

การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร
ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี

โดย

พลโท ชัยวัฒน์ โขสิตาภา
ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ
ประจำรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
กระทรวงกลาโหม

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 59
ปีการศึกษา พุทธศักราช 2559 – 2560

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พลโท ชัยวัฒน์ โสมสิตาภา **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 59

โครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 256 คน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จากกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนวิกฤติให้กับนายกรัฐมนตรีมากที่สุด จากกลุ่มลูกค้ำ พบว่า ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่ง ในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพและมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชันมากที่สุด จากกลุ่มผู้ร่วมงาน พบว่า ควรมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจังมากที่สุด และจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ควรมีการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรมมากที่สุด

ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการพัฒนาในเรื่องการบริหารงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้อย่างเร่งด่วน และมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ เรื่องกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย และการพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติให้มั่นคงมั่งคั่งยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

คำนำ

งานวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นเนื่องจากผู้วิจัยได้มาช่วยราชการที่สำนักนายกรัฐมนตรี ในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มาเป็นระยะเวลา 3 ปี ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับข้าราชการในหน่วยงานนี้ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ ระดับเจ้าหน้าที่ พบว่างานส่วนใหญ่สามารถตอบสนองต่อภารกิจของนายกรัฐมนตรีและขับเคลื่อนไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพพอสมควร แต่ยังคงพบว่ามีงานที่สนองต่อภารกิจของนายกรัฐมนตรีบางส่วน รวมถึงการบริหารงานภายในองค์กรที่ยังเกิดปัญหาและข้อจำกัดบางประการขึ้น ทั้งงานขับเคลื่อนภารกิจของนายกรัฐมนตรีและงานบริหารราชการในหน่วยงานเอง ซึ่งถ้าปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวได้รับการแก้ไขจะทำให้ภารกิจของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรของหน่วยระดับผู้บริหาร ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งของหน่วยงาน

สำหรับหลักการที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไป เช่น หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งถ้าผู้บริหารยึดถือหลักปฏิบัติดังกล่าว ก็จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งผลให้การพัฒนาประเทศเกิดเสถียรภาพและมีศักยภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

พล.ท.

(ชัยวัฒน์ โขสิตาภา)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
วิธีดำเนินการวิจัย	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Administration)	12
และการจัดการ (Management)	
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)	20
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)	21
และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. 2546	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)	35
และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
การประเมินศักยภาพในด้านสมรรถนะ	56
การประเมินศักยภาพในด้านหลักธรรมาภิบาล	62
การประเมินปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	64
การประเมินระบบให้คุณให้โทษ	67
กระบวนการในการพัฒนาศักยภาพรูปแบบและลักษณะ	71
ในการพัฒนาศักยภาพ	
กรอบความคิดของการวิจัย	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3	สภาพทั่วไปของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	80
	สำนักนายกรัฐมนตรี	
	สภาพทั่วไปของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	80
	วิธีดำเนินการวิจัย	86
บทที่ 4	การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรค	89
	นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (operational definition)	90
	ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	91
	ตอนที่ 2 ประเด็นการพัฒนากิจการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร	94
	ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี	
	ตอนที่ 3 ประเด็นเพิ่มเติม ในการพัฒนากิจการบริหารจัดการระดับ	123
	ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี	
	สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการประมวลข้อมูล	124
บทที่ 5	สรุปและข้อเสนอแนะ	126
	สรุป	126
	ข้อเสนอแนะ	128
	บรรณานุกรม	130
	ภาคผนวก	
	ผนวก ก แบบสอบถามการพัฒนากิจการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร	132
	ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี	
	ผนวก ข กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ	137
	ผนวก ค สูตร Taro Yamane	145
	ประวัติย่อผู้วิจัย	146

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 – 1 แสดงประเภทตำแหน่งระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี	4
2 – 1 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม	48
2 – 2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา	48
2 – 3 แสดงตัวอย่างแบบประเมินที่ใช้ความถี่ระดับพฤติกรรมในการทำงาน	57
2 – 4 แสดงตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะ	58
2 – 5 แสดงถึงบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มบุคคล	67
4 – 1 แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนก ตามเพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และกลุ่มตำแหน่งงาน	92
4 – 2 ความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนา การบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	96
4 – 3 ความคิดเห็นของ กลุ่มลูกค้ำภายใน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนา การบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	101
4 – 4 ความคิดเห็นของ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนา การบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	106
4 – 5 ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนา การบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	111
4 – 6 แสดงลำดับความคิดเห็นในประเด็นเพิ่มเติมในการพัฒนาการบริหาร จัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ตามกรอบแนวคิด	124

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 – 1 แผนภาพโครงสร้างโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3
2 – 1 แผนภาพหลักการในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	24
2 – 2 แผนภาพตัวอย่างของผลการวัดระดับการมีธรรมาภิบาล	33
2 – 3 แผนภาพแสดงผลการวัดระดับการมีธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ	34
2 – 4 แผนภาพแสดงผลการวัดระดับการมีความโปร่งใสในองค์กร	34
2 – 5 แผนภาพแสดงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ กับสมรรถนะ	38
2 – 6 แผนภาพแสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง	39
2 – 7 แผนภาพแสดงถึงการกำหนดสมรรถนะ	41
2 – 8 แผนภาพการประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	50
2 – 9 แผนภาพกระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ	53
2 – 10 แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่องสมรรถนะ	55
2 – 11 แผนภาพแสดงโมเดลของการประเมินแบบรอบทิศทาง	74

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นมา

ปัจจุบันประเทศไทยมีการปฏิรูปประเทศและได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258¹ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ข้อ (3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐ และแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐ แต่หน่วยที่แตกต่างกัน ข้อ (4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เข้ามาทำงานให้หน่วยงานของภาครัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ส่วนที่ 1 ได้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง มาตรา 7 ให้จัดระเบียบราชการส่วนกลาง ดังนี้

สำนักนายกรัฐมนตรี

กระทรวง หรือ ทบวง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง

ทบวง ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง

กรม หรือ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือ ทบวง ทั้งนี้ สำนักนายกรัฐมนตรีมีฐานะเป็นกระทรวง

¹ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258. หน้า 90 – 94.

หมวด 1

การจัดระเบียบราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักนายกรัฐมนตรีมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดนโยบายของสำนักนายกรัฐมนตรี ให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี และจะให้มีรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี หรือมีทั้งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ช่วยสั่งหรือปฏิบัติราชการก็ได้

๑ ล ๑

มาตรา 11 นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับโดยทั่วไป ซึ่งการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อการนี้จะสั่งให้ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และส่วนราชการซึ่งมีหน้าที่ควบคุมราชการส่วนท้องถิ่นชี้แจง แสดงความคิดเห็น ทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ในกรณีจำเป็นจะยับยั้งการปฏิบัติราชการใด ๆ ที่ขัดต่อนโยบายหรือมติของคณะรัฐมนตรีก็ได้ และมีอำนาจสั่งสอบสวนข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น

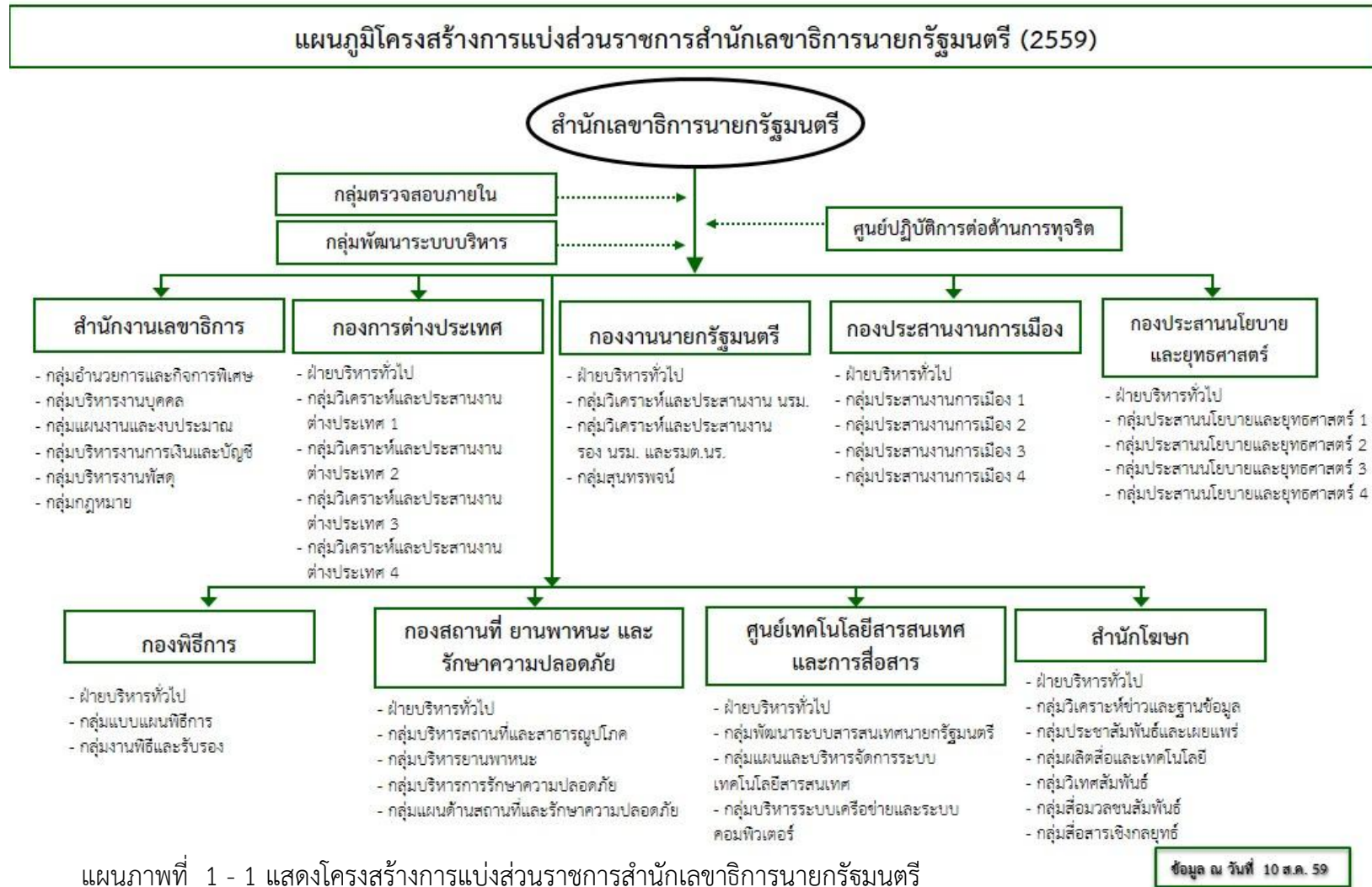
๑ ล ๑

มาตรา 13 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมืองมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และให้มีรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ และให้มีผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการด้วยก็ได้ ให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรี และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง เป็นข้าราชการการเมือง และให้รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารและผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

ปัจจุบันสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559² ดังนี้

² กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2559. (2559, 29 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนที่ 64 ก. หน้า 1 – 9.

1. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี



2. ปัจจุบันมีตำแหน่งระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 26 อัตรา (ว่าง 2 อัตรา) มีผู้บริหารจำนวน 24 คน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้ดังนี้ ตารางที่ 1 - 1 แสดงประเภทตำแหน่งระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ฯ

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน/ อัตรา
1. กลุ่มผู้บริหาร		
1.	รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร (นักบริหารระดับสูง)	3
2.	ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (นักบริหารระดับต้น)	1
3.	ผู้อำนวยการสำนักโฆษก ฯ (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
4.	ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
5.	ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
6.	ผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
7.	ผู้อำนวยการกองงานนายกรัฐมนตรี (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
8.	ผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
9.	ผู้อำนวยการกองสถานที่ยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
10.	ผู้อำนวยการกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผู้อำนวยการระดับต้น)	1
11.	ผู้อำนวยการกองพิธีการ (ผู้อำนวยการระดับต้น)	1
2. กลุ่มวิชาการ		
1.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านยุทธศาสตร์และการวางแผน (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับทรงคุณวุฒิ)	1
2.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านประสานกิจการภายในประเทศ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับทรงคุณวุฒิ)	1
3.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการระดับสูง)	1
4.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)	1
5.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)	1
6.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)	1
7.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)	1 (ว่าง)
8.	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)	1 (ว่าง)
9.	ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบแผนพิธีการ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ)	1
10.	ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และการบริหาร (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ)	1
11.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลระดับเชี่ยวชาญ)	1
12.	ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (นักวิชาการคอมพิวเตอร์ระดับเชี่ยวชาญ)	1
13.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อต่างประเทศ (นักประชาสัมพันธ์ระดับเชี่ยวชาญ)	1

ที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานอำนวยการประสานการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งภารกิจด้านการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ภารกิจงาน ด้านต่างประเทศ ภารกิจด้านรัฐพิธีและพิธีการภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์ผลงานของรัฐบาลภารกิจด้านการเมืองและการประสานภารกิจของรัฐสภาภารกิจด้านการพัฒนาองค์การ แต่ในปัจจุบันสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้ดำเนินการปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อน ตามยุทธศาสตร์ โดยปรับเปลี่ยนบทบาทและพัฒนาเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ในการปฏิบัติราชการด้านการเมืองด้านวิชาการด้านเลขานุการ ตลอดจน เป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและเสริมสร้างภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ

ประกอบสถานการณ์ปัจจุบัน นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบและมีข้อสั่งการให้ทุกภาคส่วนราชการต้องทำแผนงานในภารกิจหลักของทุกหน่วยงาน ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ทั้งนี้การจัดทำแผนงานให้ระบุรายละเอียดโครงการ กิจกรรม ซึ่งจะดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงทุกระดับ และมีการประเมินผลทบทวนทุก 5 ปี

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงานอำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก

ความสำคัญและสภาพของปัญหา

สถานการณ์ปัจจุบันปรากฏว่าสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล และด้านการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะกลุ่มต่าง ๆ (Competency Cluster) ดังนี้

1. การกระทำและมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation)

1.2 การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order Quality and Accuracy)

1.3 ความคิดริเริ่ม (Intuitiveness)

2. การบริหารจัดการ(Managerial) สมรรถนะกลุ่มการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

2.1 มุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing)

2.2 การชี้้นำการใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยื่นกราน (Directiveness : Assentiveness use of Position Power)

2.3 การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation)

2.4 ภาวะการณเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

3. ปัญหาการร้องเรียนร้องทุกข์ผู้บริหาร กรณีขอความเป็นธรรม การเลื่อน เงินเดือนการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรม ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ร้องทุกข์ต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ การจัดการบุคลากรภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่เหมาะสมกับงานตามความรู้ ความสามารถ และทักษะประสบการณ์

4. การบริหารบุคลากรไม่ยึดหลักความเสมอภาคทางโอกาส เช่น ย้ายพรรคพวก คนใกล้ชิดไปครองตำแหน่งที่มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างแน่นอนและสืบทอดอำนาจมากกว่า สืบทอดตำแหน่ง ตามที่ ก.พ. กำหนดและมีการมอบหมายงานภารกิจหลักเฉพาะพรรคพวกของตนเองมากกว่าพิจารณาจากความรู้ความสามารถ แต่ปัญหากรณีนำผลงานของข้าราชการรายอื่น ที่ชอบด้วยกฎหมายไปให้ข้าราชการที่อยู่ในระบบอุปถัมภ์เพื่อความก้าวหน้าโดยไม่พิจารณาจากกฎระเบียบและความก้าวหน้าขององค์กร

5. ปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใส ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสความรับผิดชอบในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณแผ่นดิน

6. ปัญหาการฟ้องคดี ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาถูกฟ้องคดีกับองค์กร ภายนอกดังนี้

6.1 ร้องทุกข์เพื่อเพิกถอนคำสั่งที่ไม่ชอบต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) (Merit System Protection Commission (MSPC))

6.2 ร้องทุกข์เพื่อเพิกถอนคำสั่งต่อศาลปกครองกลางและศาลปกครองสูงสุด (Administrative Court)

6.3 ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) (Office of the National Anti - Corruption Commission (NACC))

6.4 ร้องทุกข์ต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) (Office of Public Sector Anti - Corruption Commission (PACC))

6.5 ฟ้องคดีต่อศาลอาญา

ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาในการบริหารบุคลากรและผู้นำองค์กรโดยไม่ได้ยึดหลักเกณฑ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และหลักธรรมาภิบาล คือการปกครองการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ได้เป็นไปในครรลองคลองธรรมและการบริหารจัดการที่ดี โดยตรวจสอบได้จาก

หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ³ ได้แก่

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์

และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึง สามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้ง การแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนกรที่ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วน

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กร

ท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการ ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่าง เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการ เพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มี ข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้อง โดยเอกฉันท์

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เพราะหากไม่ได้รับการแก้ไข จะส่งผล กระทบต่อนายกรัฐมนตรีทุกท่านที่อยู่บนพื้นฐานการบริหารราชการแผ่นดินด้วยความเสี่ยงเท่า ๆ กัน จากกลุ่มระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและสาเหตุสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานระดับ ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
2. ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีที่ส่งผลกระทบต่อนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐบาล
3. ศึกษาวิเคราะห์การแก้ปัญหาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
4. เสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา

เนื้อหาประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management), แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership), ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance), แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency), รูปแบบและลักษณะในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพ โดยจะออกแบบสอบถาม เพื่อประเมินศักยภาพในด้านสมรรถนะ, ประเมินศักยภาพในด้านหลักธรรมาภิบาล, ประเมินปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และประเมินระบบให้คุณให้โทษ

ด้านประชากร

ประชากรในการศึกษา หรือสำรวจในครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้บริหาร (เป้าหมายกลุ่มประชากรศึกษา) จำนวน 24 คน
 - 1.1 รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร
 - 1.2 ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีระดับทรงคุณวุฒิ
 - 1.3 ศึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านสังคม (ผู้อำนวยการระดับสูง)
 - 1.4 ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์
 - 1.5 ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - 1.6 ผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.7 ผู้อำนวยการกอง
2. กลุ่มผู้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) จำนวน 12 คน
 - 2.1 นายกรัฐมนตรี
 - 2.2 รองนายกรัฐมนตรี
 - 2.3 รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
 - 2.4 เลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี
 - 2.5 รองเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง
3. กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) จำนวน 559 คน
 - 3.1 ข้าราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 283 คน
 - 3.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 142 คน
 - 3.3 พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมา จำนวน 134 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มสำรวจข้อมูล จำนวน 256 คน

ด้านเวลา

1. เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่ 1 ธ.ค.59 ถึง 30 มิ.ย.60
2. เริ่มแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากร ตั้งแต่ 10 – 30 มี.ค.60
3. ดำเนินการรวบรวมภายใน 31 มี.ค.60 เพื่อนำไปประมวลผลข้อมูลต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และข้าราชการระดับปฏิบัติงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการประมวล ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากการสัมมนาประชุม เชิงปฏิบัติการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีข้อกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารราชการ ภาควิชาการเอกชน รวมทั้งแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบข้อเท็จจริง และสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาจากการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
2. ได้ทราบผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
3. ได้ทราบแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
4. ได้ทราบข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

คำจำกัดความ

ผู้บังคับบัญชา	หมายถึง	นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง
ผู้บริหารระดับสูง	หมายถึง	รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ระดับทรงคุณวุฒิ ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านสังคม (ผู้อำนวยการระดับสูง) ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการกอง
ผู้ปฏิบัติงาน	หมายถึง	ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
องค์กร	หมายถึง	สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
การพัฒนา	หมายถึง	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ดีขึ้น
การพัฒนาศักยภาพ	หมายถึง	การนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในร่างกาย นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อภารกิจของนายกรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

สมรรถนะ	หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง
การบริหารจัดการ	หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
การพัฒนาการบริหาร	หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินงานหรือการจัดการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
ผู้บริหาร	หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด
ประสิทธิภาพ	หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์มากที่สุด
ประสิทธิผล	หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ซึ่งประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1. เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิต สุดท้ายต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้น 2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ 3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ 4. มีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยเนื้อหาประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management)
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. 2546
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. การประเมินศักยภาพในด้านสมรรถนะ
6. การประเมินศักยภาพในด้านหลักธรรมาภิบาล
7. การประเมินปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
8. การประเมินระบบให้คุณให้โทษ
9. กระบวนการในการพัฒนาศักยภาพรูปแบบและลักษณะในการพัฒนาศักยภาพ
10. กรอบความคิดของการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management)

ความหมายของการบริหาร มีสองคำที่ใช้ในความหมายเดียวกัน คือ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) การบริหารใช้ในการบริหารระดับสูง เน้นหน้าที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป็นคำที่นิยมใช้ ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่ได้วางไว้) นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของคำว่า การบริหาร ไว้ดังนี้
การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ
การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคม ซึ่งพิจารณาได้เป็น 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

2. ทางการเงิน เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหาร ดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือร่วมทำปฏิกริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคมของบุคคลที่ทำหน้าที่ การวางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานปัจจัยในการผลิต

องค์ประกอบของการบริหาร (Management Component)

การบริหารงานทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริหาร จำเป็นต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรม การผลิต การบริหารจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การผู้บริหาร จะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจน

2. ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) ที่สำคัญได้แก่

- คน (Man)
- เงิน (Money)
- วัสดุ (Material)
- เทคนิควิธี (Method)
- เครื่องจักร (Machine)

ปัจจัยการบริหารต้องคำนึงถึงผลหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น นักบริหารจึงให้ความสำคัญกับการตลาด (Marketing) และถือว่าเป็นปัจจัยการบริหารอีกตัวหนึ่งก็ได้

การบริหารงานรูปแบบล่าสุดเป็นแบบ Learning organization ซึ่งหมายถึงองค์กรที่สร้างและส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งในแต่ละบุคคลและทีมงาน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1. บริหารงานในลักษณะโครงการข่ายเชื่อมโยงกัน
2. มีความหลากหลายในรูปแบบของการทำงาน
3. มีการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศในการพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกัน
4. มีคุณค่าร่วมกัน
5. มีความรวดเร็วที่เรียกว่า One stop Service
6. ไม่มีการวางแผนแต่จะลงมือทำงานเลยตามสถานการณ์
7. ทำงานเป็นทีม

มีการบริหารงานในหลายรูปแบบ โดยทั่วไปสรุปได้ 3 แบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 บริหารงานแบบอัตตาธิปไตย คือ การถือตนเอง ความคิดเห็นหรือวิธีการของตนเองเป็นใหญ่ ถือว่าตนเองฉลาด หรือเก่งกว่าใคร บริหารงานแบบเผด็จการ

รูปแบบที่ 2 บริหารงานแบบโลกาธิปไตย คือ การถือคนอื่นเป็นใหญ่ ไม่มีจุดยืนเป็นของตนเอง ขาดความเชื่อมั่นและไม่กล้าตัดสินใจ

รูปแบบที่ 3 บริหารงานแบบธรรมาธิปไตย คือ การถือธรรม หรือหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญ ทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ยึดเอาความสำเร็จของงานส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (RBM : Result Based Management) ยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย

สรุปความหมายของการบริหาร

- Peter F. Druker ให้ความหมายว่า “การบริหาร คือ การทำงานให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ”

- Terry ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้น และการควบคุม ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณา จัดการกับบุคคล และทรัพยากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์”

- Mc Farland กล่าวว่า “การบริหารเป็นกระบวนการบูรณาการขั้นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมขององค์การที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ”

- Dejon กล่าวว่า “การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ โดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าว รวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร อันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบาย การบริหาร และการควบคุม”

- Dale ให้ความหมายว่า “การบริหาร หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การควบคุมนวัตกรรม และการเป็นตัวแทน”

- Hersey, Blanchard and Johnson 2001 ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการทำงานพร้อมบุคคลและกลุ่มบุคคล”

สรุปแนวคิดทฤษฎีการบริหาร (Administration)

การบริหาร คือ การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการ การดำเนินงานตามแผนและมีระบบควบคุมดูแล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ ต้องคำนึงยึดบริบทขององค์กรทั้งด้านทรัพยากร และบุคลากรในองค์กรที่มีอยู่ 2 หลักการบริหารของ Fayol ซึ่งเป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา มีความเข้าใจวิธีการ โดยใช้สติปัญญา ประสพการณ์ การตัดสินใจ ประกอบด้วย 14 ประการ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline)

4. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
5. การมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction)
6. ความสนใจของบุคคลต้องเป็นรองความสนใจของคนส่วนรวม
(Subordination of individual interests to General Interests)
7. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)
8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)
9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
10. คำสั่ง (Order)
11. ความเสมอภาค (Equity)
12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel)
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้เสนอตัวอย่างการสร้างนวัตกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานบริหารงานบุคคล (The Office of Personnel Management: OPM) ประกอบด้วย

ศูนย์รวมแนวทางการประเมินและตรวจสอบคุณวุฒิมนุษย์ (Human Capital Assesment : HCAAF) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินและพร้อมรับการตรวจสอบด้านทุนมนุษย์โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบคุณธรรม (merit system) กฎการให้สิทธิพิเศษแก่ทหารผ่านศึก (Veterans' preference rules) กฎหมาย ระเบียบและกฎเรื่องข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ รวมถึงแนวทางด้านบุคลากรที่ห้ามปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยศูนย์ได้กำหนดให้มีระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ระบบหลัก คือ

1. ระบบการสอบรับระบบการสอบรับเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ระบบภาวะผู้นำและการจัดการความรู้
 - 1.2 ระบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ
 - 1.3 ระบบการจัดการบุคคลที่มีศักยภาพสูง
 - 1.4 ระบบความพร้อมในการรับการตรวจสอบ
2. ระบบการบริหารนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) ได้แก่
 - 2.1 วัตถุประสงค์ของระบบนักบริหารระดับสูง
 - 2.2 ปรัชญาพื้นฐานของระบบนักบริหารระดับสูง
 - 2.3 โครงสร้างของนักบริหารระดับสูง
3. ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 3.1 ตำแหน่งแบบ Career reserved คือ ตำแหน่งที่ต้องการวางตัวเป็นกลางทางการเมืองซึ่งตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งของราชการประจำโดยเฉพาะ

3.2 ตำแหน่งแบบ General คือ ตำแหน่งทั่วไปที่ผู้บริหารระดับสูงประเภทใดก็ได้ดำรงตำแหน่งได้แก่ประเภทข้าราชการประจำประเภทข้าราชการไม่ประจำประเภทข้าราชการที่แต่งตั้งตามความจำเป็นเร่งด่วนซึ่งตำแหน่งประเภทนี้จะเป็นตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายทั้งในและนอกระบบข้าราชการเข้าสู่ระบบ SES

4. คุณสมบัติหลักของนักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification : ECQ's) สมรรถนะความเป็นผู้นำที่ได้จากการวิจัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารระดับสูงวัย 27 ด้าน โดยสามารถแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

4.1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอก ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นในการบริการ ความคิดเชิงกลยุทธ์และการมีวิสัยทัศน์

4.2 การเป็นผู้นำ (Leading people) ประกอบด้วย การจัดการความขัดแย้งความตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์ และการสร้างทีมงาน

4.3 การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results driver) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบการบริหารลูกค้า ความเด็ดขาดชัดเจน ความเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถในการแก้ปัญหาและความน่าเชื่อถือ

4.4 ความรอบรู้ในงาน (Business acumen) ประกอบด้วย การจัดการทางการเงินการจัดการงานบุคคลและการจัดการเทคโนโลยี

4.5 การสร้างแนวร่วมการติดต่อสื่อสาร (Building coalitions and communication) ประกอบด้วย การเจรจาต่อรองการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารด้วยวจนภาษา การสร้างแนวร่วม ความรอบรู้ทางการเมือง และการสื่อสารด้วยการเขียน

5. กระบวนการคัดเลือกนักบริหารระดับสูง

5.1 การเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูงครั้งแรก

นักบริหารระดับสูงที่เข้ามาดำรงตำแหน่งครั้งแรกต้องผ่านกระบวนการสรรหาตามระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งกฎหมายได้กำหนดให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานดำเนินการตามกรอบที่กำหนด โดยได้จัดตั้ง Executive Resource Board (ERBs: ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน) มีหน้าที่พิจารณาคุณสมบัติหลักและคุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งว่าง การให้คะแนนและจัดลำดับผู้สมัครโดยคณะกรรมการที่มีความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น โดยจะประกาศตำแหน่งว่างให้หน่วยงานในรัฐบาลทราบและต้องลงประกาศใน USAJOBS web site แต่จะไม่ใช้วิธีการนี้กับนักบริหารที่เคยอยู่ในตำแหน่งนี้แล้ว เมื่อ ERBs ได้ผู้สมัครที่มีความเหมาะสมจะส่งรายชื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติ (Qualification Review Boards : QRBs) ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของนักบริหารระดับสูงที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงาน

จะแต่งตั้งบุคคลนี้ให้ดำรงตำแหน่งในครั้งแรก โดย QRBs จะทำงานภายใต้การบริหารของ OPM เมื่อนักบริหารได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้วจะต้องมีการทดลองงานเป็นเวลา 1 ปี

5.2 ขั้นตอนการคัดเลือกนักบริหารระดับสูงตามระบบคุณธรรม

5.2.1 หน่วยงานจะต้องประกาศรับสมัครตำแหน่งว่างอย่างน้อย 14 วัน ซึ่งจะต้องกำหนดผู้มีสิทธิ์รับสมัครอย่างชัดเจนว่าเป็นพนักงานของราชการหรือเปิดรับผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมจากภายนอก

5.2.2 ผู้สมัครส่งใบสมัครให้หน่วยงาน

5.2.3 คณะกรรมการของหน่วยงานให้คะแนนและจัดลำดับผู้สมัคร

5.2.4 ERBs เสนอชื่อผู้สมัครที่มีความเหมาะสมต่อคณะกรรมการ

5.2.5 คณะกรรมการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตาม ECQ's และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ระบุไว้หน่วยงาน

5.2.6 หน่วยงานส่งใบสมัครผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้กับ OPM จากนั้น QRBs จะรับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับเลือก

5.2.7 หน่วยงานแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกตามที่ QRBs ได้รับรอง

6. เงินเดือนและค่าตอบแทน

7. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล

7.1 การวางแผนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานแต่ละหน่วยงานพัฒนาระบบการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่ OPM ให้ความเห็นชอบ ระบบที่หน่วยงานคิดขึ้นจะต้องมี 3 ระดับ คือ

7.1.1 ความประสบความสำเร็จอย่างมาก (Fully successful)

7.1.2 น่าพอใจน้อยมาก (Minimally satisfactory)

7.1.3 ไม่น่าพอใจเลย (Unsatisfactory)

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดองค์ประกอบของการปฏิบัติงานและเงื่อนไขในการให้คำปรึกษานักบริหารซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและความคาดหวังในการปฏิบัติงานไว้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานผู้บังคับบัญชาเสนอผลการประเมิน โดยสรุปผลการปฏิบัติงานขององค์การและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและจะนำไปพิจารณา ร่วมกับความพึงพอใจของผู้มารับบริการและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผลการประเมินโดยสรุปที่จัดทำโดยผู้บริหารจะได้รับการพิจารณาตรวจสอบ โดย Performance Review Board (PRB) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารจะกำหนดการประเมินผลงานโดยสรุปประจำปีของนักบริหาร

7.2 รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงานและโบนัส

8. การพัฒนานักบริหารระดับสูง

OPM มีหน้าที่ในการพัฒนานักบริหารระดับสูง โดยดำเนินการดังนี้

8.1 การพัฒนา ก่อนเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูงโดยจัดให้มีหลักสูตร Candidate Development Program ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการที่อยู่ในระดับ GS 14/15 หรือเทียบเท่า หรือบุคคลภายนอกที่มุ่งมั่นที่จะเข้าระบบนักบริหารระดับสูง โดยจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณสมบัติหลักของนักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification : ECQ's) และทักษะในการเป็นผู้นำที่จำเป็นในตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ซึ่งผู้ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวจะต้องผ่านระบบกระบวนการคัดเลือกจากหน่วยงาน โดยหลักสูตรจะมีระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 18 - 24 เดือน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- การบริหารการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองของนักบริหารตามความต้องการของแต่ละคนรวมถึงการพัฒนาความสามารถในด้านอื่นๆ
- การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารระดับสูง ECQ's ไม่น้อยกว่า 80 ชั่วโมง
- การพัฒนานอกเหนือจากงานที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบเป็นระยะเวลา ไม่น้อยกว่า 4 เดือน
- การจัดที่ปรึกษาไว้คอยให้คำแนะนำผู้ร่วมเข้าโครงการ

8.2 การพัฒนาหลังเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง

รัฐบาลได้จัดตั้ง Federal Executive Institute (FEI) โดยจัดให้มี Federal Executive Management Development Centers ไว้ 3 แห่ง (Shepherd Town ใน West Virginia, Denver ใน Colorado และ Charlottesville ใน North Carolina) เพื่อพัฒนานักบริหารในเรื่องของการเรียนรู้ การทบทวนความรู้ การเสริมสร้างทักษะ ซึ่งในการฝึกอบรม จะเปิดโอกาสให้นักบริหาร ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหารระดับสูงด้วยกันเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม โดยนักบริหารต้องทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะทำงานโดยลำพังหรือเป็นทีมเราจะมีผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันที่มีชื่อเสียงจากภาคเอกชนมาเป็นที่ปรึกษา ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมหลักสูตรดังกล่าว ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงและข้าราชการ ระดับ G15 ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

9. การออกจากระบบ (Removal)

นักบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งในระบบข้าราชการประจำ (Career Appointment) ในกรณีที่มีนักบริหารระดับสูงที่ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งข้าราชการประจำ ถูกให้ออกในระหว่าง การทดลองปฏิบัติงาน (Probation period) เนื่องจากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บุคคลเหล่านี้ มีสิทธิที่จะกลับไปดำรงตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่เคยได้รับในระดับ GS15 (Save pay) (ยกเว้นตำแหน่งนักบริหารระดับสูงที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายนอกระบบราชการ หรือได้รับการแต่งตั้งในระบบข้าราชการแบบไม่ประจำ) หลังจากผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว นักบริหารระดับสูงจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นภายในระบบนักบริหารระดับสูง หรือออกจากระบบนักบริหารระดับสูง ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ (Unsatisfactory) จำนวน 2 ครั้ง ภายใน 5 ปี หรือมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่า

Fully successful จำนวน 2 ครั้ง ภายใน 3 ปี ทั้งนี้ นักบริหารอาจขอให้มีการสอบสวนข้อเท็จจริงอย่างไม่เป็นทางการต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit System Protection Board) ก่อนการประกาศผลการพิจารณาให้ออกจากราชการก็ได้

แนวทางของการบริหารงานของบุคคลและองค์กร

จรัสศรี จรียากุล และคณะ (2550, หน้า 4 - 6) การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายที่กว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการ เลือกรับบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จนพ้นจากการปฏิบัติงานพิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อน ตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรหลักทั่วไปเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปยึดหลักของระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์หรือที่เรียกกันว่าระบบชুবเลี้ยง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นระบบที่พิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงาน การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรของหน่วยงานทำให้บุคลากรขาดสมรรถภาพงานไม่ก้าวหน้าเพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ มักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาในองค์กรต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคงระบบดังกล่าว ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ราชการมาก จึงมีความริเริ่มที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดมีระบบคุณธรรมขึ้นหรือที่เรียกกันว่าระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญระบบนี้มีหลักสำคัญ ๆ คือ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) การนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความประหยัดค่าใช้จ่ายการบริหารงานบุคคล กับเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับความเป็นธรรมจากการบริหารงานบุคคล และเพื่อขจัดความยุ่งยากสลับซับซ้อน ทำให้มีมาตรการที่สามารถนำไปใช้ได้

โดยทั่วไป และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้ระบบอุปถัมภ์เกิดขึ้นได้โดยง่าย เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างจริงจัง จึงต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรกลางเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและมาตรฐาน ตลอดจนควบคุมดูแลตรวจสอบแนะนำและชี้แจง เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระเบียบมาตรฐานเดียวกัน จึงมีความจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลขึ้น ซึ่งในทางวิชาการสามารถแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคณะกรรมการ (Commission) เป็นรูปแบบที่ฝ่ายบริหารจะแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาจำนวนหนึ่งทำหน้าที่ร่วมกัน มีกำหนดวาระของคณะกรรมการ

2. รูปแบบผู้อำนวยการ (Directorate - General) โดยองค์การจะแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียว มักนิยมใช้ในภาคเอกชน

3. รูปแบบผสมระหว่างคณะกรรมการและผู้อำนวยการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน โดยให้งานนโยบายเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ส่วนงานปกติหรืองานธุรการเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการในประเทศไทยใช้รูปแบบนี้ ทำให้เกิดมีองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลายคณะ เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการตุลาการ (ก.ต.) และคณะกรรมการอัยการ (ก.อ.) เป็นต้น ปกติคณะกรรมการจะไม่ทำงานประจำ แต่จะมาประชุมเป็นครั้งคราว ส่วนงานประจำเป็นหน้าที่ของเลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการ ก.ต.

4. รูปแบบกระทรวงหรือทบวง รูปแบบนี้องค์การกลางบริหารงานบุคคลจะถูกจัดตั้งขึ้นถาวรในรูปของกระทรวงหรือทบวง เพื่อรับผิดชอบในเรื่องการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยเฉพาะปัจจุบันการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ยึดหลักสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักพัฒนา หลักความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักเสริมสร้าง หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประสิทธิภาพและหลักการศึกษาวิจัย ซึ่งหลักทั้ง 12 ประการนี้ นับเป็นรากฐานของการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล เป็นแนวนโยบายเพื่อสนองความต้องการ โดยมีกระบวนการพิจารณาด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนาการกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการจัดระบบบริหารงานบุคคล 12 หลักเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคล

ผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้นิยามความหมาย ผู้นำและความเป็นผู้นำไว้แตกต่างกัน เช่น

T.N. Whitehead (1936 : 68) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

Raymon J. Burdy (1972 : 43 - 46) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

Fred E. Fiedler (1967 : 78 -79) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นผู้แทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม

3. เป็นผู้ที่แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2551 : 10 – 11) กล่าวว่า ความหมายของคำว่า ผู้นำมีความสัมพันธ์กับลักษณะบางประการที่เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ได้ยกข้อความที่ Horen B. English and Champney English (1960 : 288- 289) กล่าวไว้ มากำหนดความหมายว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทาง หรือ การกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพล หรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะใช้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรม

ของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่ามีความแตกต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมมิติสูง

5. มีนิสัยชอบแสดงตัว (Extroversion) ไม่เป็นคนเก็บตัว (Introversion)

(วนิดา ลิ้มจิตสมบุรณ์ ; 2536 : 59 - 62)

สรุป ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความเป็นผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นยินยอมร่วมมือปฏิบัติตาม ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ความเป็นผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการ ที่ดี พ.ศ. 2546

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพร.) (ออนไลน์, 2553) ได้ให้

ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรมจริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้ ยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ

รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

สุธรรม สงศิริ (ออนไลน์, 2553) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ ควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

ธรรมาภิบาล คือ การยึดมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร และผลผลิตที่จะส่งมอบให้แก่ประชาชนและผู้มารับบริการ ต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในวัตถุประสงค์และผลผลิตที่ตั้งใจจะทำให้ผู้รับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ คุ่มค่ากับภาษีที่เสียให้แก่รัฐบาล องค์กรจะต้องมีการประกาศ (Statement) พันธกิจและวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ

ธรรมาภิบาล คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่ และบทบาทของตน บุคลากรต้องเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหารเข้าใจอย่างแจ่มชัดในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร รวมทั้ง ต้องมั่นใจว่าทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับประชาชนผู้รับบริการผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบในการประกาศสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน โดยระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พหุเหมาะกับขนาดและความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร

ธรรมาภิบาล คือ การส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม นำค่านิยมขององค์กรมาใช้ปฏิบัติผู้บริหาร องค์กรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีผู้บริหารตัดสินใจอย่างโปร่งใสและเปิดเผยบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทำตัวเป็นตัวอย่างในการให้บริการแก่ประชาชน ทุกชนชั้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

ธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต้องมั่นใจว่าผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารจัดการนั้น มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่นั้น ๆ พัฒนาความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ในส่วนบริหาร รวมทั้งมีการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ มีความเชื่อมโยงในการทดแทนบุคลากรในสายบริหารจัดการ เพื่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้บริหารจัดการจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงาน โดยการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้รวมทั้งการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้ว ยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ครีธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

การนำหลักธรรมาภิบาล การบริหารการจัดการที่ดี หรือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการและปฏิบัติการในองค์กรนั้น มีจุดประสงค์สำคัญ คือ การสร้างความพึงพอใจอย่างสูงสุดให้กับประชาชน โดยปัจจัยสำคัญประการแรกที่หน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงในการบริหารการจัดการ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน ได้แก่ การกำหนดนโยบายต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ทั้งนี้องค์การที่สำคัญที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลดังกล่าว คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นที่อยู่อาศัย เพื่อให้ความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีจิตสำนึกสาธารณะที่จะสร้างสรรค์งานพัฒนาต่าง ๆ ตามลักษณะของปัญหาและความต้องการ โดยในปัจจุบันนี้ประชาชนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมกับภาครัฐมากขึ้น ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ดีที่จะให้ตัวแทนประชาชนเหล่านี้ เข้ามามีส่วนร่วมให้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือ ระบบการบริหารงานของภาครัฐ ต้องมีความรับผิดชอบได้โดยสาธารณะ หรือตัวแทนของประชาชน ทั้งด้านการใช้งบประมาณและวิธีการของการบริหารจัดการต่าง ๆ นอกจากนี้ ประชาชนควรที่จะได้รับข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการต่าง ๆ อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันสถานการณ์ โดยปัจจุบันประชาชนเองก็ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่กล่าวถึงนี้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมวลชน ก็นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนอย่างสูงสุด โดยปัจจัยที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการพร้อมให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจและทุ่มเท ได้แก่ การที่บุคคลเหล่านั้นได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งเกิดจากได้รับความดูแลด้านสวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสม และได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงานตามหลักระบบคุณธรรม (ศตวรรษ พุทธาวงศ์, 2551:44)

ธรรมาภิบาล อาจประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรที่นำมาใช้ หลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกัน และการคำนึงถึงคนทุกกลุ่มหรือพหุภาคีและการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม เนื่องจากได้มี

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 หลักการ ดังแผนภาพที่ 2 - 1

แผนภาพที่ 2 - 1 หลักการในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546



1. ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Laws) คือ หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก“ไม่มีความผิด และไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย” และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึง การอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจ การตรวจสอบอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญ

1.3 หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชน โดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจ โดยปราศจากข้อบกพร่อง

1.4 หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นไปตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

1.5 หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มีโนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

1.6 หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิด แล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้นๆ มิได้

1.7 หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัด หรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าว ย่อมไม่มีผลบังคับ

2. หลักด้านหลักคุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำความผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชัน หรือมีคอร์รัปชันน้อยลง การฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวม หมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.3 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.4 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้น เป็นการกระทำผิดวิชาชีพ ได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพและการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. ด้านความโปร่งใส (Transparency) ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการ คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

3.1.1 มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

3.1.2 โปร่งใส เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน

3.1.3 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน

3.1.4 มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรมมีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่

มากขึ้น

3.1.5 มีการตั้งกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่

3.1.6 มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง

3.2 ความโปร่งใสด้านให้คุณ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

3.2.1 มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ

3.2.2 มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.2.3 มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์

3.2.4 มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย

3.3 ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

3.3.1 มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

3.3.2 มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม

3.3.3 มีการลงโทษจริงจังก่อนหน้าเหตุแห่งการกระทำผิด

3.3.4 มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ

3.3.5 หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง

3.3.6 มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต

3.3.7 มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

3.4.1 ประชาชนได้เข้ามารับรู้ การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

3.4.2 ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทานการออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ

3.4.3 ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่างๆ มากขึ้น

3.4.4 มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอก เข้ามาร่วมตรวจสอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อ

ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้ง มีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบ การพิจารณา กำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสาร ในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบ ไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ในสังคม การมีส่วนร่วมของชุมชนนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

โคเฮน และ อฟฮอฟ (1981 : 6) ได้ให้ความหมาย การมีส่วนร่วมของชุมชน ว่าสมาชิกของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร
2. การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

โดยสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือและ เข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา รวมถึงได้รับผลประโยชน์จากการ พัฒนานั้น อย่างเสมอภาค

5. หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) มีความหมายว่า ความสามารถในการ ตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของ สาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยใน แง่มุมของการปฏิบัติถือว่า สำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อ เป็นเครื่องชี้ว่าไต่ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อย ดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีเป้าหมายชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรก ของระบบสำนึกรับผิดชอบกล่าวคือ องค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ การปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็น ผลลัพธ์นั้น

5.2 ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศ ให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็น ผลงานเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของโครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการประสาน กำลังคนร่วมใจกันทำงาน เพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

5.3 การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรม สำนึกรับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญ สนับสนุน แนะนำ ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงาน ร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กร

5.4 การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ

5.5 การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟู ที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจถึงแผน และนโยบายขององค์การ และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สมบูรณ์อย่างเปิดเผย

5.6 การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์กร

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

6.1 การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน และการมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ มีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

6.3 ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การมีการเน้นผลงานด้านบริการ การมีการประเมินผลการทำงาน และผู้บริหารระดับสูงมีสถานะผู้นำ

หลักของธรรมาภิบาลในภาครัฐ

สุธรรม ส่งศิริ (ออนไลน์, 2553)

1. ยึดมั่นในหลักของวัตถุประสงค์ในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้มาใช้บริการ (Clear Statement - High Service Quality)

2. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน (Public Statement) ว่าจะทำหน้าที่อย่างไรโดยวิธีอะไรที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าธรรมาภิบาล โดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Behaviors) (Moral Integrity and Etiquette in the Responsiveness to the Diverse Public)

4. มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing Information to Flow Two - Ways)

5. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง)

6. การเข้าถึงประชาชน และต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สุธรรม สงศิริ (ออนไลน์, 2553) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายตามที่มาตรา 6 บัญญัติไว้ คือ

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ ต้องประกอบด้วย กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความสุจริตโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเที่ยงธรรม ยุติธรรมและชัดเจน พร้อมด้วยเป็นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คุ้มค่าได้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจของสังคม

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/ คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

อย่างไรก็ตาม คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุมครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2554 ได้มีข้อสังเกตว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าว เป็นหลักที่จำยาก จึงควรจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และให้นำเสนอต่อ ก.พ.ร. และ คณะรัฐมนตรี เพื่อประกาศใช้ต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม และหารือในเบื้องต้นกับประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม) เพื่อนำมาประกอบการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น สะดวกต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่อง

ความรับผิดชอบทางการบริหาร โดยเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้ กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วยหลักภาระ รับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

ต่อมา อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุม ครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 ได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริม และพัฒนา ธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบ หลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังกล่าวข้างต้น และโดยที่ในบริบทของประเทศไทย อาจไม่สามารถใช้แนวทางฉันทามติกับทุกเรื่องได้ จึงเป็นควรรวมหลักนี้ไว้กับหลักการมีส่วนร่วม และปรับ ถ้อยคำเป็นหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

และ ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ 7/2554 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2554 ได้มีมติ เห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป โดยหลักธรรมาภิบาลของการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผน การส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแล้ว

สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

- ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

- เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมารวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจน วางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เป็นไปโดยง่าย

- หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

- ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้ง ต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

- การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

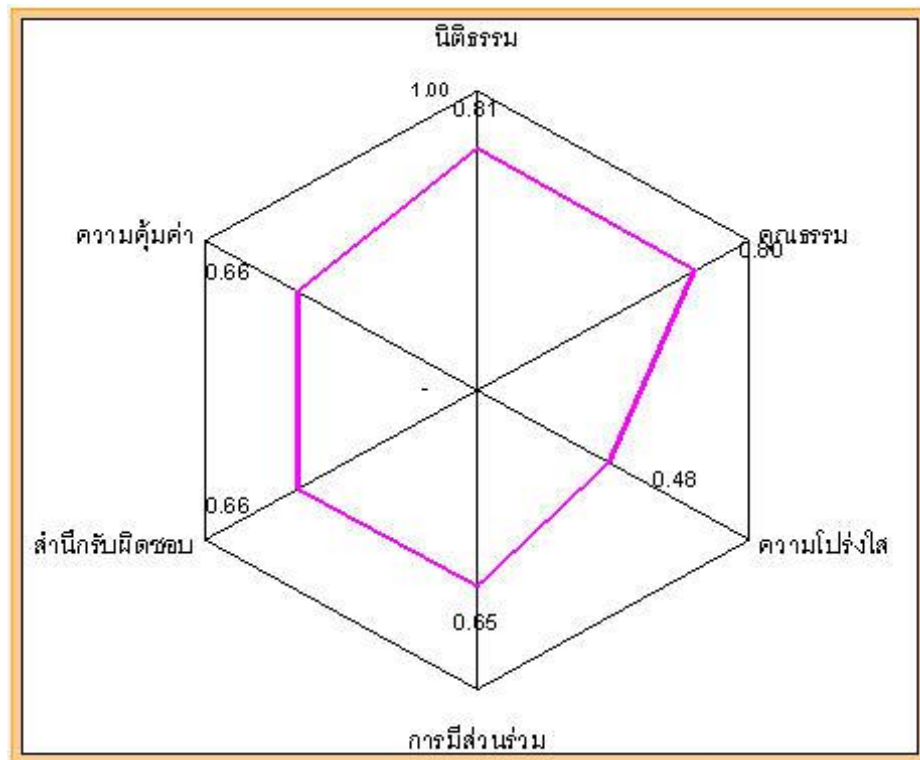
- คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

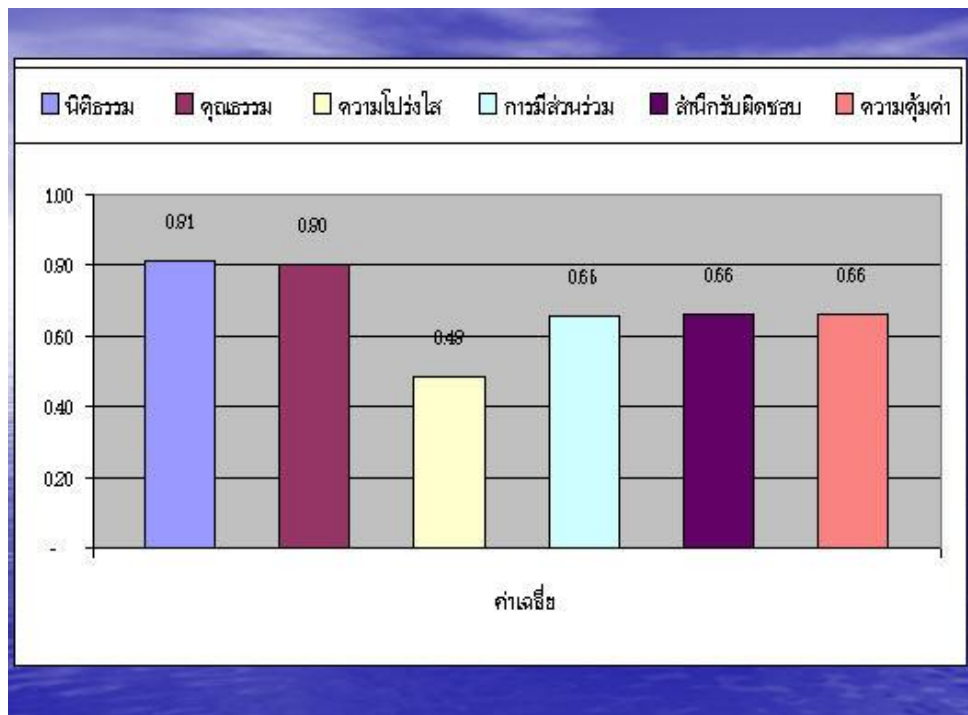
เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาลสามารถประยุกต์ใช้ได้และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน ภาพข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างของการนำหลักการข้างต้นไปสร้างตัวชี้วัดและนำไปทดสอบจริงในหน่วยงาน และสามารถแสดงผลให้เข้าใจได้ง่าย ทำให้

ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของหน่วยงานให้มีธรรมาภิบาลมากขึ้นได้ โดยแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างในการวัดระดับการมีธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 - 2 แสดงตัวอย่างของผลการวัดระดับการมีธรรมาภิบาล



แผนภาพที่ 2 - 3 การแสดงผลการวัดระดับการมีธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ



แผนภาพที่ 2 - 4 แสดงผลการวัดระดับการมีความโปร่งใสในองค์กร



- T1 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง
 T2 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ
 T3 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ
 T4 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

รูปดังกล่าวข้างต้นเป็นการนำเสนอตัวอย่างผลการทดลองวัดธรรมาภิบาลในองค์กร และสามารถแสดงผลให้เข้าใจได้ง่ายๆและชัดเจนหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. คือการส่งเสริมให้ระบบราชการไทย นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถแต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548 ก)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความ ชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า

ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999) แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็น

อย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือ ความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ

ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เทียน ทองแก้ว (2549) ได้กล่าวถึง หลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะว่า เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน

ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก

ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัว

ในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรก ได้ทดลองใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development)

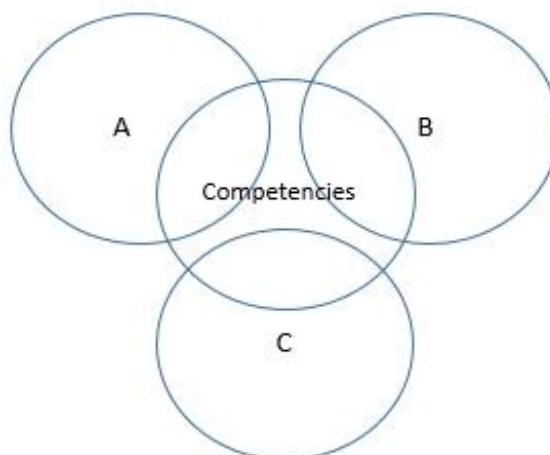
ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และ กำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ก)

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 แปลว่า ความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงาน ของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (दनัย เทียนพุม, 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) นั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลการบริหารงาน และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การต้องการ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามแผนภาพที่ 2 - 5

แผนภาพที่ 2 - 5 แสดงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ



Competencies

A: Motives/Attitude Achievement- - wants to do an excellent job

B: Knowledge Understands market pricing dynamics

C: Achievement- - wants to do an excellent job.

Competency Uses understanding of market pricing dynamics to develop pricing models

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ จึงจะกล่าวถึงองค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ ดังนี้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

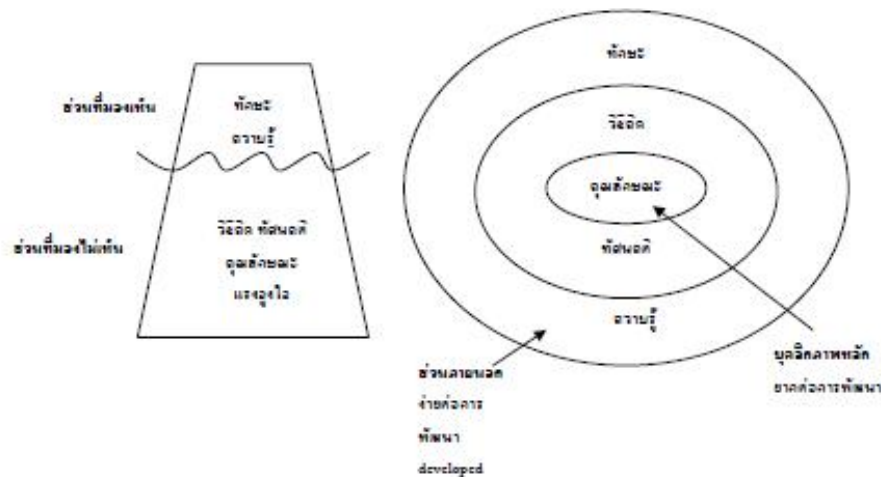
3. ทักษะคิตี ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้

4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคิตี ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

แผนภาพที่ 2 - 6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

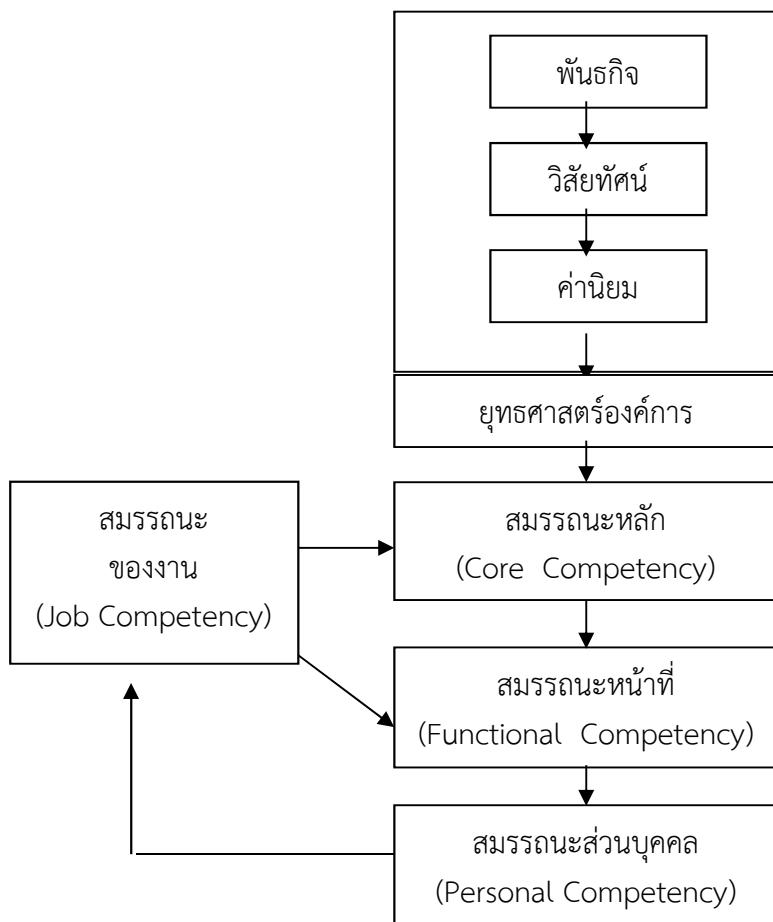
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ 2547 : 62 ; สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004 : 50- 51 ; 58 - 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพแผนภาพที่ 2 - 7



แผนภาพที่ 2 - 7 แสดงถึงการกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

ด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำนั้น Forster และคณะ (2000) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำ ของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive Capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงาน เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการ เสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วยการจัดการการกระทำ (Action Management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์การ มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบ มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมา การตระหนักรู้ในองค์การ (Organizational Awareness) เป็นการแสวงหาความรู้ในองค์การ มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการจัดการเกี่ยวกับเวลา การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่างๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน การสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงาน มีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship Competencies) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์ วิจารณ์ เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีการสื่อสารข้ามองค์การ

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina / Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจ

ในจริยธรรมที่ยาก ปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจหลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะ เป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การ จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ เช่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ ประเภทที่สอง เป็นสมรรถนะในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด เช่น ความสามารถในการวิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ประเภทที่สามเป็นสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งมักเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์การที่จะต้องมีส่วนซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่ สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่มย่อยคือ กลุ่มแรก เป็นสมรรถนะบุคคล ได้แก่ Personal/Individual Competency กลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ Functional /Job / Professional/ Technical Competency และกลุ่มที่สามเป็นสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ Leadership / Managerial Competency

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) จัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่ม คือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ และ Job Competency ที่เป็นสมรรถนะในงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Prahalad และ Hamel (1994) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ และ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคคล Prahalad และ Hamel ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักขององค์การว่า เป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และผู้บริหารขององค์การจงใจสร้างและกำหนดขึ้น สมรรถนะหลักขององค์การ คือสิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่

ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

1. สมรรถนะองค์การ (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์การเกิดจากการรวมความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์การ ผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้้องค์การสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อสมรรถนะองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์การ

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึงสมรรถนะ หรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์การเดียวกัน ต้องมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่้องค์การต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมี เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

จากการแบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่างๆ สรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะองค์การ (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะงานและความต้องการขององค์การ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้รวบรวมรายการสมรรถนะต่างๆของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วยทักษะ 2 ด้าน คือทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคล การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การ จึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์การ และลักษณะงานเป็นสำคัญ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูงสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 9 จำนวน 566 คน ของแต่ละกระทรวง ในปี พ.ศ. 2543 - 2544 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 12 สมรรถนะ พบว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะหลักทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะ หลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ปี พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 8 - 9 จาก 28 ส่วนราชการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,687 คน เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 สมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในลำดับสูงสุด (ร้อยละ 80.70) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 78.20) โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 59.99) เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2543 - 2544 กับผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2545 ปรากฏว่า ต่างก็มี สมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 เหมือนกันคือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 2 ของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมิน ในปี พ.ศ. 2543 - 2544 คือ สมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สำหรับผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ.2545 คือ สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 2 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกัน คือสมรรถนะด้านการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของส่วนราชการต่างๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - 2545 จาก 28 ส่วนราชการ เฉพาะลำดับที่สำคัญ ๆ แล้ว ปรากฏว่า มีส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 60.71 สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 17.86 สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 14.29 และสมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คิดเป็นร้อยละ 7.14 อยู่ในลำดับสูงสุดทั้งนี้ มีส่วนราชการที่มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 82.14 จำนวน 23 แห่ง ซึ่งมีมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงมีข้อเสนอแนะให้สถาบันฝึกอบรม นักบริหารระดับสูงในระบบราชการไทยให้ความสำคัญในการจัดหลักสูตรด้านการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารระดับสูง ควรเน้นในเรื่องการกล้าตัดสินใจ และความรับผิดชอบ การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมี จุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถ ตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ การประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น จำเป็นต้องมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน จัดบันทึก และทำงานประเมินเมื่อถึงรอบการประเมิน

อย่างไรก็ดี การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วย แบบทดสอบทำนองเดียวกับการวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรง จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกต พฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยมีโอกาสที่จะ ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในขณะที่เดียวกันการประเมินยังเป็น ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไป ในทิศทางที่องค์การต้องการอีกด้วย

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือ ความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วน บุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้ เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละ ช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่ กำหนดประเด็นไว้ ก็กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้ กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกต ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกัน ตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
3. ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
4. ระดับมีความรู้สูง (advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2 - 1 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 2 - 2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	- สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทน ในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

แผนภาพที่ 2 - 8 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



2. การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร แนวทางในการประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการกำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล ทักษะทางปัญญา รัฐศาสตร์ ทักษะทางวิชาการเชิงปฏิบัติ คุณลักษณะเฉพาะบุคคลปฏิสัมพันธ์กับผู้รับการสื่อสารการจัดการองค์การ ความโปร่งใสความเป็นอิสระความเที่ยงธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตความรู้ความสามารถและมาตรฐานในการปฏิบัติงานการรักษาความลับการรับผิดชอบต่อผู้รับบริการความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ผู้เป็นหุ้นส่วนบุคคลหรือนิติบุคคลที่ผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีปฏิบัติหน้าที่ให้ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพและจรรยาบรรณทั่วไป

สำหรับการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ นั้น มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resources Management) ในการพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้ คือ ผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วยสมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน จึงเข้ามา มีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดย มุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็น ปัจจัยนำเข้า (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือ วัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้ง การกำหนดสมรรถนะจะเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น (อรัญญา สมแก้ว, 2548)

การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร สามารถ แบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ ประยุกต์ใช้ทั้งองค์กร (Organization Wide) หมายถึง ประยุกต์ใช้ใน ทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง และการประยุกต์ใช้บางส่วน (Pilot Size) การประยุกต์ใช้บางส่วน มี 3 ลักษณะคือ การประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่งการจัดการขึ้นไป หลายองค์กรนิยมใช้วิธีนี้ เพราะว่าตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ลักษณะที่สองการประยุกต์ใช้ เฉพาะหน่วยงาน หมายถึง การเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เพราะว่า ต้องการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้ และลักษณะที่สามเป็นการประยุกต์ใช้แบบ ผสม (Hybrid Approach) หมายถึง การประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงาน นำร่อง คือใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับในองค์กร ในขณะที่เดียวกันจะใช้กับทุกตำแหน่ง เฉพาะในหน่วยงานนำร่อง การประยุกต์ใช้ทั้งองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งองค์กร แต่เริ่มต้นยาก

ใช้ทรัพยากรมากและมีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลวจะทำให้เกิดความเสียหาย ทั้งองค์กร ในขณะที่การประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่ง และเกิดมาตรฐาน ต่างกัน เพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ แต่ลงทุนน้อย เริ่มต้นได้ง่ายและมีความเสี่ยงน้อย เพราะถ้าผิดพลาดก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์กร

ซึ่ง เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2548) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ ใช้ในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหาร ชัดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำ ขึ้นพื้นฐานและภาพรวม การบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถ เชิงสมรรถนะ หรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงการพัฒนา ชัดความสามารถที่องค์กรต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นชัด ความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งต้องมี ในขณะที่เดียวกันในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิง เทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

3. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึง การนำชัดความสามารถที่องค์กร กำหนด มาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่ง แล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งควรมีชัดความสามารถ มาตรฐานเท่าไร โดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมไปถึง จะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็น มาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึงการประเมินชัดความสามารถของบุคลากร เทียบกับ มาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถ เชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา การว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาหลังจากการพัฒนา แผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญ ในการเริ่มต้นใช้ แนวคิดสมรรถนะในองค์กรคือการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) เพื่อใช้ เป็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหารชัดความสามารถเชิงสมรรถนะต่อไปการจัดทำสมรรถนะ ต้นแบบ เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิง

สมรรถนะด้านเทคนิค ตามหลักการหรือในเชิงทฤษฎีแล้ว การสร้างสมรรถนะต้นแบบ ควรเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดสมรรถนะ ซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ข) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบไว้ ดังแผนภาพที่ 2 - 9

แผนภาพที่ 2 - 9 กระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ



จากการศึกษาและวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)
3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อกัน

(Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับเคลื่อนตัว และการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

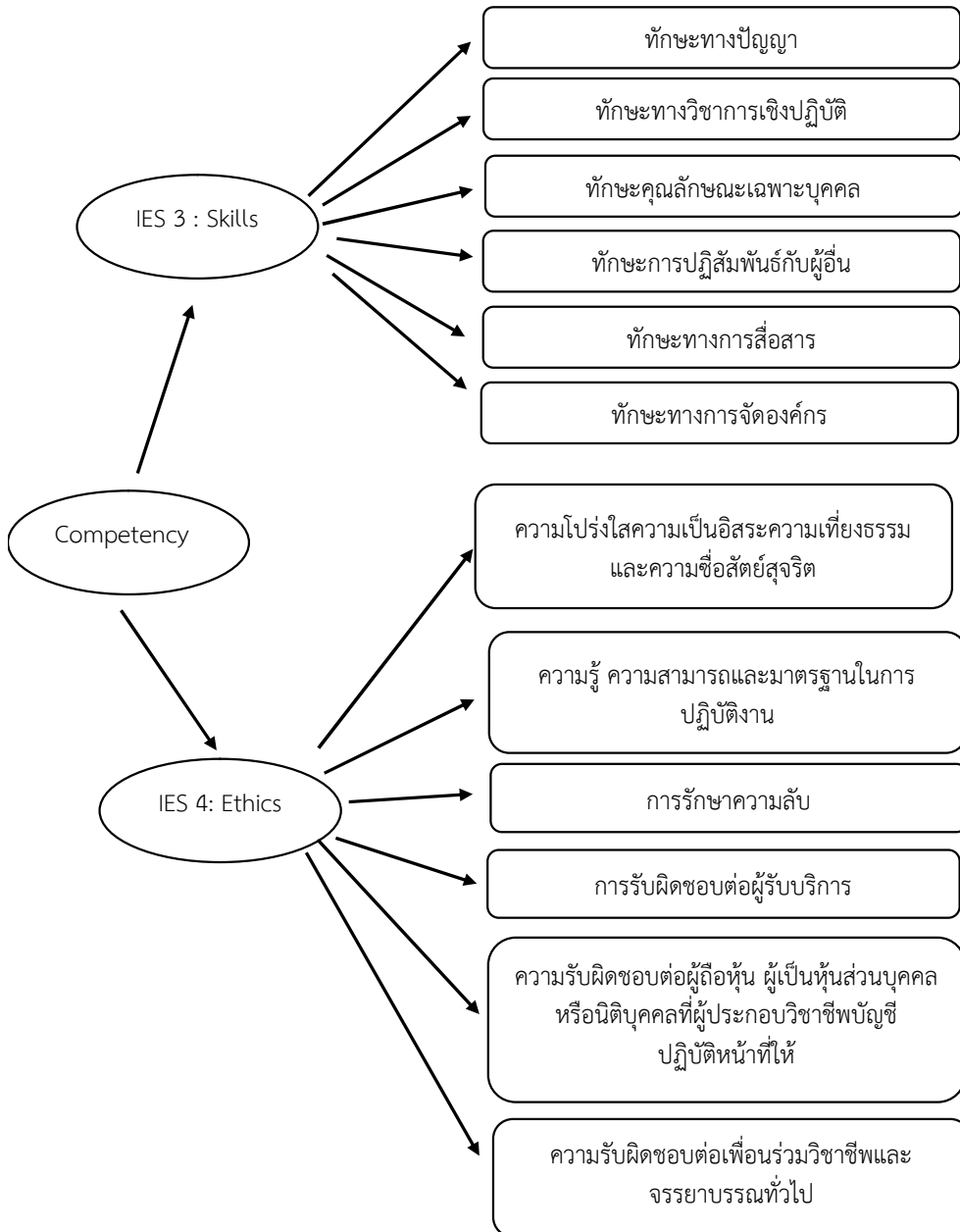
ผลการศึกษาการจัดกลุ่มสมรรถนะจากแนวคิด ของ Spencer และ Spencer (1993), Forster และคณะ (2000) Boyatzis (1999) Zwell (2000) Hellriegel และคณะ (2001) จะเห็นว่า เป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้ สมรรถนะหลักแต่ละตัวมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ ซึ่งแต่ละองค์การย่อม ต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน สมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้น ย่อมมีความสำคัญ แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน งานระดับผู้บริหารจำเป็น ต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ส่วนหัวหน้างานจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการจัดการที่จะสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเอง และกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีสมรรถนะทางการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่มต่อบรรยากาศการทำงาน ภายในกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังที่ Becker และคณะ (2001) ได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่องค์กรทางธุรกิจดังกล่าวมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยามาส มารยาตร์ (2542) ที่ทำการศึกษาศีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ชีตความสามารถด้านการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนรวมถึงต้องมีแนวทางในการบริหารเป็นองค์ประกอบด้วย จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ เพชรล้อม ھرรษา และ อาจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุภาพ ได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

แผนภาพที่ 2 - 10 กรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่องสมรรถนะ



การประเมินศักยภาพในด้านสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะบุคคล

การประเมินสมรรถนะบุคคลเป็นการประเมินที่ใช้ร่วมกับระบบการบริหารผลงานบนพื้นฐานกลยุทธ์องค์กร (Strategic Performance Management System) และเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ในการบริหารงานบุคคล เช่นระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินสมรรถนะ มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น การประเมินผลงานประจำปี การประเมินเพื่อการสรรหาบุคลากร การประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์ในการช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและมีประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองและต่อองค์กรในการวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย
2. Behavior Observations เป็นการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย
3. Self Reports เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะได้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยการสังเกตพฤติกรรมเป็นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด ผู้ที่สังเกตหรือผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน มีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ลักษณะเดียวกับ Likert Scale เครื่องมือลักษณะนี้นำไปใช้ประเมินความถี่ของพฤติกรรมในการทำงาน ตัวอย่างดังตารางที่ 2 - 3

ตารางที่ 2 - 3 ตัวอย่างแบบประเมินที่ใช้ความถี่ระดับพฤติกรรมในการทำงาน

รายการพฤติกรรมในการทำงาน		ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1	แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2	มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
3	มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด					
4	แสดงความเห็นเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					
5	แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก)

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณในการกำหนดระดับนี้ คือ ผลของการประเมินอาจพลาดได้ง่าย เพราะเป็นการใช้ความรู้สึกคล้อยตามของผู้ประเมิน เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ อาจทำให้ผู้ถูกประเมินระดับต้นแสดงสมรรถนะในระดับสูงได้ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้วจะไม่มีโอกาสแสดงสมรรถนะในระดับสูงได้ เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) วิธีนี้ทำให้ผู้ประเมินมีแนวทางที่จะประเมินบุคคลบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ หรือสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ เครื่องมือการประเมินแบบ BARS ประกอบด้วย

ระดับ 1 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีและถูกต้องมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งงานได้ตามกำหนด

ระดับ 2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

ระดับ 3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปรับปรุงวิธีการทำงานเสนอหรือทดลอง วิธีการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ 4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่าง มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน มีการพัฒนาระบบวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ไม่มีใครเคยทำมาก่อน

ระดับ 5 สามารถ ตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลดี ผลเสียอย่างชัดเจน ดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด พร้อมจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

รายละเอียดของสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ จะมีการรวบรวมไว้ในลักษณะของพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะประกอบด้วย คำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่าง ๆ ของสมรรถนะ และพฤติกรรมที่สังเกตได้ในแต่ละระดับ แม้ว่าในพจนานุกรมสมรรถนะจะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้ว พจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ ยังมีข้อดีดีกว่าการสร้างมาตรฐานการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับมีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะน้อยกว่าพจนานุกรมสมรรถนะมีลักษณะดังตัวอย่างตามตารางที่ 2 - 3

ตารางที่ 2 - 4 ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะ

Competency	Independent (การทำงานได้ด้วยตนเอง)			
Competency Definition คำนิยาม	ความสามารถในการบริหารและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากผู้อื่น			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
-สามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นด้วยตนเอง	-มีเทคนิคและวิธีการชักชวนให้ลูกค้าสนใจในสินค้าและบริการของตนได้ด้วยตนเอง	-วิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิกในทีมได้ด้วยตนเอง	-ออกแบบงานและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากผู้อื่น	-บริหารงานในระดับนโยบายซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2 – 4 (ต่อ)

Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
-สามารถขอความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ด้วยตนเอง	-ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดด้วยตนเอง	-แสดงออกถึงความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการทำงานต่างๆด้วยตนเอง	-ตอบข้อซักถามจากกลุ่มคนขนาดใหญ่ในระดับที่แตกต่างกันไปได้ด้วยตนเอง -นำเสนอความคิดเห็นของตนในที่ประชุมผู้บริหารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้ด้วยตนเอง	-สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง -ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการและเทคนิคในการบริหารงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง
-สามารถเรียนรู้งานบางอย่างได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	-สามารถบริหารงานที่เร่งด่วนให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง	-กระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง		
-สามารถตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	-สามารถขอข้อมูลหรือความช่วยเหลือต่างๆจากสมาชิกเครือข่ายที่อยู่ในภายนอกองค์กรได้ด้วยตนเอง	-หาวิธีการทำงานใหม่ๆมาทดลองปฏิบัติเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงานได้ด้วยตนเอง		

ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2548)

การกำหนดระดับพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะมีตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ คือระดับ Basic Level, Doing Level, Developing Level, Advanced Level, Expert Level หรืออาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ขึ้นอยู่กับบทบาทของระดับตำแหน่งงานในองค์กร (อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2548) วิธีการนี้ Zwell (2000) เรียกว่าวิธีแมทริกซ์ของสมรรถนะตามระดับงานและความเชี่ยวชาญ (The Competency Matrix – Level and Proficiency) แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) และการกำหนดระดับของพฤติกรรมที่วัดได้ (Proficiency Scales) ที่นิยมใช้ มี 3 วิธี โดยทั่วไปจะแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ (5-Point Scale) ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 ก)

วิธีที่ 1 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) กำหนดระดับสมรรถนะจากง่ายที่สุดคือระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้เชี่ยวชาญ ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับยากที่สุดคือระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

วิธีที่ 2 กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) เป็นการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำถึงระดับสูง ได้แก่ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert หรืออาจมีถึง 6 ระดับ คือ ระดับ Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert

วิธีที่ 3 กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ หรือเกณฑ์มาตรฐาน (Global Scale) เป็นการนำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดไปสูงสุด คือ ระดับที่ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard) และระดับที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

การประเมินสมรรถนะบุคคล มีเป้าหมายสำคัญคือ นำไปใช้ในการบริหารผลงาน ดังนั้น สิ่งที่ต้องการต้องการคือ การที่บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อการประเมินจึงมีความแตกต่างกัน การประเมินพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงานไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ครั้งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และประเมินเฉพาะรายการสมรรถนะที่เป็นตัวหลัก ๆ สำคัญ เท่านั้น วิธีการประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการบริหารผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึงการให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด วิธีนี้สะดวก ใช้เวลาน้อย แต่อาจเกิดอคติจากผู้ประเมินได้และผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสชี้แจง

2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึงการให้ผู้ประเมิน ทำการประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้ วิธีนี้มีหลักฐานหรือข้อมูลจริงประกอบ ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงได้ แต่ยุ่งยากในการบันทึก และไม่เหมาะสมกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละสถานที่

3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึงการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน วิธีนี้ มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้ สามารถลดอคติของผู้ประเมิน แต่มีความยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้

จะทำให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ผู้ถูกประเมินยอมรับ และลดอคติของผู้ประเมินได้ แต่มีค่าใช้จ่ายสูง มีความยุ่งยากในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และรายงานผลการประเมิน

โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นคือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิด แล้วทำการประเมิน ซึ่งยังอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการตัดสินใจว่าจะนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าสมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใด ที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์กร ดังที่เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2549) มีความเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร และระดับองค์กร กล่าวคือ ด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์กร สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์กร คือ ทำให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กรมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์กรได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กร มีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การพิจารณา ค่าตอบแทนและใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร

การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่า บุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไป เมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การคือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง บุคลากรในองค์การ สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์การในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะ จึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ พนักงานทุกระดับขององค์การ ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

การประเมินศักยภาพในด้านหลักธรรมาภิบาล

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำเครื่องมือเพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประเมินมาตรฐานความโปร่งใสในองค์กรของตนเองดังนี้

1. มิติและตัวชี้วัดมาตรฐานความโปร่งใส
2. เกณฑ์ในการให้คะแนนประเมินตัวชี้วัดมาตรฐานความโปร่งใส

1. มิติและตัวชี้วัดมาตรฐานความโปร่งใส

อ.ก.พ.ร. วิสามัญเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด ได้มีมติเห็นชอบมาตรฐานความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 มิติหลัก 13 ตัวชี้วัดย่อย เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินมาตรฐานความโปร่งใสในองค์กรของตนเอง ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านนโยบาย/ผู้บริหาร และความพยายาม/ริเริ่มของหน่วยงาน

ในการสร้างความโปร่งใส

แสดงเจตจำนง/นโยบายของผู้บริหารในการเอาจริงเอาจังต่อการสร้างความโปร่งใสเนื่องจากผู้บริหารของหน่วยงานมีความสำคัญต่อการสร้างความโปร่งใสของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่กำหนดทิศทางของหน่วยงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั้งในระดับนโยบายว่าหน่วยงานจะเอาจริงเอาจังในการสร้างความโปร่งใสและแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน กำกับดูแลติดตาม เป็นการให้ความสำคัญและสนับสนุนงานด้านการเสริมสร้างความโปร่งใสในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส

มิติที่ 1 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความโปร่งใส
- 1.2 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมเรื่องความโปร่งใสในองค์กร
- 1.3 ความพยายาม/ริเริ่มของหน่วยงานในการสร้างความโปร่งใส

มิติที่ 2 ด้านความเปิดเผย การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร และการมีส่วนร่วม

แสดงระดับความเปิดเผยของหน่วยงานด้วยการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ และการเปิดช่องทางให้บุคคลภายนอกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

และตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารราชการที่เปิดเผย โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และพัฒนาระบบราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

มิตินี้ 2 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 2.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
- 2.2 การมีมาตรฐานการให้บริการประชาชนและประกาศให้ทราบ
- 2.3 การมีระบบตรวจสอบภายในที่ดำเนินการตรวจสอบมากกว่าเรื่องเงิน/บัญชี
- 2.4 การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินตนเองต่อสาธารณะ
- 2.5 การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ

มิตินี้ 3 ด้านการใช้ดุลยพินิจ

แสดงหลักการของหน่วยงานในการใช้ดุลยพินิจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เนื่องจากในการสร้างความโปร่งใส นั้น หน่วยงานต้องทำให้การใช้ดุลยพินิจ ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพิจารณาอย่างชัดเจน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เลือกปฏิบัติ ใช้ข้อมูลและ/หรือเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดเผย และสามารถอธิบายผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ดังกล่าวได้

มิตินี้ 3 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 3.1 การลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- 3.2 การใช้ดุลยพินิจในการบริหารงานบุคคล
- 3.3 การมีระบบบริหารความเสี่ยงด้านความโปร่งใส

มิตินี้ 4 ด้านการมีระบบ/กลไกจัดการร้องเรียน

แสดงระบบ/กลไกของหน่วยงานที่สร้างขึ้นเพื่อจัดการและตอบสนองต่อข้อร้องเรียนสามารถแก้ไขปัญหาและคุ้มครองผู้ร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันและตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดความไม่เป็นธรรม หรือการทุจริตคอร์รัปชัน

มิตินี้ 4 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 4.1 การมีหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน
- 4.2 การมีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน

2. เกณฑ์ในการให้คะแนนประเมินตัวชี้วัดมาตรฐานความโปร่งใส

การประเมินความโปร่งใสในแต่ละตัวชี้วัดเป็นการประเมินแบบขั้นบันได เกณฑ์การประเมินจะพิจารณาจากความก้าวหน้าของงานตามระดับขั้นความสำเร็จ (Milestone) หรือระดับความสมบูรณ์ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ตัวชี้วัดหนึ่งประกอบด้วยระดับคะแนน 0-5 จากระดับความสมบูรณ์น้อยไปสู่ระดับความสมบูรณ์มาก

การประเมินปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล

แผนทรัพยากรบุคคลก็คล้ายกับแผนงาน แผนเงินและแผนอื่นๆ ขององค์การ ความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล และนำแผนทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ มักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่เรียกว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ (key success factors) ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อว่าปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

การใดก็ตามที่องค์การริเริ่มดำเนินการจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การเอาใจจริงกับเรื่องนั้น หมั่นติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะๆ สิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับอื่นๆตลอดจนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภายในองค์การก็จะให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

2. ระบบข้อมูล

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นการนำเอาข้อมูลที่มีอยู่มาใช้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม และการประมวล วิเคราะห์ อุปทานของบุคลากรในอนาคต หากขาดเสียซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน เฉพาะเจาะจง การวางแผนทรัพยากรบุคคลคงไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนถูกต้อง

3. การมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยต่างๆในองค์การ

แผนทรัพยากรบุคคลที่จัดทำโดยเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้รับผิดชอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลเพียงหน่วยเดียวอาจจะสามารถจัดทำเป็นแผนได้แต่แผนดังกล่าวมักจะเป็นแผนที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในหน่วยงาน เมื่อนำไปปฏิบัติ จึงมักจะมีปัญหาเนื่องจากแผนที่กำหนดขึ้นไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของหน่วยงาน ดังนั้นในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลควรที่จะเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น หากทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ (owner) ของแผนทรัพยากรบุคคลนี้ การนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จก็จะมีโอกาสเป็นไปได้ในระดับที่สูง

4. การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

ไม่ว่าการจัดทำแผนจะสมบูรณ์ ครบถ้วน และเป็นไปตามระบบและวิธีการที่ทันสมัยเพียงใดก็ตาม แผนที่กำหนดขึ้นมาก็มักมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องตลอดเวลา ความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ตอบสนองต่อความต้องการกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นเรื่องปกติ

ดังนั้นการหมั่นติดตาม ประเมินผลและทบทวนแผนเป็นระยะๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล โดยองค์การจำเป็นต้องวางกลไก การติดตาม รายงาน และประเมินผลเอาไว้ นอกจากมีกลไกดังกล่าวแล้วยังต้องมีการทบทวนแผนเป็นระยะๆ ตลอดเวลา และในการทบทวนแผนนั้นทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนด้วย

พระราชบัญญัติการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล ข้าราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง ให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาประกอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีพื้นฐานสมรรถนะตามที่หน่วยงานกำหนด ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ข้าราชการ หากมีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว จะทำให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อันจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กรยิ่งขึ้นไป ดังนั้น ข้าราชการทุกคน ทุกระดับ จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย ความหมาย ประโยชน์ บทบาทหน้าที่ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคล หรือเรียกสั้นๆ IDP จึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนดขึ้น ดังนั้น IDP จึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ แต่เมื่อได้มีการดำเนินกิจกรรมตามกรอบ IDP อย่างเป็นระบบบนเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของระดับความรู้ ความสามารถ หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง มีการพูดคุยสื่อสารแบบสองทาง เป็นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน IDP ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ประโยชน์ของ IDP แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับรายบุคคล ระดับหน่วยงาน (สำนัก/ กอง/ สำนักงาน) หรือ หัวหน้างาน และระดับองค์กร ดังนี้

ระดับรายบุคคล

ปรับปรุง (To Improve) IDP ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงานที่บุคคลรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

พัฒนา (To Develop) IDP ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มี ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

เตรียมความพร้อม (To Prepare) ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ระดับหน่วยงาน (สำนัก/ กอง/ สำนักงาน) หรือหัวหน้างาน

การทดแทนงาน (Work Replacement)

บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้สามารถทำงาน ทดแทนกันได้ในกรณีที่เจ้าของงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น

ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)

การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/สำนักงาน ก็ดีขึ้นตามไปด้วย

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

หัวหน้างานที่มีลูกน้องทำงานดี มีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหาร จัดการงานได้ดี (ไม่ต้องเสียเวลามากในการจัดการงาน) ซึ่งถือเป็นการรักษาสมดุลในการ ทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย หมายความว่าหากหัวหน้างานสามารถ จัดการงานที่ทำได้เป็นอย่างดี จะทำให้มีเวลามากพอที่จะไปจัดการกับชีวิตส่วนตัวได้

บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา
3. บุคลากร/ เจ้าหน้าที่

บุคคลในแต่ละกลุ่มมีบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 – 5 แสดงถึงบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มบุคคล

กลุ่มบุคคล	บทบาท/ หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> J สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตาม IDP ตามที่กำหนดขึ้น J อนุมัติให้การจัดทำ IDP เป็นกระบวนการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี J ติดตามผลการจัดทำ IDP ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร พร้อมทั้งการนำแผน IDP ไปใช้ปฏิบัติจริง J จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none"> J ทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP J ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น J ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน J ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล J กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบุคลากร J ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น J ชี้ให้บุคลากรเห็นขอบเขตที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรในงานปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มี อยู่ในกรมการพัฒนาชุมชน

ตารางที่ 2 – 5 (ต่อ)

กลุ่มบุคคล	บทบาท/ หน้าที่ความรับผิดชอบ
บุคลากร/ เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> J มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง J ทำความเข้าใจแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ J ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดแผนฯ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง J หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและ ผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ J ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น

การประเมินระบบให้คุณให้โทษ

แนวทางการบริหารแบบโปร่งใส

แนวทางการบริหารงานแบบโปร่งใส โดยจะกล่าวถึงในภาพรวม ๆ ที่ครอบคลุม ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ หากพิจารณาจากหลักหรือกระบวนการบริหารทั่วไป ซึ่งกล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการคือ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 26-27)

การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย ตลอดจน กำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้ดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง หรือมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น แนวทางการบริหารงานแบบโปร่งใส โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางดังนี้

ประการแรก ในการวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร การตั้งเป้าหมาย ตลอดจน กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ควรให้บุคลากร

จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้ควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่น่าจะมาจากความคิดเห็นร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์ร่วม” (Share Vision) ไปจนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับหน่วยงานภาครัฐในยุคใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายของรัฐที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยส่วนรวม เพื่อแสดงออกถึงการบริการงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใสอย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ พบว่า องค์กรทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐจำนวนมากที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจน นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากร และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย หรือประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมแต่อย่างใด พฤติกรรมองค์กรในลักษณะเช่นนี้กล่าวได้ว่า “แค่เริ่มต้นก็ไม่โปร่งใสเสียแล้ว” นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่มาจากความร่วมมือแล้ว การแสดงออกซึ่งความโปร่งใสอีกประการหนึ่งก็คือ การเปิดเผยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต่อสาธารณะโดยชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการจัดเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้อย่างเป็นระบบตรงตามข้อเท็จจริงเพื่อที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบ และขอได้เมื่อมีข้อสงสัย

ประการที่สอง ในด้านการจัดองค์กร (Organizing) ซึ่งประกอบด้วย การจัดบุคลากร การแบ่งแผนงานหรือการจัดโครงสร้างองค์กร และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ การบริหารแบบโปร่งใส เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นที่ความสามารถ และระบบคุณธรรม (Merit System) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ (Patron - Client System) ในการรับบุคลากรเข้าทำงาน หลักการเช่นนี้ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนขององค์กรและประกาศให้สาธารณชนรับทราบโดยทั่วกัน

ต่อมาในส่วนของการระบบการให้คุณ-ให้โทษที่จะต้องเป็นไปด้วยความเป็นธรรม และมีความตรงไปตรงมา ทั้งนี้ พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2544) ได้เสนอองค์ประกอบของการชี้วัดความโปร่งใสของระบบการให้คุณและให้โทษไว้ ดังนี้

ตัวชี้วัดความโปร่งใสของระบบการให้คุณ ประกอบด้วย

- มีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
 - มีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง
 - มีผลประโยชน์แก่บุคลากรที่ซื่อสัตย์
 - มีระบบรายได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลรองรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น
- ส่วนตัวชี้วัดของระบบการให้โทษ ประกอบด้วย
- มีระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการฟ้องร้องผู้กระทำผิด
 - มีระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการตรวจสอบการทำงานในหน่วยงาน
 - มีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับการลงโทษผู้กระทำผิด
 - กระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

- มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุผลและพฤติการณ์ของการกระทำผิด
- หัวหน้างานลงโทษผู้กระทำผิดหรือด้อยประสิทธิภาพอย่างจริงจัง
- มีการป้องปรามผู้ส่อทุจริต หรือด้อยประสิทธิภาพให้ปรับปรุงตน

นอกจากนี้ ในด้านการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และฝึกอบรมตามความเหมาะสมต่อการนำไปพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ประการสำคัญยิ่งคือการทำให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกันในการได้รับการพัฒนาในด้านการจัดโครงสร้างหน่วยงานจะต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ทั้งนี้ หากมีการให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานด้วยก็นับว่าเป็นความใจกว้าง และเปิดเผยอย่างยิ่งของผู้บริหาร อันเป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนถึงความโปร่งใสด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามอย่างน้อยที่สุด โครงสร้างระบบงานและแนวทางปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชนหรือส่วนรวมต้องมีการเปิดเผยให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกันในช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวได้ง่าย ในส่วนของการเปิดเผยโครงสร้างและระบบงานนั้น ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันได้มีข้อกำหนดในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 บังคับให้หน่วยงานของรัฐต้องเปิดเผยให้ประชาชนรับทราบ โดยอย่างน้อยที่สุดต้องลงประกาศในหนังสือราชกิจจานุเบกษา

ประการที่สาม ในส่วนของการชี้แนะ (Leading) ซึ่งประกอบด้วยเรื่อง **ภาวะผู้นำ (Leadership)** และ**การจูงใจ (Motivation)** ในเรื่องแรกคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากต่อการสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 156) ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการบริหารงานแบบโปร่งใส จึงอยู่ที่ผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องตระหนักถึงความโปร่งใส ในขณะเดียวกันการประพฤติตนและการแสดงออกของผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการปฏิบัติต่อผู้ตามตรงไปตรงมา เปิดเผย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจที่เป็นธรรม หากผู้นำองค์กรใดมีพฤติกรรมหรือแนวโน้มที่ส่อไปในทางทุจริตกระทำการใดไม่สะท้อนถึงความโปร่งใส ย่อมมีผลต่อบุคลากรในองค์กรให้ประพฤติตามเช่นนั้นด้วย ดังคำกล่าวของนักการเมืองอดีตนายกรัฐมนตรีท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า “เมื่อหัวไม่กระดิก แล้วหางจะส่ายได้อย่างไร”

ในส่วนของการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นการชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 156) ดังนั้น ในการบริหารงานแบบโปร่งใส ผู้บริหารจึงต้องเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความโปร่งใสทั่วทั้งองค์กร การสร้างจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่เกิดขึ้นในมวลหมู่พนักงาน เพื่อปูทางไปสู่การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสในองค์กร ทั้งนี้ ตามทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ความต้องการการอยู่รอด (Existence Need) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) และความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs)

(Alderfer, 1972 อ้างในสาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 167) ดังนั้นในการสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสในองค์กรผู้บริการอาจใช้หลักความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎี ERG ดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวทางโดยใช้กระบวนการกลุ่มในการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้เกิดการยอมรับและปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เดียวกันในด้านความเติบโตก้าวหน้าของบุคคลากรก็สามารถนำวิถีปฏิบัติและแนวคิดในการทำงานที่สะท้อนถึงความโปร่งใสมาเป็นข้อพิจารณาประการหนึ่งในการให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่งงาน

ประการสุดท้าย การควบคุมองค์กร (Controlling) ซึ่งเป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง หรือมาตรฐานที่กำหนด ในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล ดังนั้น การวางระบบและกระบวนการควบคุมต้องมีความโปร่งใสในตัวเองก่อนเป็นเบื้องต้น กล่าวคือ ต้องมีความเที่ยงตรง ชัดเจน ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลควรมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ทั้งนี้ อาจให้หน่วยงานภายนอกที่เป็นกลางหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมในคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐ หากเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้วยก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น เพราะเท่ากับเป็นการแสดงออกถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการจริง เนื่องจากการแสดงให้เห็นว่าพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา

นอกจากนี้ ภายใต้หลักความโปร่งใส หน่วยงานจำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลหรือผลการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลให้ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ ในการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวหากได้มีการจัดกระทำข้อมูลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งมีการเผยแพร่ในช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ง่ายก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และความจริงใจที่องค์กร พึงมีต่อประชาชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน สังคม ฯลฯ ได้เป็นอย่างดี

กระบวนการในการพัฒนาศักยภาพรูปแบบและลักษณะในการพัฒนาศักยภาพ

วิธีการประเมิน Competency

อาจเลือกใช้ได้หลายวิธีตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่เป็นจริงมากที่สุด แบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. Behavior Observation

- 1.1 สังเกตพฤติกรรมในการทำงานและบันทึกพฤติกรรมทั้งด้านบวกและด้านลบ
- 1.2 นิเทศติดตาม สุ่มตรวจการปฏิบัติงาน
- 1.3 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน หรือผู้รับบริการ

2. Tests of Performance วัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ

- 2.1 แบบทดสอบความสามารถทางสมอง
- 2.2 ใช้สถานการณ์จำลองทดสอบความสามารถเฉพาะ
- 2.3 สาธิตให้ดูมอบหมายงานให้ทำ
3. Self Reports
 - 3.1 แบบทดสอบบุคลิกภาพ
 - 3.2 แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ
 - 3.3 แบบสัมภาษณ์
4. Document Reports ประเมินจากเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 ทบทวนบันทึกต่างๆ
 - 4.2 ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับบริการภายนอก ภายใน
 - 4.3 ข้อร้องเรียนเฉพาะบุคคล
 - 4.4 ผลสำรวจความพึงพอใจ

รูปแบบการประเมิน ประกอบด้วยผู้ประเมิน 4 ส่วน

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน
2. การประเมินโดยตนเอง
3. การประเมินโดยผู้ร่วมงานในหน่วยงาน / ต่างหน่วยงาน ที่ได้สัมผัสการทำงาน

การทำงาน

4. การประเมินโดยผู้รับผลงานภายใน / ภายนอก
- การประเมินเฉพาะส่วนที่ 1 หมายถึง การประเมิน 90 องศา
 การประเมินในส่วนที่ 1+2 หมายถึง การประเมิน 180 องศา
 การประเมินในส่วนที่ 1+2+3 หมายถึง การประเมิน 270 องศา
 การประเมินทั้งส่วนที่ 1+2+3+4 หมายถึง การประเมิน 360 องศา

การจะตัดสินใจเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงและความพร้อมขององค์กรนั้นๆ การประเมินมิติเดียวจะเกิดความลำเอียงสูง การประเมินหลายมิติจะมีความยุ่งยากในหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก รวมถึงความพร้อมและความรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูลของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

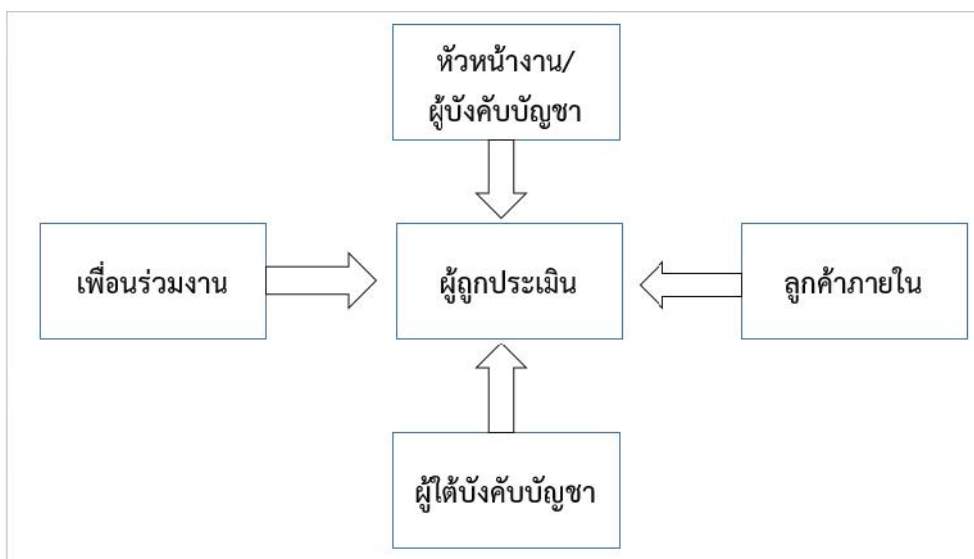
การประเมินการปฏิบัติงานมักเผชิญกับปัญหาและข้อท้าทายหลายประการ ปัญหาข้อท้าทายเรื่องหนึ่ง คือ ข้อมูลจากรายงานการประเมินการปฏิบัติงานไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานและ/หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินได้อย่างแท้จริงและครบถ้วนทุกแง่มุม เนื่องจากการที่ผู้ประเมิน ซึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงในการเขียนรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นปรนัย (objective) และประโยชน์ผู้บังคับบัญชามักเขียนรายงานที่ค่อนข้าง

เป็นอัตวิสัย (subjective) เน้นความประทับใจที่มีต่อบุคคล (impressionistic) และนำไปเปรียบเทียบกับผู้ประเมินรายอื่นไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาที่เอาจริงและมีมาตรฐานสูงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรม เมื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานต่ำและไม่จริงจังกับการประเมิน ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอ่อนได้คะแนนเท่ากับหรือสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานดีแต่ถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่สูงกว่า ซึ่งที่สุดมักทำให้ผู้บังคับบัญชามักให้คะแนนสูงไว้ก่อนเพื่อปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาคะแนนการประเมิน จึงเพื่อเต็มไปด้วยผู้ที่ทำงานดีหรือดีเยี่ยม

ขณะเดียวกันก็อาจมีผู้บังคับบัญชาที่ประเมินแบบอคติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียกำลังใจได้ทั้งหมด เกิดจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาด้านเดียวที่เรียกว่า การประเมินแบบ 90 องศา ปัญหาเรื่องอคติทั้งทางบวกและลบที่อาจเกิดจากอัตวิสัยของผู้บังคับบัญชามนวกกับกระแสการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กร ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรับฟังความเห็นจากหลายแหล่งทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน เพื่อนร่วมงาน ตัวผู้ถูกประเมินเองและลูกค้าที่ผู้ถูกประเมินให้บริการการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จึงเป็นการประเมินผลที่มองจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินทุกกลุ่ม (multisource performance appraisal) จึงมักเรียกว่า การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 degree performance appraisal) หรือการประเมินผลแบบรอบทิศทาง

สำหรับประเด็นที่ว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ไม่เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ผลการประเมินนำไปใช้เพียงแค่การพิจารณาค่าตอบแทนประจำปีเท่านั้น การที่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกนำไปเชื่อมโยงกับภาพการปรับเปลี่ยนโดยรวมขององค์กร ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดบทบาทในเชิงกลยุทธ์และเชิงพัฒนา สาเหตุนี้นำมาซึ่งแนวคิดในการปรับวิธีคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้มองการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นว่าเป็นกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยง และสอดคล้องประสานรับลูกจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดนี้เรียกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) ในส่วนต่อไปจะนำเสนอสาระของการประเมินแบบรอบทิศทางและการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ทราบ เพื่อจุดประกายให้เกิดการศึกษาถกแถลงและติดตามในทางลึกด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลแบบรอบทิศทาง คือ การประเมินผลแบบรอบทิศทางหรือแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือกลุ่มที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานในทีมงานเดียวกันและ/หรือในหน่วยอื่นขององค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้าภายใน (internal customers) ของผู้ถูกประเมิน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 - 11



แผนภาพที่ 2 - 11 แสดงโมเดลของการประเมินแบบรอบทิศทาง

การประเมินผลแบบรอบทิศทางตั้งอยู่บนฐานคติ 2 ข้อ คือ

1. การตระหนักถึงช่องว่างระหว่างการที่เรามองตัวเองกับการที่ผู้อื่นมองตัวเราจะทำให้เราเห็นภาพตัวเองชัดเจน
 2. การเห็นภาพตัวเองชัดเจนทำให้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรระดับบริหาร
- ความเป็นมา

การประเมินผลแบบ 360 องศาหรือการประเมินแบบรอบทิศทาง ได้เริ่มใช้เป็นครั้งแรก ในปี ค.ศ.1973 (พ.ศ.1516) ในโรงเรียนของสหรัฐอเมริกาโดยการให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้าของโรงเรียนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ได้นำไปใช้ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาอย่างแพร่หลาย ในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) ซึ่งจากผลการสำรวจของริชาร์ด พิมานัท (Richard P. Manatt) พบว่า การประเมินผลแบบนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพร้อมกับสามารถลดชั่วโมงการทำงานลงและผลของการใช้ระบบการประเมินผลแบบรอบทิศทางในหน่วยงานประเภทให้บริการด้านการศึกษา พบว่า สามารถใช้ประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ เช่น The Hot Springs County School District in Themopolis สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขึ้น ร้อยละ 15 ในการสอนทุกวิชา เมื่อนำการประเมินผลแบบนี้ไปใช้

ในประเทศไทย สำหรับหน่วยงานด้านการศึกษาที่ทดลองนำการประเมินแบบรอบทิศทางมาใช้เป็นหน่วยแรก คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำริให้หน่วยพัฒนาคณาจารย์ ทำการศึกษาวิจัยในปี พ.ศ.2525 เพื่อสร้างทดลองและวิเคราะห์คุณภาพของแบบประเมินการสอนของคณาจารย์ ตลอดจนการบริหารแบบประเมินการสอน โดยกำหนดให้ประเมินการสอนของคณาจารย์ในด้านต่างๆ เช่น พฤติกรรมการสอน โครงสร้างรายวิชาคุณภาพการสอนผลสัมฤทธิ์

ของนิสิตนักศึกษาโดยผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ นิสิตเพื่อนอาจารย์ตนเองและผู้บังคับบัญชา ตามแนวคิด “การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายกลุ่ม” และประเมินในสาระที่ต่างกัน เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้ ถือว่าเป็นการประเมินแบบรอบทิศทางแต่ผลของ โครงการนี้ไม่สามารถ สรุปได้ว่า การประเมินผลแบบนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของ อาจารย์ได้จริงหรือไม่ เนื่องจากเครื่องมือหรือแบบการประเมินขาดคุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ ความตรงความเที่ยงความไวแต่ก็นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินผลแบบรอบ ทิศทางในมหาวิทยาลัย

2. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือกระบวนการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทางประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นที่ 1 ระบุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การโดยคิดในเชิงระบบเครือข่ายแบบ ไยแมงมุมซึ่งจะนำไปสู่การคิดว่าเรื่องใดต้องปรับปรุงหรือเรื่องใดต้องเตรียมการรองรับ

ขั้นที่ 2 ระบุสมรรถนะที่จำเป็นและความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะต้อง ได้รับการประเมิน

ขั้นที่ 3 ออกแบบเครื่องมือโดยได้รับความเห็นและความร่วมมือจากผู้บริหาร

ขั้นที่ 4 แจกจ่ายการใช้และการปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นของ Process Roll-out มีการสร้างแผนการพัฒนาจากจุดเด่นและจุดด้อย

ขั้นที่ 5 ประเมินผลกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อหาข้อปัญหาและทางแก้ไข

3. การใช้ระบบการประเมินแบบรอบทิศทาง ในปัจจุบันยังกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องใหม่และยังต้องติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมแล้ว เป็นนักวิชาการและผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลแบบรอบทิศทางเป็นวิธีการประเมินที่มีความครอบคลุม และทำให้มั่นใจในความสอดคล้องกับค่านิยม และนโยบายขององค์การมีความเป็นธรรม และน่าเชื่อถือกว่าการประเมินแบบดั้งเดิม เกือหนุนกับแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่นิยมการ กระจายอำนาจเน้นผลงานและพฤติกรรมที่แต่ละคนต่างกัน โดยมุ่งสู่ผลผลิตภาพรวมที่พึงประสงค์ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการประเมินและตัวองค์การเองให้เปิดรับการ มีส่วนร่วมของฝ่ายที่เกี่ยวข้องนอกเหนือไปจากผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบุคคล

ในความเห็นอีกด้านหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทางยังมี ความเสี่ยงซ่อนอยู่ เช่น เวลาที่ใช้ในการดำเนินการมากยังไม่มีการศึกษาผลกระทบข้างเดียว (adverse impact) ด้านกฎหมายในกรณีที่มีปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติการมุ่งเน้น ด้านความเก่งของคนมากเกินไป ซึ่งทำให้เหมาะกับการประเมินผลในบางตำแหน่งมากกว่าประเมิน กับทุกตำแหน่งเป็นการทั่วไป

แนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบประเมินผลแบบรอบทิศทางอาจทำ โดยใช้นโยบายการบริหารวิธีการดำเนินการและความรู้ด้านวิชาการบางอย่าง เช่น การสื่อสาร การควบคุม การเข้าถึงและการเปิดเผยข้อมูลประเมินการฝึกอบรมผู้ประเมินมุ่งวัด Core Skills

จำกัดการนำไปใช้เฉพาะเป้าหมาย ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดยอมรับในการนำไปใช้มากขึ้นได้

เมื่อปี พ.ศ.2524 ไพโรจน์ สิตปรีชา ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยชี้ว่าการที่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรนั้นเกิดจาก“ตัวบุคคลผู้ประเมิน”เป็นสำคัญผู้ประเมินมักมีข้อจำกัดด้านความรู้ความเข้าใจถึงระบบการประเมินอย่างถ่องแท้เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมและให้ผลประเมินที่เที่ยงตรงสามารถวัดประสิทธิภาพของบุคลากรที่สะท้อนจากผลการปฏิบัติได้นอกจากนั้นยังมีปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมเรื่องผู้ใหญ่ผู้น้อยที่ตามมาใช้ในเรื่องของหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดจากความไม่เป็นปुरुชนประกอบกับการขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินให้คุณให้โทษ บุนบำเหน็จรางวัล อาศัยช่องว่างของการใช้ดุลยพินิจเป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลจนกระทั่งกลายเป็นการเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลถึงความด้อยประสิทธิภาพของภาครัฐไทยในภาพรวม

อีก 5 ปีต่อมา คือ ในปี พ.ศ.2529 ภายหลังจากการตั้งข้อสังเกตของไพโรจน์ สิตปรีชา แล้ว สุนทร เกิดแก้ว ก็ได้ตั้งข้อสังเกตถึง“ระบบการประเมิน” ซึ่งเป็นมุมมองที่ไพโรจน์ไม่ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ คือ องค์การภาครัฐแต่ละแห่งใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกันและบางหน่วยราชการก็ไม่มีกรประเมิน บางหน่วยที่มีการประเมินส่วนใหญ่ เป็นการประเมินแผนงานโครงการมากกว่าที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลลักษณะเฉพาะของความเป็นราชการ ทำให้การประเมินเป็นความลับไม่มีหลักประกันถึงความเป็นธรรม ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติและในเวลาเดียวกัน ทศนิยม ธรรมสิทธิ์ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเด็นยังคงอยู่ที่ตัวผู้ประเมินเป็นสำคัญ

จากภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ฉายผ่านข้อกังวลและคำแนะนำเมื่อประมาณเกือบ 20 ปีที่ผ่านมาเมื่อกลับมามองในภาพปัจจุบันภาครัฐไทยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปอย่างมากมาย ดังที่กล่าวแล้วในหัวข้อที่ผ่านมา โดยจุดหลักของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การพยายามสร้างระบบประเมินที่เปิดโอกาสให้ลูกค้ำ หรือประชาชนได้มีส่วนร่วมในการประเมินหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความชัดเจนโปร่งใส อีกทั้ง ผูกโยงผลการประเมินเข้ากับระบบการให้คุณให้โทษ ทำให้ระบบประเมินมีความเป็นรูปธรรมและบังคับใช้ได้จริงข้อกังวลที่เคยมีในอดีต จึงได้รับการแก้ไขให้เบาบางลงและหมดไปในบางประเด็น

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กลายเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต คำตอบว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถส่งมอบผลผลิตได้เท่าไร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรับรู้และให้ความสนใจอย่างจริงจัง เพราะคำตอบนี้จะกลายเป็นโจทย์ที่ต้องหาคำตอบอีกหลายประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาครัฐปัจจุบันมีองค์การจำนวนมากจำแนกเป็นหลายประเภทและยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำนวนและประเภทของบุคลากรภาครัฐที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ทำให้

รูปแบบของการได้มาการรักษาไว้การใช้ประโยชน์ ตลอดจน การให้พ้นจากหน้าที่มีความเฉพาะเจาะจงและสลับซับซ้อนตามไปด้วย

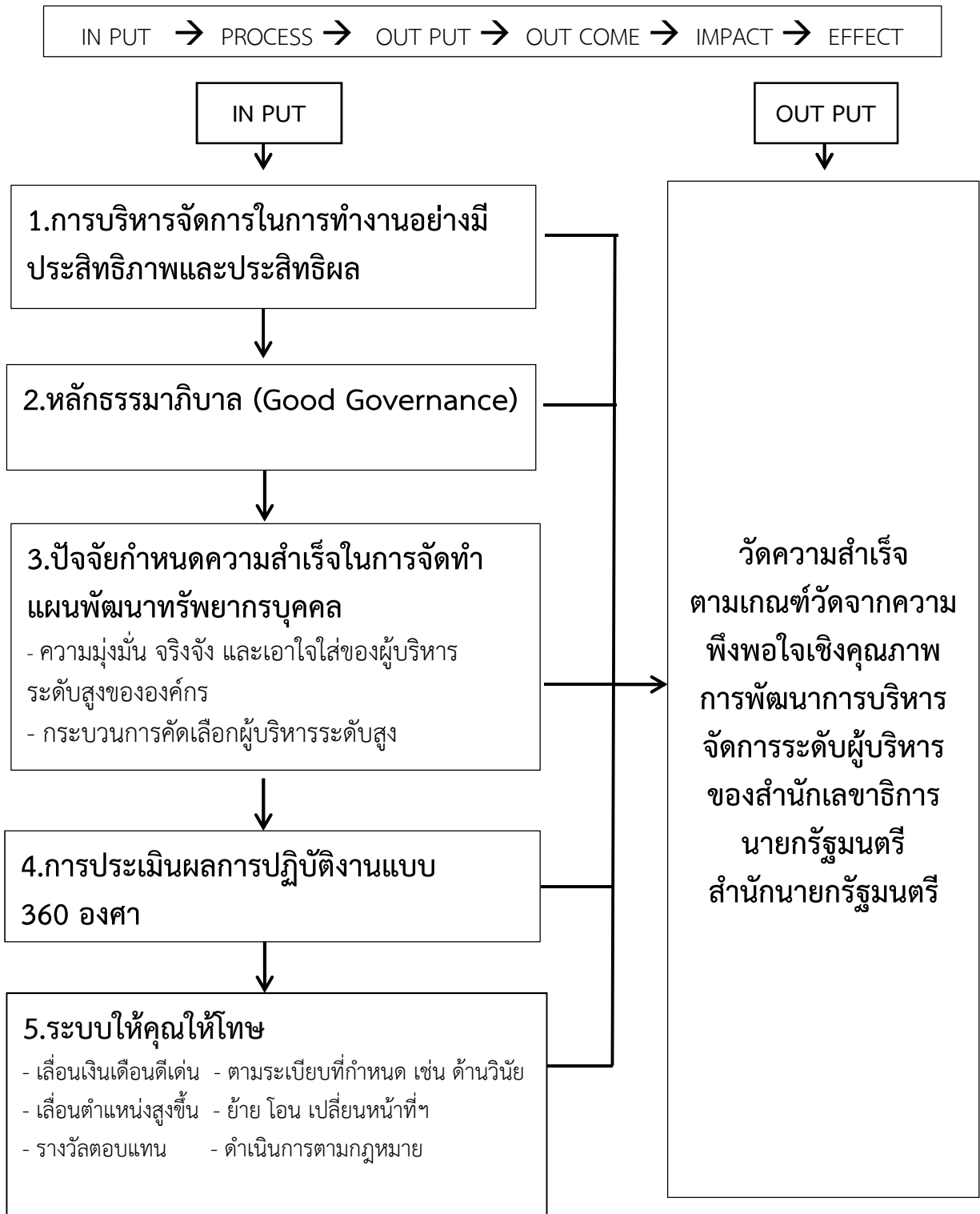
คำถามสำคัญที่ต้องหาคำตอบ คือ ทำอย่างไรจึงจะได้ผลการประเมินที่บ่งบอกถึงความสามารถหรือสมรรถนะที่แท้จริง ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างถูกต้องทำอย่างไรจึงจะสามารถนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม ทำอย่างไรการประเมิน จึงจะเป็นกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด ทำอย่างไร การประเมินจึงจะสามารถช่วยเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทคนิควิธีการใหม่ๆ การประเมินจึงถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น เช่น การประเมินโดยผู้รับบริการการประเมินแบบระบบเปิด การประเมินแบบครึ่งปีและปัจจุบันภาครัฐได้ทดลองนำมาใช้เพื่อทำให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพเป็นธรรมและให้ผลที่คุ้มค่ามากที่สุด

ประเด็นสำคัญที่การปรับปรุงพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากในอดีตถึงปัจจุบันไม่มีการเปลี่ยนแปลงคือ “ตัวผู้ประเมิน” โดยยังคงให้ความสำคัญไว้กับผู้บังคับบัญชา ถึงแม้จะเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความเห็นประกอบด้วยภายใต้หลักการของการประเมินผลระบบเปิด แต่ก็ยังยึดติดกับแนวคิดที่ว่าผู้บังคับบัญชาต้องมีส่วนในการบังคับบัญชาที่มาพร้อมกับการให้คุณให้โทษและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ใกล้ชิดได้เห็นผลงานของผู้ถูกประเมินด้วยตนเอง แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วฝ่ายที่ทำหน้าที่ประเมินและฝ่ายที่ถูกประเมินล้วนต่างมีข้อจำกัด ทั้งด้านความรู้ด้านเจตคติและด้านความเป็นปุถุชนกฎเกณฑ์ที่พยายามสร้างขึ้นแม้จะมีความชัดเจนเป็นธรรมโปร่งใสเพียงใดก็ตาม แต่หากปัจจัยละเอียดอ่อนที่อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ศิลป์” ทางการบริหารจัดการไม่ได้รับความสนใจอย่างจริงจัง และทำให้เป็นระบบที่แน่นอน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังไม่อาจสะท้อนความจริงเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินได้ครบถ้วนถูกต้องและเที่ยงตรงเช่นเดิม

ดังนั้น กระแสใหม่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำเทคนิคแนวคิดหลักการบริหารแบบดุลยภาพ หรือ BSC มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินแบบรอบทิศทาง และการประเมินผลระบบเปิด ซึ่งภาครัฐได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแล้วรอเพียงเวลาในการนำมาใช้จริง ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ทำลายสิ่งเดิมที่เคยมีอยู่ยังอยู่และคงอยู่ต่อไปนั่นคือ “ความเป็นมนุษย์ปุถุชน” ของผู้ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งซ่อนตัวและภายใต้รอบกติกาศของความเป็นราชการผู้เขียน เห็นว่า การนำระบบการประเมินผลแบบรอบทิศทางมาใช้ร่วมกับการประเมินผลระบบ “เปิด” ภายใต้สัญญาการบริหารราชการแผ่นดินที่กำหนดขึ้น โดยยึดหลัก BSC ที่ภาครัฐไทยเริ่มจะนำมาใช้จะเอาชนะสิ่งทำลายเรื่องความเป็นมนุษย์ปุถุชนของผู้ประเมินได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสร้างหลักเกณฑ์วิธีการและตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้เป็นระบบชัดเจนและประกาศให้ทราบล่วงหน้าอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งฝึกอบรมผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบแล้วเข้าใจด้วยและภาครัฐด้วย หากทำได้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เคยกลายเป็นจุดอ่อนจะกลายเป็นจุดแข็งของระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐต่อไป

กรอบความคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดจากการศึกษาวิเคราะห์เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้กระบวนการติดตามประเมินผล ตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้



การศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ
นายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้
แบบสอบถาม ความคิดเห็นจากนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา
และข้าราชการระดับปฏิบัติงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และ
จากการประมวล ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการของสำนัก
เลขาธิการนายกรัฐมนตรี ข้อกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารราชการ ภาควิชาการเอกชน
รวมทั้ง แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ

บทที่ 3

สภาพทั่วไปของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

สภาพทั่วไปของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานอำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้จัดสัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และการจัดทำวิสัยทัศน์ร่วม (Shared value) ซึ่งมีข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยได้นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis สรุปดังนี้

SWOT Analysis

S = จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

W = จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O = โอกาส (Opportunities) หมายถึง การเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารและนักปฏิบัติที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T = ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) หมายถึง การเกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

1. **จุดแข็ง (Strengths)** (เฉพาะประเด็นนี้เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และการบริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี)

- 1) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานให้กับ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นศูนย์รวมของอำนาจ โดยมีผลลัพธ์ที่ส่งผลกับประชาชนและภาพลักษณ์ของประเทศโดยตรง
- 2) ตามอำนาจหน้าที่เป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีให้มีศักยภาพสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ด้านบุคลากรสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สามารถคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เป็นคนดี และคนเก่งมาปฏิบัติงาน รวมทั้ง สามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายในองค์กรในภาพรวมได้ ถ้าใช้ระบบคุณธรรมได้จริง
- 4) งบประมาณเพียงพอ

2. จุดอ่อน (Weakness)

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีจุดอ่อนสภาพภายใน ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ดังนี้

- 1) กระบวนการต่างๆระบบการทำงานยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ขาดมาตรฐาน ขาดการบูรณาการร่วมกัน กระบวนการปฏิบัติภารกิจต้องใช้หน่วยงานภายนอกสนับสนุน
- 2) กระบวนการการคัดสรรบุคลากรยังขาดประสิทธิภาพไม่มีคนดีเข้ามาในระบบและยังไม่สามารถรักษาคนดีไว้ในระบบราชการ
- 3) ผู้บริหารให้ความสนใจไม่ต่อเนื่อง มีความคิดเห็นไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ทำให้งานไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ดีเท่าที่ควร
- 4) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ จัดสรรคนไม่ตรงกับงาน ไม่เข้าใจในงาน ไม่ปฏิบัติงานเป็นทีม แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่สามัคคี ไม่มีผู้สนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงาน เลื่อนตำแหน่งไม่เท่าเทียมกัน ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ จำนวนบุคลากรบางงานไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
- 5) หนังสือราชการต้องเสนอตามลำดับชั้นหลายชั้นตอนกว่านายกรัฐมนตรีจะได้อ่าน และพิจารณาใช้เวลาหลายวัน ทำให้งานที่เข้ามาใหม่ยังคงค้าง ซึ่งเป็นงานเร่งด่วนมาก มีปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องดำเนินการและแก้ไข
- 6) ขาดการประสานงาน ขาดการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายใน สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีทำงานที่ต้องเชื่อมโยงล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ ต่างจัดทำผลงานเสนอ โดยไม่ได้ร่วมกันคิดร่วมกันทำ

3. โอกาส (Opportunities)

- 1) ภาพลักษณ์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จากบุคคลและองค์กรภายนอก รวมถึง ประชาชน และที่สำคัญมีข้าราชการการเมือง มีความคาดหวังสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นองค์กรที่มีระบบที่ดี ทันสมัย บริหารราชการแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศ เป็นมืออาชีพสามารถตอบสนองต่อทุกภารกิจได้ดีที่สุด เป็นประโยชน์และอยู่ในหัวใจของประชาชน
- 2) เป็นองค์กรที่สนับสนุนส่งเสริมการทำงานของรัฐบาลให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน อย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ ถูก เร็ว ดี เป็นที่พึงพอใจเชื่อมั่นของผู้นำประเทศในการปฏิบัติงาน

4. อุปสรรค (Threats)

อุปสรรคภายในของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารขาดความสามัคคีกัน
 - 2) ข้อจำกัดของโครงสร้างหน่วยงาน ระบบงานบางครั้งมีความซับซ้อนและเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กรล้มเหลว
 - 3) ผู้บริหารองค์กรมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง
 - 4) ขาดภาวะผู้นำ
 - 5) ขาดการกระตุ้นจูงใจสมาชิกภายในองค์กร บริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
 - 6) งานอำนวยการจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่คิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว แต่ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังปรับตัวช้า
 - 7) มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ชัดเจนไม่ใสใจอย่างแท้จริง ไม่คำนึงถึงองค์กร นึกถึงบุคคล และพวกพ้อง
 - 8) ขาดผู้นำที่เข้มแข็งกล้าปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
 - 9) ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง
 - 10) มอบหมายงานไม่ชัดเจน
 - 11) ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจกัน
 - 12) ผู้บริหารไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง
 - 13) บุคลากรมีความสามารถและความเข้าใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ต้องการรับผิดชอบ มีตัวตนสูงใช้ความคิดของตนเองเป็นหลัก ขาดการพัฒนา ขาดทักษะเฉพาะด้านและความเข้าใจในกระบวนการทำงาน
 - 14) ผู้บริหารขาดการบริหารจัดการที่จริงจัง ไม่มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ไม่มีการวางแผนหรือสร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม
 - 15) งานของการเมืองมีปริมาณมากแต่และบุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่มีจำนวนน้อย
- อุปสรรคภายนอกของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีดังนี้
- 1) นโยบายความต้องการแนวทางการทำงานของแต่ละรัฐบาลไม่เหมือนกัน เปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และมีนโยบายจำนวนมาก มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง
 - 2) หัวหน้าส่วนราชการที่มาจากการเมือง ทำให้เกิดการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
 - 3) ฝ่ายการเมืองมีความต้องการนอกเหนือจากหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้เกินกว่ากำลังคนของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจากการสัมมนาผู้เข้าร่วมโครงการฯ แสดงความคิดเห็นโดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 55 ข้อ สรุปโดยรวม ได้ดังนี้

1) พัฒนา สรรหาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานต้องคาดการณ์อนาคตเพื่อวางแผนองค์กร ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องและตอบสนอง สนับสนุนการทำงานของผู้นำประเทศได้ โดยปรับความเห็นแก่ตัวทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานผู้บริหาร ควรมีการประชุมกันบ่อยๆ เพื่อรับรู้ แก้ไขปัญหาหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ การปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมสูงสุด โดยคิดปรับปรุงอย่างแท้จริง ให้ความสำคัญ กับระบบการทำงานให้มากขึ้นและผลักดันให้เกิดขึ้น มีบทบาทในการทำความเข้าใจ และเป็นตัวเชื่อม ประสานความเข้าใจให้ความเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่ทุกคนและให้ทุกคนมององค์กรเป็นหลักมากกว่า เฉพาะกอง สำนักที่ตนสังกัดเท่านั้น

2) สร้างจิตสำนึกที่นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจในภาพรวม และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความ สามัคคี มีประสิทธิภาพ และบูรณาการร่วมกัน ปรับทัศนคติบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักถึง ความสำคัญของหน่วยงานและช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง มีการพัฒนาจิตใจ การกำหนดคุณสมบัติที่ ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน คัดเลือก และเพิ่มจำนวนบุคลากรมากขึ้นโดยให้มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง มีศักยภาพ คุณภาพที่ดี บุคลากรมีการแก้ไขและปรับปรุงตนเอง มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน สื่อสารทำความเข้าใจมากขึ้น ได้ทำงานตรงกับความสามารถที่มี

3) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานที่ถูกต้อง ชัดเจนครอบคลุม นำ เครื่องมือในการตรวจวัดคุณภาพเข้ามาใช้ในการทำงานและประเมินผลงาน กำหนดกระบวนการ ทำงาน เพื่อเป้าหมาย ขององค์กร สร้างระบบการทำงานใหม่ แบ่งโครงสร้างพัฒนาบุคลากรให้ตรงตาม สายงาน วางแผน ดูแลระบบงานและโครงสร้างให้มีการประสานที่สอดคล้องกัน เร่งให้ความรู้ เพื่อใช้เป็นหลักในการทำงาน ลดขั้นตอน เช่น มีข้อยกเว้นระเบียบต่างๆ ควรมีการพูดคุยกันในงาน ที่ต้องทำร่วมกันก่อน เพื่อให้งานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรปลูกฝังความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กร ไม่มีการเกี่ยงงานตนเอง งานคนอื่นมีกิจกรรมที่มีส่วนร่วมมากกว่านี้และมีหน่วยงานที่เป็นที่พึ่งได้

4) เปลี่ยนวิสัยทัศน์ วิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้างวัฒนธรรม ปรับแผนยุทธศาสตร์ องค์กรใหม่ และปรับภารกิจตามมา พัฒนาและออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กร หน่วยงาน โดยพิจารณาเนื้องาน หน้าที่รับผิดชอบ ประชาสัมพันธ์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ของ องค์กร ให้บุคลากรเข้าใจ ตระหนักถึง บทบาทหน้าที่ขององค์กรและบทบาทหน้าที่หลักของตนเองให้ ชัดเจน

ข้อมูลสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาวิเคราะห์ เรื่อง ทบทวนวิสัยทัศน์ ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี วัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี ประกอบด้วยผู้บริหารสำนักเลขาธิการรัฐมนตรี คณะทำงานศึกษาวิเคราะห์ เรื่อง ทบทวนวิสัยทัศน์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้แทนจากสำนัก ศูนย์ กอง ภายในสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี ได้วิเคราะห์สรุปสภาพปัญหาที่เป็นจุดอ่อนของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ดังนี้

1) สำนักเลขาธิการรัฐมนตรีมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นข้าราชการการเมือง ทำให้นโยบาย ขาดความต่อเนื่อง ทำให้นโยบายทางการทำงานไม่ชัดเจน

2) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีปัญหาในการกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

3) บุคลากรสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ขาดการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และอุปกรณ์ ในการทำงานไม่เพียงพอ

5) การบริการการจัดการขั้นตอน และกระบวนการทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ

6) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ขาดการสร้างค่านิยมร่วมกัน

7) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ขาดการพัฒนาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ

8) หน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไม่มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน ขาดระบบการสื่อสาร และระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า และไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้วางไว้

9) บุคลากรบางส่วนยังขาดความสามารถในการวิเคราะห์กลั่นกรองข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี

10) บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

11) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังขาดแผนการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะยาวอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

12) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไม่มีการทบทวนภารกิจของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป

13) ระบบขั้นตอนการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนเกินไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า

14) การจัดโครงสร้างและระบบงานภายในยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลัก

15) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อัตรากำลังไม่เพียงพอ

16) ไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึง

17) ขาดที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพดูแล

18) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ยังต้องปรับปรุงเรื่องการวางคนแต่ละระดับ การสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่าย ในการประสานงาน เห็นภาพรวมการบูรณาการ และการประสานงาน

19) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องปรับปรุงยุทธศาสตร์และวางแผนทั้งกระบวนการให้แล้วเสร็จ

20) ระบบสายบังคับบัญชาในการบริหารจัดการ ไม่แน่นแฟ้น ขาดกิจกรรมเสริมสร้างความรักความสามัคคีของคนในหน่วยงาน

21) ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไปเสริมงานนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี ประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

22) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไม่มีคณะทำงานที่เป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ประจำตัวนายกรัฐมนตรี และส่วนที่ทำงานในภารกิจของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการประจำและตำแหน่งที่ตั้งขึ้นโดยมีงบประมาณรองรับ

23) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีดูแลสวัสดิการยังไม่เต็มที่

24) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ขาดการพัฒนากระบวนการร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความสามัคคี

25) ขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอในการทำงานของฝ่ายการเมือง เช่น การแนะนำ ด้านการประสานเชื่อมโยงกับส่วนราชการต่าง ๆ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของสำนัก เลขาธิการนายกรัฐมนตรีข้อกำหนดเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ อินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ อุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย ระบบจัดเก็บเอกสาร อาคารสถานที่รองรับ และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชิงวิเคราะห์

26) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม

สรุปความคาดหวังของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการฯ โดยแสดงความคิดเห็นที่มีต่อ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ดังนี้

1) มีการบริหารจัดการทั้งองค์กรให้ดีขึ้น โครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานและ เชื่อมโยงการทำงานมีแนวทางพัฒนาสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างเป็นยุทธศาสตร์

2) ผู้บริหารลงมือทำอย่างจริงจัง ผู้บริหารเข้าใจองค์กร ผลลัพธ์คาดหวังว่าองค์กรจะ มีความสัมพันธ์กัน

5. ปัญหาการร้องเรียนร้องทุกข์ผู้บริหาร กรณีขอความเป็นธรรม การเลื่อน เงินเดือนการ เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรม ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ร้องทุกข์ ต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ การจัดการบุคลากรภายในสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีไม่เหมาะสมกับงานตามความรู้ ความสามารถ และทักษะประสบการณ์

6. การบริหารบุคลากรไม่ยึดหลักความเสมอภาคทางโอกาส เช่น ย้ายพรรคพวก คนใกล้ชิดไปครองตำแหน่งที่มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างแน่นอนและสืบทอดอำนาจมากกว่าสืบทอดตำแหน่ง ตามที่ ก.พ. กำหนดและมีการมอบหมายงานภารกิจหลักเฉพาะพรรคพวกของตนเอง มากกว่าพิจารณาจากความรู้ความสามารถ แต่ปัญหากรณีนำผลงานของข้าราชการรายอื่น ที่ชอบด้วย กฎหมายไปให้ข้าราชการที่อยู่ในระบบอุปถัมภ์เพื่อความก้าวหน้าโดยไม่พิจารณาจากกฎระเบียบและความก้าวหน้าขององค์กร

7. ปัญหาการฟ้องคดี ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีปัญหาถูกฟ้องคดีกับ องค์กรภายนอกดังนี้

7.1 ร้องทุกข์เพื่อเพิกถอนคำสั่งที่ไม่ชอบต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) (Merit System Protection Commission (MSPC))

7.2 ร้องทุกข์เพื่อเพิกถอนคำสั่งต่อศาลปกครองกลางและศาลปกครองสูงสุด (Administrative Court)

7.3 ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)
(Office of the National Anti - Corruption Commission (NACC))

7.4 ร้องทุกข์ต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
(ป.ป.ท.) (Office of Public Sector Anti - Corruption Commission (PACC))

7.5 ฟ้องคดีต่อศาลอาญา

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เพราะหากไม่ได้รับการแก้ไข จะส่งผลกระทบต่อนายกรัฐมนตรีทุกท่านที่อยู่บนพื้นฐานการบริหารราชการแผ่นดินด้วยความเสี่ยงเท่า ๆ กัน จากกลุ่มระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 ประชากรที่ศึกษา
- 2.2 ตัวแปรที่ศึกษา
- 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรในการศึกษา ในครั้งนี้จำนวน 595 คน แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้บริหาร (เป้าหมายกลุ่มประชากรศึกษา) จำนวน 24 คน
 - 1.1 รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร
 - 1.2 ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีระดับทรงคุณวุฒิ
 - 1.3 ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านสังคม
 - 1.4 ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์
 - 1.5 ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - 1.6 ผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.7 ผู้อำนวยการกอง
2. กลุ่มผู้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) จำนวน 12 คน
 - 2.1 นายกรัฐมนตรี
 - 2.2 รองนายกรัฐมนตรี
 - 2.3 รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
 - 2.4 เลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี
 - 2.5 รองเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง

3. กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) จำนวน 559 คน

3.1 ข้าราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 283 คน

3.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 142 คน

3.3 พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมา จำนวน 134 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มสำรวจข้อมูล จำนวน 256 คน

2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาในสำนักเลขาธิการ สำนักนายกรัฐมนตรี

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีข้อกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารราชการ ภาควิชาการเอกชน รวมทั้งแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี” มีลักษณะข้อคำถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close – ended questions)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวนคำถาม 22 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นแบบประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพิ่มเติม เพื่อแสดงความคิดเห็น จำนวนคำถาม 5 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Opened – ended questions)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 256 คน

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อ
 คำนวณหาค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐาน เช่น เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ
 ในสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับการศึกษา และตำแหน่ง คำนวณหาค่าความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ
 ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี คำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วน
 เบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพิ่มเติม เพื่อแสดงความคิดเห็น คำนวณหาค่าความถี่และร้อยละ
 ข้อมูลในส่วนที่ 2 เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยแล้วนำมาตีความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	ความหมาย	น้อยที่สุด
	1.81 - 2.60	ความหมาย	น้อย
	2.61 - 3.40	ความหมาย	ปานกลาง
	3.41 - 4.20	ความหมาย	มาก
	4.21 - 5.00	ความหมาย	มากที่สุด

บทที่ 4

การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรค

การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา วิจัย ข้อเท็จจริงและสาเหตุจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานการแก้ปัญหาและเสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสำนักนายกรัฐมนตรีจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ทราบข้อเท็จจริงปัญหาและสาเหตุที่เกิดจากการบริหารจัดการของระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี และที่สำคัญได้รับทราบความต้องการตามความประสงค์ของนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ฝ่ายการเมืองที่ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ตอบสนองต่อภารกิจของผู้บังคับบัญชา โดยใช้ศักยภาพสูงสุดในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยมีการพัฒนาการแผนการจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยทำให้ได้รับทราบความต้องการของข้าราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และได้ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี นำไปสู่การเสนอแนะการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาศักยภาพเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นจากนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมาของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยประมวลผลข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (operational definition)

การวิจัย เรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี

1. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง
 - (1) นายกรัฐมนตรี
 - (2) เลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - (3) รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 2. ลูกค้ำภายใน หมายถึง
 - (1) รองนายกรัฐมนตรี
 - (2) รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
 3. เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ
 4. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง
 - (1) ข้าราชการระดับชำนาญการ
 - (2) อธิการอาวุโส
 - (3) ลูกจ้างประจำ
 - (4) พนักงานราชการ
 - (5) พนักงานจ้างเหมา
 5. ผู้ถูกประเมิน หมายถึง ระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - (1) รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร
 - (2) ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - (3) ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีระดับทรงคุณวุฒิ
 - (4) ผู้อำนวยการสำนัก
 - (5) ผู้อำนวยการศูนย์
 - (6) ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ (ผู้อำนวยการสูง)
 - (7) ผู้เชี่ยวชาญ
 - (8) ผู้อำนวยการกอง
- \bar{x} หมายถึง ค่าเฉลี่ย
- S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- n หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยจำนวน 256 คน

สรุปการประมวลผลข้อมูล ตามหลักสถิติจากการตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ตามลำดับ

2. อายุ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมา คือ อายุ 36-40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 อายุ 51-55 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 อายุ 41-45 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 อายุ 46-50 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และอายุมากกว่า 56 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ตามลำดับ

3. อายุราชการ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุราชการ 11-20 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 รองลงมา คือ อายุราชการไม่เกิน 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 อายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 อายุราชการ 26-30 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 อายุราชการ 21-25 ปี จำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 10.9 และอายุราชการมากกว่า 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 ตามลำดับ

4. อายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี 11-20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 รองลงมา คือ อายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่เกิน 5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 อายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 อายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี 26-30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 อายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี 21-25 จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และอายุงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

5. ระดับการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.2 ระดับการศึกษาในระดับ ปวช. จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ระดับการศึกษาในระดับ ปวส. จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ระดับการศึกษาในระดับ ม.3 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และระดับการศึกษาในระดับ ปวท.(ประกาศวิชาชีพเทคนิค) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

6. ตำแหน่ง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยรองนายกรัฐมนตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ข้าราชการชำนาญการพิเศษ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 อธิการอาวุโส จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ข้าราชการชำนาญการปฏิบัติงาน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 ลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 พนักงานราชการ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 พนักงานจ้างเหมา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

7. กลุ่มตำแหน่งงาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกกลุ่มตำแหน่งงาน ประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 กลุ่มลูกค้ำภายใน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 กลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 85.5 ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4 - 1)

ตารางที่ 4 - 1 แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนก ตามเพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และกลุ่มตำแหน่งงาน

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	n	%
1. เพศ		
ชาย	81	31.6
หญิง	175	68.4
2. อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	66	25.8
36 - 40 ปี	47	18.4
41 - 45 ปี	34	13.3
46 - 50 ปี	34	13.3
51 - 55 ปี	46	18.0
56 ปี ขึ้นไป	29	11.3
3. อายุราชการ		
ไม่เกิน 5 ปี	53	20.7
6 - 10 ปี	47	18.4
11 - 15 ปี	61	23.8
16 - 20 ปี	28	10.9
21 - 25 ปี	39	15.2
เกิน 25 ปี ขึ้นไป	28	10.9

ตารางที่ 4 - 1 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	n	%
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี		
ไม่เกิน 5 ปี	56	21.9
6 - 10 ปี	50	19.5
11 - 15 ปี	63	24.6
16 - 20 ปี	29	11.3
21 - 25 ปี	35	13.7
เกิน 25 ปี ขึ้นไป	23	9.0
5. ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท หรือ สูงกว่า	67	26.2
ปริญญาตรี	124	55.5
อนุปริญญา	4	1.6
ปวส.	15	5.9
ปวช.	19	7.4
ปวท.	1	0.4
ม.3	8	3.1
6. ตำแหน่ง		
รองนายกรัฐมนตรี	2	0.8
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี	1	0.4
รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง	4	1.6
ข้าราชการชำนาญการพิเศษ	30	11.7
ธุรการอาวุโส	4	1.6
ข้าราชการ (ชำนาญการ - ปฏิบัติงาน)	125	48.8
ลูกจ้างประจำ	18	7.0
พนักงานราชการ	66	25.8
พนักงานจ้างเหมา	6	0.3
7. กลุ่มตำแหน่งงาน		
กลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา	4	1.6
กลุ่มลูกค้ำภายใน	3	1.2
กลุ่มเพื่อนร่วมงาน	30	11.7
กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	219	85.5

ตอนที่ 2 ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

1. ความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

2.1 มีความคิดเห็นว่า ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$)

2.2 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.3 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.75$)

2.4 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.50$)

2.5 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.6 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.7 มีความคิดเห็นว่า พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.8 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไขให้ปัญหาหมดไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.75$)

2.9 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.10 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.11 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$)

2.12 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.13 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสศุภาครัฐ เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.14 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคต ได้ทันที อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$)

2.15 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$)

2.16 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.17 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงาน ให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.18 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อมูลหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$)

2.19 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.00$)

2.20 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิฤฤต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.21 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$)

2.22 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) (ดังตารางที่ 4 - 2)

ตารางที่ 4 - 2 ความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.75	0.5000	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ได้รับมอบหมาย						3.25	0.9574	ปานกลาง
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						2.75	1.2583	ปานกลาง
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง						2.50	1.0000	ปานกลาง
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ						3.25	1.5000	ปานกลาง
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ						3.25	0.5000	ปานกลาง
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.25	1.2583	ปานกลาง
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป						2.75	0.9574	ปานกลาง
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด						3.50	0.5774	มาก

ตารางที่ 4 - 2 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหาร จัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง						3.50	1.0000	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้						3.75	0.9574	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความ ยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือก ข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม						3.50	1.0000	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครฐฐ เป็นต้น						3.25	1.2583	ปานกลาง
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนา สมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละ ตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของ นายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการ เตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน ตามนโยบายในอนาคตได้ทันที						3.75	0.5000	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝัง ในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการ ทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น						3.25	1.2583	ปานกลาง
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้าน คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควร ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.50	1.0000	มาก

ตารางที่ 4 - 2 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม						3.50	1.0000	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.50	0.5774	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม						3.00	0.0000	ปานกลาง
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต						4.00	0.8165	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						3.75	0.9574	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง						3.75	0.9574	มาก

2. ความคิดเห็นของ กลุ่มลูกค้าภายใน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกค้าภายใน มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$)

2.1 มีความคิดเห็นว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.2 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$)

2.4 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.5 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.6 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.7 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.8 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.9 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.10 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจ ของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.11 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.12 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.13 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครรัฐ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.14 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรี อย่างมีอาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$)

2.15 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$)

2.16 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.17 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$)

2.18 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.19 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.20 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.21 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)

2.22 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) (ดังตารางที่ 4 - 3)

ตารางที่ 4 - 3 ความคิดเห็นของ กลุ่มลูกค้าภายใน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.67	1.5275	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						3.67	1.5275	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						3.33	2.0817	ปานกลาง
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง						3.67	2.3094	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ						3.67	1.5275	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ						3.67	1.5275	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา						4.00	1.0000	มาก
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป						4.00	1.7321	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด						4.00	1.7321	มาก

ตารางที่ 4 - 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง						3.67	2.3094	มาก
2.11	พัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้						3.67	2.3094	มาก
2.12	พัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม						4.00	1.7321	มาก
2.13	พัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่าย เงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครัฐ เป็นต้น						3.67	2.3094	มาก
2.14	พัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้นระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที						4.33	1.1547	มาก
2.15	พัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่น เสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน						4.33	1.1547	มาก

ตารางที่ 4 - 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมและผู้ใต้บังคับบัญชา						3.67	2.3094	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม						3.67	2.3094	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						4.00	1.7321	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม						4.00	1.7321	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต						4.00	1.7321	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						4.00	1.7321	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง						4.00	1.7321	มาก

3. ความคิดเห็นของ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$)

2.1 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$)

2.2 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$)

2.3 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$)

2.4 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$)

2.5 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$)

2.6 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$)

2.7 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.8 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$)

2.9 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$)

2.10 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$)

2.11 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$)

2.12 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$)

2.13 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครัฐ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$)

2.14 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของ ทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของ นายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบาย ในอนาคตได้ทันที อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$)

2.15 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่น เสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$)

2.16 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.17 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.18 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่อง ข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนัก เลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$)

2.19 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิง เกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$)

2.20 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงาน เชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิฤต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$)

2.21 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการ วางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$)

2.22 มีความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับ ผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) (ดังตารางที่ 4 - 4)

ตารางที่ 4 - 4 ความคิดเห็นของ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.83	0.9129	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						3.80	0.8052	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						3.90	0.9229	มาก
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง						3.70	1.0554	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ						3.83	1.0199	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ						3.97	0.7649	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.93	0.8683	มาก
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป						3.87	0.9371	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด						3.97	0.7649	มาก

ตารางที่ 4 - 4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง						3.70	0.7944	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้						3.77	0.8976	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม						4.23	0.8172	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครรัฐ เป็นต้น						3.87	0.8193	มาก
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที						4.13	0.8996	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละเพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น						4.07	0.9803	มาก

ตารางที่ 4 - 4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้าน คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควร ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.93	0.7397	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการ มอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติ หน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและ เป็นธรรม						3.93	0.7849	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความ ถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนัก เลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.73	0.8683	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้าน ความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระ กฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม						3.80	0.8052	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการ วางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับ นโยบายเร่งด่วน วิกฤต						4.07	0.7397	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้าน ยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง						3.90	0.8847	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลัก ระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน เป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้ โทษอย่างจริงจัง						4.30	0.7944	มาก

4. ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$)

2.1 มีความคิดเห็นว่าเป็นสมควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$)

2.2 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$)

2.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$)

2.4 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$)

2.5 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.6 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$)

2.7 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$)

2.8 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาด้านความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$)

2.9 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจ การสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$)

2.10 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$)

2.11 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$)

2.12 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.13 มีความคิดเห็นว่าเป็นพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครัฐ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$)

2.14 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรี อย่างมีอาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$)

2.15 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่น เสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$)

2.16 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$)

2.17 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงาน ให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$)

2.18 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่อง ข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$)

2.19 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$)

2.20 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$)

2.21 มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$)

2.22 มีความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) (ดังตารางที่ 4 - 5)

ตารางที่ 4 - 5 ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการ
ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหาร จัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี						3.77	0.8597	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ ได้รับมอบหมาย						3.76	0.8625	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล						3.84	0.9139	มาก
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง						3.83	0.9516	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้าน ความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ						3.93	0.9384	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ						3.86	0.9033	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความ มุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.98	0.9766	มาก
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบเมื่อเกิด ปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุง แก้ไข ให้ปัญหาหมดไป						3.90	1.0041	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่ง การและการทำความเข้าใจการสื่อสาร ถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สูงสุด						3.83	0.9172	มาก

ตารางที่ 4 - 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง						3.83	0.9548	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้						3.77	0.9314	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม						3.93	1.0360	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุภาครรัฐ เป็นต้น						3.78	1.0698	มาก
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที						3.88	0.9377	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละเพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น						3.84	0.9723	มาก

ตารางที่ 4 - 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้าน คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควร ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา						3.93	0.9502	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการ มอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติ หน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและ เป็นธรรม						3.79	0.9856	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความ ถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนัก เลขาธิการนายกรัฐมนตรี						3.86	0.9184	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้าน ความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระ กฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม						3.80	0.8948	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการ วางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับ นโยบายเร่งด่วน วิกฤต						3.82	0.8314	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้าน ยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง						3.80	0.8704	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลัก ระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน เป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้ โทษอย่างจริงจัง						3.95	0.9298	มาก

การวิเคราะห์บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งลักษณะเป็นผู้นำและวิธีการคิดประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่ชัดเจน โดยวิเคราะห์จากทฤษฎีบทบาทผู้นำของนายกรัฐมนตรีตรงกับความหมายคำว่า บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ เพราะฉะนั้นในประเด็นนี้ จึงหมายถึงบทบาทของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีที่คิดและกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ (leadership) ตามความหมาย (อ้างในอรุณ รักธรรม 2527 : 187) อธิบายคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

วิเคราะห์ได้ว่าบุคคลในบทบาทที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นให้เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลในความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ระดับผู้บริหารและข้าราชการทุกคนในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ถูกต้องตามทฤษฎี และกฎหมายในที่นี้ หมายถึง สถานการณ์บริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยการบริหารเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีหรือสถานการณ์นั่นเอง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อตอบสนองภารกิจของนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นผู้นำประชาชนและประเทศชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ของประเทศให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

นอกจากการวิเคราะห์บทบาทความเป็นผู้นำของนายกรัฐมนตรีแล้ว เพื่อความถูกต้องแม่นยำเชื่อถือได้ตามวิชาการ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงลักษณะของนายกรัฐมนตรีว่ามีลักษณะของผู้เป็น “นักคิด” และมีความสามารถที่รู้จักวิธีคิดตามมิติที่ถูกต้อง เมื่อมีข้อมูลเข้ามาเพื่อนำไปสู่การวินิจฉัยตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างไม่ผิดพลาด สามารถคิดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ เพื่อให้แก้ปัญหาได้ เป็นผู้นำประชาชนและประเทศชาติ สามารถพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคตอย่างไม่เสียเปรียบ ทำให้เกิดทักษะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ โดยวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักคิดของนายกรัฐมนตรี โดยใช้ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็น แนวคิด วิสัยทัศน์ การสั่งการ นโยบายรัฐบาลและผลจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และวิธีปฏิบัติหน้าที่ของนายกรัฐมนตรี โดยวิธีคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงบูรณาการสามารถนำไปใช้ได้ทุกเรื่องในการบริหารและดำเนินชีวิต ได้แก่ การคิดวางแผนว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร กับใคร พบใครบ้างก่อนหลัง และจะต้องเตรียมอะไรเป็นต้น ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ต้องเป็นการมองและมีวิสัยทัศน์ในลักษณะเป็นองค์รวมที่จะต้องจัดเตรียมวางแผนคิดหาทางออก หาทางเลือกได้อย่างดี ซึ่งการจะทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมฤทธิ์ผล

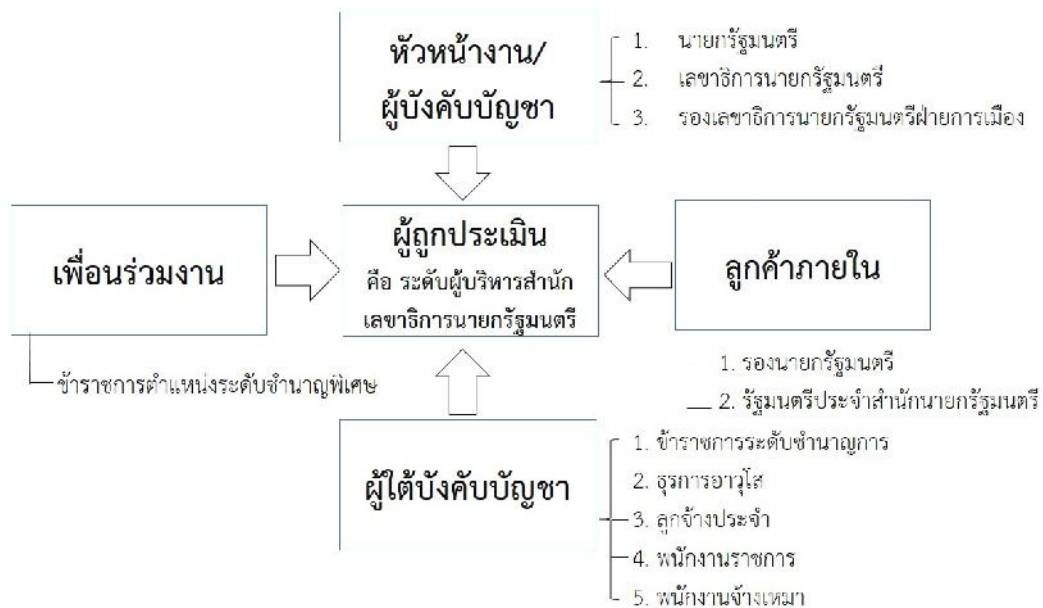
และสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการรัฐมนตรี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการในการบริหารงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจของนายกรัฐมนตรีที่มีบทบาทเป็นผู้นำและภาวะผู้นำของประเทศ

บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำของนายกรัฐมนตรีในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ารัฐบาลได้มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้ปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรีตามอำนาจหน้าที่และถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่แทนนายกรัฐมนตรีตามคำสั่งที่รับมอบหมาย จากผลสำเร็จในการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี ซึ่งการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารและเป็นข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี มีความรู้และประสบการณ์ ในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมุ่งเน้นมากที่สุดในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพ ความรู้ในสำนักนายกรัฐมนตรีอย่างยิ่ง และได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้สามารถให้ความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถนำไปพัฒนาได้จริงตามความสามารถ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การแก้ปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาดควรมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไปและสิ่งที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการพัฒนาความเข้าใจในการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งจากนายกรัฐมนตรีไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด และมุ่งเน้นการพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการตอบสนองภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนามุ่งสู่สัมฤทธิ์ผล โดยบริหารจัดการงานนโยบายเร่งด่วนเฉพาะหน้าให้สำเร็จ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เชื่อถือได้และสิ่งที่สำคัญมากที่สุด คือ การพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี คือ เรื่องกฎระเบียบราชการ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ การแต่งตั้ง โยกย้าย การบริหารงานบุคคลและงานที่จะต้องพัฒนาการบริหารจัดการต่อไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานราชการในพระองค์ งานด้านการเมือง งานรัฐสภาพิธีการทูต มารยาทสังคม และการเมือง งานจิตวิทยามวลชน และงานสุนทรพจน์

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาสูงสุดมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในเรื่องคุณภาพในการบริหารจัดการงานนโยบาย การตอบสนองภารกิจเร่งด่วนของนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด และที่สำคัญมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ และข้อกฎหมายให้ถูกต้อง เพื่อแก้ไขสภาพปัญหา กรณีที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีกรณีพิพาทเป็นคดีอยู่ในกระบวนการยุติธรรมที่นายกรัฐมนตรีและข้าราชการในหน่วยงาน เข้าสู่กระบวนการพิจารณาทุกองค์กรและศาลเพื่อความยุติธรรม จึงมีการศึกษาวิจัยและการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงจากผลการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณในเรื่องนี้ วิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ตามระเบียบวิธีวิจัย และจากการประเมินผลแบบ 360 องศา (360 degree performance appraisal) หรือการประเมินผลแบบรอบทิศทาง

ทั้งนี้ การประเมินผลแบบรอบทิศทาง หรือแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือกลุ่มที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าภายในของผู้ถูกประเมิน ตามภาพแสดงโมเดลของการประเมินแบบรอบทิศทางดังนี้



ภาพแสดงโมเดลของการประเมินผลแบบรอบทิศทาง

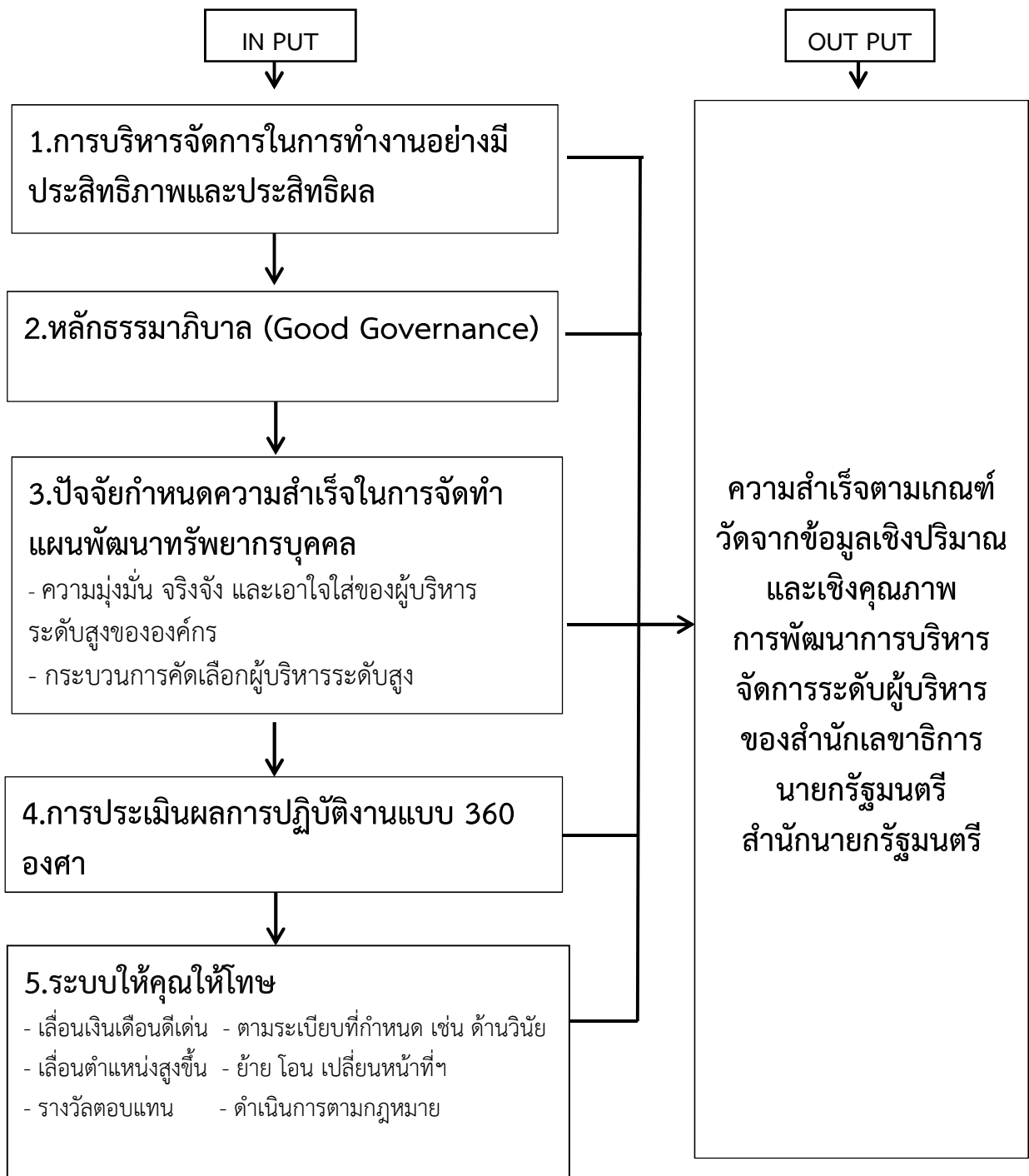
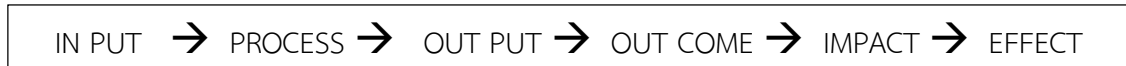
การประเมินผลแบบรอบทิศทางตั้งอยู่บนฐานคติ 2 ข้อ คือ

1. การตระหนักถึงช่องว่างระหว่างการที่เรามองตัวเองกับการที่ผู้อื่นมองตัวเราจะทำให้เราเห็นภาพตัวเองชัดเจน
2. การเห็นภาพตัวเองชัดเจน ทำให้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหาร

ทั้งนี้ โครงการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี มุ่งเน้นการที่ผู้อื่นประเมินผลระดับผู้บริหารตามการแสดงผลภาพโมเดลรอบทิศทาง

การวิเคราะห์ตามกรอบความคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดจากการศึกษาวิเคราะห์เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้กระบวนการติดตามประเมินผล ตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้



จากผลการสำรวจความคิดเห็นแบบรอบทิศทาง 360 องศา โดยศึกษาวิเคราะห์จากผลการประมวลผลข้อมูลจากผลสำรวจความคิดเห็นในการพัฒนาบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ศึกษาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีนั้น ปรากฏว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บังคับบัญชา หมายถึง นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ข้อมูลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) ซึ่งประมวลผลในการศึกษาวิจัย โดยนำข้อมูลศึกษาวิเคราะห์ พบว่า

ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาในระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการรัฐมนตรี แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ มาก และปานกลาง ดังนี้

1.1 ระดับต้องการให้มีการพัฒนา

1.1.1 ต้องการให้มีการพัฒนาระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการรัฐมนตรี

มากในเรื่อง ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.75$)

1.1.2 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารการสั่งการและการทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ($\bar{x} = 3.50$)

1.1.3 ต้องการให้มีการพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาด ในภายหลัง ($\bar{x} = 3.50$)

1.1.4 ต้องการให้พัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเชื่อถือได้ ($\bar{x} = 3.75$)

1.1.5 ต้องการให้พัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรมด้านการบริหารงานบุคคลเช่นเรื่องการแต่งตั้งการย้ายการโอนการเลื่อนเงินเดือนการเลือกการคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.50$)

1.1.6 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้นๆระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพและมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที ($\bar{x} = 3.75$)

1.1.7 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.58$)

1.1.8 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมทั่วถึงและเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.59$)

1.1.9 ต้องการให้มีการพัฒนาการจัดการจัดการความถูกต้องแม่นยำเรื่อง ข้อกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรี และภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ($\bar{x} = 3.50$)

1.1.10 ต้องการให้มีการพัฒนาการจัดการจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุกเพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนวิกฤต ($\bar{x} = 4.00$)

1.1.11 ต้องการให้มีการพัฒนาการจัดการจัดการและการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.75$)

1.1.12 ต้องการให้พัฒนาด้านการบริหารจัดการเรื่องการคัดเลือกระดับผู้บริหารโดยใช้หลักระบบคุณธรรมจากความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง ($\bar{x} = 3.75$)

จากผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ได้ว่า นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ต้องมีการพัฒนาระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาการจัดการจัดการ ด้านการวางแผนในงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนวิกฤต ($\bar{x} = 4.00$) ให้กับผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมืองในระดับนโยบายที่เร่งด่วนวิกฤต เพื่อตอบสนองภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และมีการพัฒนาการจัดการจัดการงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าได้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว น่าเชื่อถือได้ และมีความถูกต้องแม่นยำในเรื่องข้อกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และต้องการให้มีการพัฒนาการจัดการจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องและคำนึงถึงเรื่อง การพัฒนาการคัดเลือกระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยใช้หลักระบบคุณธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณให้โทษ โดยพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน จะมีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมุ่งเน้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลได้จริง และมีรางวัลตอบแทนในทางตรงกันข้าม หากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีปัญหา ควรมีการลงโทษทางวินัย มีการย้าย โอนเปลี่ยนหน้าที่ และดำเนินการตามกฎหมายอย่างจริงจัง ตามนโยบายของรัฐบาล

1.2 ระดับความต้องการให้มีการพัฒนาระดับปานกลาง

1.2.1 ต้องการให้มีการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.2 ต้องการให้มีการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{x} = 2.75$)

1.2.3 ต้องการให้มีการพัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ($\bar{x} = 2.50$)

1.2.4 ต้องการให้มีการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใส ในการทำงานทุกระดับ ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.5 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.6 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.7 ต้องการให้มีการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป ($\bar{x} = 2.75$)

1.2.8 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบฯ พัสตุมครรัฐ เป็นต้น ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.9 ต้องการให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน ($\bar{x} = 3.25$)

1.2.10 ต้องการให้มีการพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 3.00$)

2. สรุปความคิดเห็นจากการประมวลข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มลูกค้า ภายใน หมายถึง รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จากการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกค้าภายในมีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) คือ ต้องการพัฒนาระดับผู้บริหารทุกด้าน (ทุกข้อจำนวน 22 ข้อ จากแบบสำรวจ) คิดเป็นเชิงสถิติ ร้อยละร้อย (100%)

3. สรุปความคิดเห็นจากการประมวลข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จากการศึกษา พบว่า กลุ่มเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$) คือ ต้องการพัฒนาระดับผู้บริหารทุกด้าน (ทุกข้อจำนวน 22 ข้อ จากแบบสำรวจ) คิดเป็นเชิงสถิติ ร้อยละร้อย (100%)

4. สรุปความคิดเห็นจากการประมวลข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการระดับชำนาญการ อธิการอาวุโส ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมา มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) คือ

ต้องพัฒนาการบริหารจัดการทุกด้าน (ทุกข้อจำนวน 22 ข้อ จากแบบสำรวจ) คิดเป็นเชิงสถิติ ร้อยละร้อย (100%)

จากผลการศึกษาวิจัยเชิงสถิติวิเคราะห์จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จากการประมวลข้อมูลวัตถุประสงค์ของ ผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมือง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สอดคล้องกับความมุ่งหมายและเป้าหมายตามมาตราที่ 6 ที่บัญญัติไว้เป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้านการพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีการปรับปรุงภารกิจส่วนราชการได้ทันต่อสถานการณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความสามารถตามหลักธรรมาภิบาลในด้านการตอบสนอง (Responsiveness) ภารกิจเร่งด่วนระดับนโยบายของนายกรัฐมนตรี โดยสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและมีผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีตามหลักประสิทธิผล (Effectiveness) ทั้งนี้ ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน (เช่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี) และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อสนับสนุนภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยปฏิบัติราชการที่มีทิศทางตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีเป้าประสงค์อย่างชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

นอกจากนี้ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปตามหลักประสิทธิภาพการบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้กับองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ ตามภารกิจของนายกรัฐมนตรี เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและสิ่งที่สำคัญที่สุด เพื่อให้สาธารณชนเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักการตอบสนอง (Responsiveness) ในการให้บริการต่อผู้บังคับบัญชา โดยดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวังของนายกรัฐมนตรีและความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

นอกจากนี้การพัฒนาตนเองและการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจากผลสำรวจจากการตอบแบบสอบถามลูกค้ำภายใน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักการประเมินแบบรอบทิศทาง 360 องศา นั้น ทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวม จากกลุ่มลูกค้ำภายใน คือ รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้ง 22 ประเด็น จากการศึกษา พบว่า กลุ่มลูกค้ำภายในมีความคิดเห็นต่อประเด็นจากพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) กลุ่มเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) มีความคิดเห็นตรงกันโดยภาพรวม ซึ่งตรงกับหลักธรรมาภิบาล หรือให้การพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอย่างจริงจัง โดยพัฒนาตนเองและพัฒนาโดยนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรีและตรวจสอบจากลูกค้ำภายใน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีบริหารจัดการภายในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลได้

เพื่อแก้ไขสภาพปัญหาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จากการบริหารจัดการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการแผ่นดิน และภาพลักษณ์ (Image) ของนายกรัฐมนตรี และประเทศไทย โดยระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎี (Administration) และการจัดการ (Management) โดยพัฒนาตนเอง ได้ 3 แนวทาง คือ

(1) พัฒนาทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

(2) พัฒนาทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ระบุ กำหนดหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(3) พัฒนาทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหาร ดำเนินการในสถานการณ์ที่ทุกกลุ่ม หมายถึง กลุ่มผู้บังคับบัญชา ลูกค้ำภายใน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติการ ตามบทบาท หน้าที่ ซึ่งต้องดำเนินการร่วมกันทั้งกระบวนการ

สรุปควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ครอบคลุมทุกด้าน

การศึกษาวิจัยโดยประมวลข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเชิงคุณภาพ คำถามแบบปลายเปิด (Opened - ended questions) แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ โดยให้จัดลำดับ 1, 2, 3 ตามความสำคัญ เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีทุกตำแหน่ง โดยศึกษาวิเคราะห์ประมวลข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 3 ประเด็นเพิ่มเติม ในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เชิงคุณภาพจากคำถามแบบปลายเปิด (Opened - ended questions)

1. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรพัฒนาการบริหารจัดการในด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 รองลงมา คือ ด้านหลักธรรมาภิบาล จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรพัฒนาการบริหารจัดการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 รองลงมา คือ ด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และด้านหลักธรรมาภิบาล จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำระดับทรงคุณวุฒิ และผู้อำนวยการสูง ควรพัฒนาการบริหารจัดการในด้านการบริหารจัดการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 รองลงมา คือ ด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

4. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก, กอง, ศูนย์ ควรพัฒนาการบริหารจัดการในด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 รองลงมา คือ ด้านหลักธรรมาภิบาล จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญ ควรพัฒนาการบริหารจัดการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 รองลงมา คือ ด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และด้านหลักธรรมาภิบาล จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 4- 6 ตารางแสดงลำดับความคิดเห็นในประเด็นเพิ่มเติม ในการพัฒนาการบริหารจัดการ ระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ตามกรอบแนวคิด

ลำดับความคิดเห็น ผู้บริหารตำแหน่ง	1. ด้านการบริหารจัดการในด้านปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล		2.ด้านหลักธรรมาภิบาล		3.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร	35	13.7	25	9.8	11	4.3
ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	27	10.5	13	5.1	6	2.3
ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำระดับทรงคุณวุฒิและอำนวยการสูง	26	10.2	14	5.5	5	20
ผู้อำนวยการสำนัก,กอง, ศูนย์	34	13.3	18	7.0	7	2.7
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	29	11.3	16	6.3	6	2.3

สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการประมวลข้อมูล

โดยการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีนั้น ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการ ในการปฏิบัติหน้าที่ งานนโยบายเร่งด่วนเรื่องกฎหมาย กฎระเบียบ และการบริหารจัดการให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม สำหรับลูกค้ายภายใน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคาดหวังให้ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาการบริหารจัดการทุกด้าน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการประชุมเชิงวิชาการในการระดมความคิดเห็นจากข้าราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้ประมวลข้อมูล สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสรุปได้ดังนี้

ระดับผู้บริหารมีปัญหาในการแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายงาน การบริหารขาดมาตรฐาน ผู้บริหารในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและไม่มีการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง มีปัญหาในการมอบหมายงานเฉพาะข้าราชการที่พึงพอใจทั้ง ๆ ที่ไม่มีความรู้ในงานที่มอบหมาย แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยไม่คำนึงถึงการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานอย่างแท้จริง

อุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

1. ผู้บังคับบัญชาเป็นตำแหน่งทางการเมือง หมายถึง นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี มุ่งเน้นในเรื่องงานนโยบายเร่งด่วน เพราะมีความรับผิดชอบต่อประชาชนทั้งประเทศ และความมั่นคง และพัฒนาความเจริญให้กับประเทศ จึงไม่สามารถมีเวลากำกับดูแลระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้อย่างเต็มที่ จึงมอบอำนาจให้บริหารกำกับดูแลข้าราชการประจำทั้งหมด ทำให้อำนาจที่แท้จริงอยู่ที่รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดความไม่ชอบธรรม ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหาร ส่งผลให้เกิดการร้องทุกข์ขาดความเป็นธรรมเข้าสู่องค์กรกระบวนการยุติธรรมอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถแก้ปัญหาภายในองค์กรได้อย่างจริงจัง
2. ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีประเมินผลการปฏิบัติการบริหารจัดการและผลงานด้วยความลำเอียง (Bias) เข้าข้างตนเอง และไม่มีระบบการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา มาดำเนินการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
3. ระบบการคัดเลือกระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีใช้ระบบคัดเลือกจากระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม จากผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เหตุผลที่คัดเลือกระบบอุปถัมภ์ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นตำแหน่งทางการเมือง เหตุผลในการคัดเลือกผู้บริหารระดับรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี จึงคัดเลือกด้วยเหตุผลทางการเมืองมากกว่าความรู้ความสามารถและผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับทางราชการในเชิงประจักษ์
4. ปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี คือ การยืงกรานในสิ่งที่กระทำเป็นเรื่องที่ถูกต้องเสมอไม่มีความรับผิดชอบต่อเรื่องการยอมรับผิดและรับผิดชอบแก้ไขในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นตำแหน่งทางการเมือง มีการบังคับบัญชาไม่ต่อเนื่อง จึงไม่มีระบบลงโทษอย่างจริงจังในองค์กร ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
6. การร้องเรียน ร้องทุกข์เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมใช้ระยะเวลาเวลานานเกินไป จึงทำให้ไม่มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนส่งผลกระทบต่อนายกรัฐมนตรี

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยประมวลผลข้อมูลจากการสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการของข้าราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และกระบวนการศึกษาวิจัย จากการสำรวจความคิดเห็น จากการตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยใช้คำถามแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด โดยใช้กระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศา หรือการประเมินแบบรอบทิศทาง

โดยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 256 คน เพศชาย 81 คน และเพศหญิง 175 คน โดยจำแนกเป็นความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา (นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี) จากลูกค้ำภายใน (รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี) ผู้ร่วมงาน (ข้าราชการตำแหน่งข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ข้าราชการตำแหน่งชำนาญการ จุฬาราชมนตรี ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมา) ซึ่งเป็นแบบสำรวจเชิงปริมาณ สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนวิกฤติให้กับนายกรัฐมนตรีมากที่สุด ($\bar{x} = 4.00$)
2. กลุ่มลูกค้ำภายในมีความเห็นต่อประเด็น การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพและมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชันมากที่สุด ($\bar{x} = 4.33$)
3. กลุ่มเพื่อนร่วมงานมีความเห็นต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจังมากที่สุด ($\bar{x} = 4.30$)

4. กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นต่อการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรมีการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการ เข้ารับฝึกอบรมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.93$)

สำหรับแบบสำรวจเชิงคุณภาพ มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำระดับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้อำนวยการสูงควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก, ศูนย์, กอง ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญควรมีการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการประมวลข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องเอาใจใส่และกำหนดให้มีแผนปฏิบัติการ การพัฒนาการบริหารจัดการของรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารให้มีการทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีธรรมาภิบาล เพื่อแก้ปัญหาการร้องเรียน ร้องทุกข์ผู้บริหาร ปัญหาการฟ้องคดีกับองค์กรภายนอก ได้แก่ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ปปช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และศาลอาญา และกำหนดให้รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารพัฒนาการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายการเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการและมีการติดตามประเมินผลแบบรอบทิศทางแบบ 360 องศาโดยกำหนดให้มีการประเมินผลทุก 3 เดือน เพื่อพิจารณาตามระบบให้คุณให้โทษ ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การโอนเปลี่ยนหน้าที่ การลงโทษทางวินัย และดำเนินการตามกฎหมายอย่างจริงจัง

2. ตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการ ในด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรมีผล งานทุก 3 เดือน เพื่อสามารถประเมินผลสำเร็จของงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เมื่อมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลปรากฏ ในการติดตามประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานหน้าที่ที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการเข้าสู่ระบบการลงโทษอย่างจริงจัง นอกจากนี้ จากผลการสำรวจความคิดเห็นตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังเป็นตำแหน่งผู้บริหารผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกำกับดูแล และให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจังเช่นเดียวกับตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย่อยบริหาร

3. ตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำระดับผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านสังคม (ผู้อำนวยการสูง) จากการประมวลผลจากความคิดเห็น ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการในด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการพัฒนาการทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรมีการติดตามประเมินผลสำเร็จของงานทุก 3 เดือน และเข้าสู่กระบวนการให้คุณให้โทษได้เช่นเดียวกับตำแหน่งเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย่อยบริหาร

4. ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก, ศูนย์, กองจากผลการสำรวจความคิดเห็นเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องกำกับดูแลให้มุ่งเน้นในการพัฒนาการทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทาง 360 องศา ซึ่งเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรกำหนดให้มีการประเมินผลทุก 6 เดือน เพื่อแก้ปัญหาร้องเรียนร้องทุกข์และในการแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน เนื่องจากตำแหน่งผู้อำนวยการเป็นตำแหน่งบริหารที่ให้คุณให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการบริหารที่นำไปสู่การฟ้องคดีต่อรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย่อยบริหาร เลขาธิการนายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรีได้ จึงควรมีการประเมินผลโดยใช้ระบบให้คุณให้โทษอย่างจริงจัง

5. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ จากการสำรวจความคิดเห็นควรได้รับการพัฒนาในด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการพัฒนาในด้านการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้รับมอบหมายจากเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและกองต่าง ๆ จึงควรได้รับการประเมินผลทุก 6 เดือนเช่นเดียวกับตำแหน่งผู้อำนวยการ เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินผลเพื่อให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรีดำเนินการให้คุณให้โทษเช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัย ทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

- การที่กลุ่มผู้บังคับบัญชามาจากข้าราชการการเมือง จึงมีความต้องการสูงสุดให้ผู้บริหารสำนักนายกรัฐมนตรี ตอบสนองต่องานเร่งด่วน งานวิกฤต ทำงานเชิงรุก โดยที่อาจจะละเลยต่อการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ปฏิบัติงาน และบางครั้งอาจจะไม่ทราบระเบียบวิธีปฏิบัติของทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือก จนมีการฟ้องร้องเป็นคดีความ ทำให้ข้าราชการเกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ขาดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ต้องการสูงสุดให้ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการทำงาน และอีกประการหนึ่ง ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นระดับ 10 ในขณะที่หน่วยราชการอื่น ๆ

ที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เป็นระดับ 11 เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ซึ่งเป็นความเหลื่อมล้ำที่เห็นได้อย่างเด่นชัด

แนวทางในการแก้ไข้ปัญหา

ระดับปฏิบัติ ต้องสร้างจิตสำนึกของผู้บริหารระดับสูงของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้ไม่ทนต่อสภาวะสังคมที่ไม่เป็นธรรม อันได้รับผลกระทบมาจากนักการเมืองและปลุกฝังค่านิยมในการทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี

ระดับนโยบาย ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ไม่ใช่ นักการเมือง และปรับให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นข้าราชการประจำ ระดับ 11 โดยเปลี่ยนชื่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งมาจากนักการเมือง เป็นเลขานุการนายกรัฐมนตรี ซึ่งสอดคล้องกับตำแหน่งเลขานุการรัฐมนตรีของกระทรวงต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยตามกรอบแนวคิด โดยศึกษาวิเคราะห์ เรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้กระบวนการติดตามประเมินผล ตามระเบียบวิธีวิจัย (IN PUT → PROCESS → OUT PUT → OUT COME → IMPACT → EFFECT) และการประมวลผลตามความคิดเห็นเชิงปริมาณตามหลักสถิติ และประมวลผลความคิดเห็นเชิงคุณภาพดังกล่าวข้างต้น สรุปผลการศึกษาวิจัย ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ครอบคลุมทุกด้าน โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1. พัฒนาเร่งด่วน ในเรื่องการบริหารงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เชื่อถือได้ เช่น งานนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการ และทำความเข้าใจในการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด เพื่อบริหารจัดการตอบสนองภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการเรื่องกฎระเบียบและข้อกำหนด และการพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะการแก้ไข้ปัญหา ในเรื่อง การแต่งตั้งการโอนการย้ายการเลื่อนเงินเดือนการคัดเลือกการฝึกอบรมโดยใช้ระบบคุณธรรม และพัฒนาการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกด้าน

จากผลการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ให้สำเร็จอย่างจริงจังเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้เป็นไปตามที่นโยบายของรัฐบาลในการปฏิรูปประเทศ จึงขอเสนอแนะแนวทาง

ในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
ดังนี้

1. นายกรัฐมนตรีออกคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีให้มีการจัดทำแผนการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
2. แต่งตั้งคณะกรรมการการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นคณะกรรมการในการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการ และประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้แบบประเมินผล 360 องศา รอบทิศทาง โดยมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นประธานคณะกรรมการ และพัฒนาระดับผู้บริหารตามลำดับความสำคัญจากการศึกษาวิจัย
3. นายกรัฐมนตรีมีคำสั่งให้คัดเลือกระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการคนกลางที่มีผลการปฏิบัติหน้าที่และได้รับการคัดเลือกจากระบบคุณธรรม และมีประวัติชื่อเสียงในเรื่องของความยุติธรรม โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในการบริหารราชการ
4. เลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรทำหน้าที่เป็นประธานตรวจสอบการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจัง และเป็นธรรม
5. เลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรเป็นประธานคณะกรรมการลงโทษตามระเบียบ ฯ และกฎหมาย ให้เป็นบรรทัดฐาน โดยไม่มอบอำนาจ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

เจริญ เจษฎาวัลย์. 2546. การตรวจสอบภาครัฐ. กรุงเทพฯ : พอดี.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). 2547. คู่มือคำอธิบายแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : วิชั่น พับลิชชิ่ง.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2535. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงาน ก.พ. 2545. แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน. กรุงเทพฯ : พีเอเอสโซซิเอสคอลชันดิง.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). 2541. ธรรมบุญชีวิต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมมิก จำกัด ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุดทอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. 2546.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.

เอกสารวิจัย

ถวิลวดี บุรีกุล และวิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร (บรรณาธิการ). 2549. ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. 2545. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.

ถวิลวดี บุรีกุล และวันชัย วัฒนศัพท์. 2545. การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. 2544. ดัชนีชี้วัดคอร์รัปชันไทย : การสร้างและการตรวจสอบความเชื่อถือได้. รายงานผลการวิจัยเสนอต่อสำนักงาน ป.ป.ช.

วารสาร

ทักษิณ ชินวัตร. 2545. คำกล่าวในการเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การกำกับดูแลกิจการ
ที่ดี : ท่านกำกับ เราดูแล” ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ 14 มีนาคม 2545.

ศ.ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ**. เอกสารประกอบการบรรยาย
8 มิถุนายน 2545. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า .

สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จี.พี.
ไซเบอร์พริ้นท์.

อัมมาร สยามวาลา. 2547. **ศัพท์แสงว่าด้วยคอร์รัปชัน**.

องค์กรเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย. Transparency Thailand Newsletter, June 2001.

เอกสารเผยแพร่ในการประชุมติดตาม นโยบายรัฐบาล “4 ปี ประเทศไทย” เนื่องในวันต่อต้าน
คอร์รัปชันแห่งสหประชาชาติ. 9 ธันวาคม 2547 ณ โรงแรมวินเซอร์สวิต กรุงเทพมหานคร.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

จำนง ทองประเสริฐ. 2545. **สนทนาภาษาไทย ภาษารธรรม**.

<http://www.tpschampong.iirt.net>

ภาษาต่างประเทศ

Books

Boonmi, Thirayuth. 2002. Good Governance: A Strategy to Restore Thailand.

In Duncan McCargo. (ed.) Reforming Thai Politics.

Boutros-Ghali, Boutros. “An Agenda for Democratization,” in Global Democracy,

Barry Holden (ed.), New York : Routledge, 2000.

Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt. 2003. The New Public Service : Serving,

not Steer, New York : M.E. Sharpe, Inc.

Research Report

Dahl, Robert A. On Democracy. New Haven and London : Yale University Press, 2000.

Diamond, Larry and Marc F. Plattner. Democracy in East Asia. Baltimore and London :

The Johns Hopkins university Press, 1998.

ภาคผนวก

แบบสอบถามการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี

การสำรวจนี้เป็นโครงการวิจัยหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 59 ของนักศึกษาวิทยาลัย
ป้องกันราชอาณาจักร วิชา สังคมจิตวิทยา เรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ลักษณะการศึกษาค้นคว้า เป็นไปตามมาตรฐาน
ทางวิชาการ ตามระเบียบวิธีวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสำรวจ

สำหรับเจ้าหน้าที่

- | | | |
|---|--|---|
| 1. เพศ | V1 | |
| <input type="checkbox"/> 1) ชาย | <input type="checkbox"/> 2) หญิง | |
| 2. อายุ | V2 | |
| <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 35 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 36 - 40 ปี | <input type="checkbox"/> 3) 41 - 45 ปี |
| <input type="checkbox"/> 4) 46 - 50 ปี | <input type="checkbox"/> 5) 51 - 55 ปี | <input type="checkbox"/> 6) 56 ปี ขึ้นไป |
| 3. อายุราชการ | V3 | |
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่เกิน 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 6 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> 3) 11 - 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 4) 21 - 25 ปี | <input type="checkbox"/> 5) 26 - 30 ปี | <input type="checkbox"/> 6) เกิน 30 ปี ขึ้นไป |
| 4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี | V4 | |
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่เกิน 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 6 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> 3) 11 - 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 4) 21 - 25 ปี | <input type="checkbox"/> 5) 26 - 30 ปี | <input type="checkbox"/> 6) เกิน 30 ปี ขึ้นไป |
| 5. ระดับการศึกษา | V5 | |
| <input type="checkbox"/> 1) ปริญญาโท หรือสูงกว่า | <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 3) อนุปริญญา |
| <input type="checkbox"/> 4) ปวส. | <input type="checkbox"/> 5) ปวช. | <input type="checkbox"/> 6) ปวท. |
| <input type="checkbox"/> 7) อื่น ๆ ระบุ | | |
| 6. ตำแหน่ง | V6 | |
| <input type="checkbox"/> 1) นายกรัฐมนตรี | | |
| <input type="checkbox"/> 2) รองนายกรัฐมนตรี | | |
| <input type="checkbox"/> 3) รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี | | |
| <input type="checkbox"/> 4) เลขาธิการนายกรัฐมนตรี | | |
| <input type="checkbox"/> 5) รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง | | |
| <input type="checkbox"/> 6) ข้าราชการระดับตำแหน่ง ข้าราชการพิเศษ | | |
| <input type="checkbox"/> 7) อธิการอาวุโส | | |
| <input type="checkbox"/> 8) ข้าราชการระดับตำแหน่งวิชาการ (ชำนาญการ/ปฏิบัติการ) ท่วมไป (ชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน) | | |
| <input type="checkbox"/> 9) ลูกจ้างประจำ | | |
| <input type="checkbox"/> 10) พนักงานราชการ | | |

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
หมายเหตุ ข้อมูลนี้ผู้ศึกษามุ่งเน้นในเรื่องของการศึกษาวิจัย

คำอธิบาย กรุณาใส่ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามความเป็นจริง

	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	หมายเหตุ
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการ ระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของ ผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ได้รับ มอบหมาย						
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและ หน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง						
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความ โปร่งใสในการทำงานทุกระดับ						
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตาม หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ						
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหา หมดไป						
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและ การทำความเข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่ง ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ เกิดผลสำเร็จสูงสุด						
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหาร จัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตาม เป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่มี ข้อผิดพลาดในภายหลัง						

	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	หมายเหตุ
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้						
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความ ยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อน เงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการ ฝึกอบรม						
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบฯ พัสตุดุภาคีรัฐ เป็นต้น						
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนา สมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่ง ในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับ ภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และ มีการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน ตามนโยบายในอนาคตได้ทันที						
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังใน เรื่องความสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการ ทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริต คอร์รัปชัน						
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา						
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการ มอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่าง ครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม						
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้อง แม่นยำ เรื่องข้อกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและ ภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี						

	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	หมายเหตุ
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการ บริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 อย่างจริงจัง และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม						
2.20	พัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน ในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับงานนโยบาย เร่งด่วน วิกฤต						
2.21	พัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การ คัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบ คุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผล การปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้ คุณและให้โทษอย่างจริงจัง						

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็น (สามารถเพิ่มเติมเกินกว่าจำนวน 3 ข้อ
ได้)

1. ผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารควรพัฒนา การบริหารจัดการด้านใด
มากที่สุด (เรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3)

1.

.....

2.

.....

3.

.....

.....

2. ผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรพัฒนาการบริหารจัดการด้านใดมากที่สุด (เรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3)

1.

.....
.....

2.

.....
.....

3.

.....
.....

3. ผู้บริหารตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำระดับทรงคุณวุฒิ และผู้อำนวยการสูง ควรพัฒนาการบริหารจัดการด้านใดมากที่สุด (เรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3)

1.

.....
.....

2.

.....
.....

3.

.....
.....

4. ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก, กอง, ศูนย์ ควรพัฒนาการบริหารจัดการด้านใดมากที่สุด
(เรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3)

1.

.....
.....

2.

.....
.....

3.

.....
.....

5. ผู้บริหารตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญ ควรพัฒนาการบริหารจัดการด้านใดมากที่สุด
(เรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3)

1.

.....
.....

2.

.....
.....

3.

.....
.....

ผนวก ข



กฎกระทรวง¹

แบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี
พ.ศ. 2559

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543

นายกรัฐมนตรีออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้
ข้อ 1 ให้ยกเลิก

(1) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2551

(2) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556

ข้อ 2 ให้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีภารกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ด้านการเมือง ด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง ข้าราชการการเมืองสังกัด สำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ ผู้นำประเทศ โดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะและเร่งรัดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารประเทศ

(2) อำนวยการและประสานงานกิจการทางการเมืองในนามรัฐบาลกับรัฐสภาและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ

¹ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

(3) กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งรับฟังความเห็นและประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชนตามที่ได้รับมอบหมาย

(4) เป็นศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นศูนย์กลางประสานข้อสนเทศในระดับรัฐบาล

(5) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพิธีการในนามรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งดำเนินการต้อนรับประมุข ผู้นำ และบุคคลสำคัญจากต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย

(6) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์นโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานของรัฐบาล

(7) ดำเนินงานด้านการต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

(8) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเพื่อการสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำวาระงาน ช่วยอำนวยความสะดวก และจัดเตรียมข้อมูลประเด็นการประชุมหารือ และคำกล่าวสุนทรพจน์

(9) อำนวยความสะดวกและประสานราชการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการให้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมือง สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

(10) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ 3 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ดังต่อไปนี้

(1) สำนักงานเลขาธิการ

(2) กองการต่างประเทศ

(3) กองงานนายกรัฐมนตรี

(4) กองประสานงานการเมือง

(5) กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์

(6) กองพิธีการ

(7) กองสถานที่ ยานพาหนะ และรักษาความปลอดภัย

(8) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(9) สำนักโฆษก

ข้อ 4 ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้มีกลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 5 ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่หลัก ในการพัฒนาการบริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่เลขาธิการนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(2) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(3) ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และส่วนราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 6 ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้มีศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เพื่อทำหน้าที่หลักในการบูรณาการ และขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมค่านิยมจรรยาบรรณในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะแก่เลขาธิการนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(2) ประสานงาน เร่งรัด และกำกับให้ส่วนราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบของส่วนราชการ

(3) รับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และส่งต่อไปยังส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(4) คำนึงจรรยาบรรณตามประมวลจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน

(5) ประสานงาน เร่งรัด และติดตามเกี่ยวกับการดำเนินการตาม (3) และ (4) และร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(6) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและการค้ำครองจรรยาบรรณ เสนอต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 7 สำนักงานเลขาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีและราชการอื่นที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใด โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลดังกล่าว

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ประสาน ประเมินแผนงาน โครงการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสวัสดิการของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(7) เสนอความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติราชการให้แก่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการ

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบ งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(9) ดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

(10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 8 กองการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

(2) วิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศเพื่อกำหนดท่าทีและแนวนโยบาย ด้านต่างประเทศของรัฐบาล

(3) จัดทำข้อมูลประกอบการสนทนากับประมุขและบุคคลสำคัญจากต่างประเทศ ที่เข้าเยี่ยมคารวะนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำบันทึกข้อสนทนา เพื่อแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการและติดตามผล

(4) ติดตาม เฝ้าระวัง และเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการตามผลการเจรจากับต่างประเทศ รวมทั้งการดำเนินการตามนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

(5) เป็นหน่วยกลางในการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนภารกิจด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี

(6) จัดเตรียมการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และประสานการต้อนรับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศในฐานะแขกของรัฐบาล

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสุนทรพจน์ สารแสดงความยินดี และหนังสือโต้ตอบ ภาษาต่างประเทศ

(8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 9 กองงานนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์และกลั่นกรองเรื่องในความรับผิดชอบของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง เรื่องร้องเรียนที่เป็นเรื่องเฉพาะหรือมีผลกระทบทางการเมืองพร้อมเสนอความเห็นเพื่อประกอบการวินิจฉัยสั่งการ

(2) วิเคราะห์ กลั่นกรอง และรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำสุนทรพจน์ของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ในวาระต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำคำกราบบังคมทูล และหนังสือถวายพระพรชัยมงคลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์

(3) วางแผน จัดทำวาระงาน ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการเดินทางไปราชการ ภายในประเทศและการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่ของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(4) เป็นศูนย์กลางงานอำนวยความสะดวกฝ่ายการเมือง และประสานราชการกับส่วนราชการอื่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรมหาชนในกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(5) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานสาธารณะสังคมให้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 10 กองประสานงานการเมือง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเสนอความเห็นทางการเมือง เพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(2) วิเคราะห์ กลั่นกรอง และประมวลข้อมูล เพื่อเสนอความเห็นทางวิชาการและทางการเมือง ในภารกิจด้านกิจการรัฐสภา เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติ ญัตติกระทู้ถาม ข้อนหาหรือ และงานอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานของรัฐสภา

(3) วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีในงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรทางการเมือง และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปกฎหมาย

(4) เสนอความเห็นประกอบการจัดทำแผนนิติบัญญัติร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและเร่งรัดติดตามการดำเนินการตามแผนนิติบัญญัติ

(5) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้แก่คณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

(6) ประสานงานกับองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรทางการเมือง และหน่วยงานด้านนิติบัญญัติ

(7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 11 กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์และประมวลข้อมูลด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นฐานข้อมูลประเทศและประสานการดำเนินงาน การจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ตลอดจนการแถลงนโยบายของรัฐบาล

(2) ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล

(3) วิเคราะห์ ติดตาม เร่งรัด และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล และข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

(4) อำนวยความสะดวกและบริหารจัดการงานตามภารกิจและกิจกรรม โครงการพิเศษ หรือเร่งด่วน ตามนโยบายรัฐบาลหรือตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

(5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลในการบูรณาการติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชนตามที่ได้รับมอบหมาย

(6) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้แก่คณะกรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรี และคณะกรรมการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

(7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 12 กองพิธีการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์ กลั่นกรองการกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านพิธีการและแบบพิธีของรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(2) กลั่นกรองและดำเนินงานด้านพิธีการ และแบบพิธีในการเข้าร่วมงานพิธีทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(3) กลั่นกรองการกำหนดถ้อยคำ และดำเนินการเขียนสารโต้ตอบกับต่างประเทศในประเด็นพิธีการทูตของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(4) ดำเนินการจัดงานพระราชพิธี รัฐพิธี ศาสนพิธี แบบพิธี และพิธีการทูต ในนาม
รัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(5) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับจัดการต้อนรับประมุข บุคคลระดับผู้นำ หรือ
บุคคลสำคัญ จากต่างประเทศที่เดินทางมาเยือนประเทศไทย ในฐานะพระราชอาคันตุกะ และใน
ฐานะแขกของรัฐบาล

(6) ดำเนินการจัดงานเลี้ยงและงานรับรองต่าง ๆ ในนามรัฐบาล นายกรัฐมนตรี
รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(7) ประสานงาน อำนวยความสะดวก และดำเนินการเกี่ยวกับงานพิธีการในกรณี
นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรี เข้าเฝ้าฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระ
พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ในโอกาสต่าง ๆ

(8) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการถวายความสะดวกในการเสด็จฯ เยือน
ต่างประเทศของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์

(9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
ได้รับมอบหมาย

ข้อ 13 กองสถานที่ ยานพาหนะ และรักษาความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และยานพาหนะในความรับผิดชอบของสำนัก
เลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย และการจัดระบบเครือข่ายวิทยุ
สื่อสารในความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
ได้รับมอบหมาย

ข้อ 14 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เป็นศูนย์กลางข้อมูลระบบเครือข่ายทางข้อมูล และระบบสารสนเทศทางการบริหาร
ร่วมกับส่วนราชการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ และรองรับ
การตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(2) ดำเนินการจัดทำระบบสารสนเทศทางการบริหารให้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

(3) ประสานและติดตามนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของรัฐบาล

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
ได้รับมอบหมาย

ข้อ 15 สำนักโฆษก มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ผลงานของรัฐบาล

(2) เผยแพร่นโยบาย การปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานของรัฐบาล และ
เป็นศูนย์ข่าวของรัฐบาลให้แก่ประชาชนและสื่อมวลชน

(3) จัดทำข่าว ภาพ และไฮไลท์เกี่ยวกับผลการประชุมคณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการ
ของรัฐบาลชุดต่าง ๆ ตลอดจนภารกิจประจำวันของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำ
สำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเผยแพร่แก่สื่อมวลชน

(4) สรุป ประมวล และวิเคราะห์ข่าวจากสื่อมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์ ทั้งภาษาไทยและ
ภาษาต่างประเทศ เพื่อเสนอนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(5) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และสื่อมวลชนสัมพันธ์ และ
กำหนดข้อปฏิบัติเพื่อดูแลและสนับสนุนงานสื่อสารมวลชนของรัฐบาล

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการให้แก่โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และ
คณะ

(7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
ได้รับมอบหมาย

ให้ไว้ ณ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา
นายกรัฐมนตรี

สูตรสำเร็จของ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

สำหรับกลุ่มประชากรที่ใช้ตอบแบบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 595 คน เมื่อนำมาแทนค่าตามสูตร โดยมีค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนี้

ให้ N = 595 และ e = 0.05

$$n = \frac{595}{1 + (595)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{595}{1 + 1.4875}$$

$$n = \frac{595}{2.4875}$$

$$n = 239.20$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 239 แต่ผู้วิจัยได้กำหนดใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 256 คน

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ พลโท ชัยวัฒน์ โขสิตาภา

วันเดือนปีเกิด 27 กุมภาพันธ์ 2505

การศึกษา

โรงเรียนสายธรรมจันทร์

โรงเรียนเตรียมทหาร (รุ่นที่ 21)

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รุ่นที่ 32)

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 72)

วิทยาลัยการทัพบก รุ่นที่ 53

ประวัติการทำงาน

โดยย่อ

ผู้บังคับหมวดรถถัง กองพันทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

ผู้บังคับกองร้อยรถถัง กองพันทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

นายทหารยุทธการและการฝึก กรมทหารม้าที่ 4 รักษาพระองค์

รองผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 25 รักษาพระองค์

รองผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

รองเสนาธิการกรมทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์

รองเสนาธิการกรมทหารม้าที่ 4 รักษาพระองค์

ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์

เสนาธิการกรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

เสนาธิการกรมทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์

รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

รองเสนาธิการกองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์

นายทหารปฏิบัติการประจำกองบัญชาการกองทัพบก

ผู้ชำนาญการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ ประจำรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
สำนักนายกรัฐมนตรี

ผู้วิจัย พลโท ชัยวัฒน์ โขสิตาภา หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ ประจำรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยมีการปฏิรูปประเทศและได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศ ด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ข้อ (3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบ การบริหารงานของรัฐ และแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และท้าทายใหม่ ๆ โดยต้อง ดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐ แต่ละหน่วยที่แตกต่างกัน ข้อ (4) ให้มีการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เข้ามาทำงาน ให้หน่วยงานของภาครัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละ บุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัวมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและ การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากร ภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

ที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานอำนวยการประสาน การขับเคลื่อน การบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งภารกิจ ด้านการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ภารกิจงานด้านต่างประเทศ ภารกิจด้านรัฐพิธีและพิธีการ ภารกิจ ด้านการประชาสัมพันธ์ผลงานของรัฐบาล ภารกิจด้านการเมืองและการประสานภารกิจของรัฐสภา ภารกิจ ด้านการพัฒนาองค์กร แต่ในปัจจุบันสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้ดำเนินการปรับปรุงบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนตามยุทธศาสตร์ โดยปรับเปลี่ยนบทบาทและพัฒนา เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักในการปฏิบัติราชการด้านการเมืองด้านวิชาการด้าน เลขาธิการ ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้ การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามหลักของการบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดีและเสริมสร้างภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ

ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบัน นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบและมีข้อสั่งการให้ทุกภาคส่วน ราชการต้องทำแผนงานในภารกิจหลักของทุกหน่วยงานระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) ทั้งนี้ การจัดทำ

แผนงานให้ระบุนายละเอียดโครงการ กิจกรรม ซึ่งจะดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงทุกระดับ และมีการประเมินผลทบทวนทุก 5 ปี

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานอำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก

ความสำคัญและสภาพของปัญหา

สถานการณ์ปัจจุบันปรากฏว่าสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล และด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะกลุ่มต่าง ๆ (Competency Cluster) ได้แก่ 1) การกระทำและมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ซึ่งประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order Quality and Accuracy) และความคิดริเริ่ม (Intuitiveness) 2) การบริหารจัดการ(Managerial) สมรรถนะกลุ่มการบริหารประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ มุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing) การชี้นำการใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยินยอม (Directiveness : Assentiveness use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และ ภาวะการณ์เป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership) 3) ปัญหาการร้องเรียนร้องทุกข์ผู้บริหาร กรณีขอความเป็นธรรม การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรม ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่ร้องทุกข์ต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ การจัดการบุคลากรภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไม่เหมาะสมกับงานตามความรู้ ความสามารถ และทักษะประสบการณ์ 4) การบริหารบุคลากรไม่ยึดหลักความเสมอภาคทางโอกาส เช่น ย้ายพรรคพวกคนใกล้ชิดไปครองตำแหน่งที่มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างแน่นอนและสืบทอดอำนาจมากกว่าสืบทอดตำแหน่ง ตามที่ ก.พ. กำหนด และมีการมอบหมายงานภารกิจหลักเฉพาะพรรคพวกของตนเองมากกว่าพิจารณาจากความรู้ความสามารถ แต่ปัญหากรณีนำผลงานของข้าราชการรายอื่นที่ชอบด้วยกฎหมายไปให้ข้าราชการที่อยู่ในระบบอุปถัมภ์ เพื่อความก้าวหน้าโดยไม่พิจารณาจากกฎระเบียบและความก้าวหน้าขององค์กร 5) ปัญหาเรื่องความโปร่งใสผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาเรื่องการรับผิดชอบในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณแผ่นดิน 6) ปัญหาการฟ้องคดี ผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาถูกฟ้องคดีกับองค์กรภายนอก เป็นต้น

ระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีปัญหาในการบริหารบุคลากรและผู้นำองค์กร โดยไม่ได้ยึดหลักเกณฑ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และหลักธรรมาภิบาล คือการปกครองการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ได้เป็นไปในครรลองคลองธรรมและการบริหารจัดการที่ดี โดยตรวจสอบได้จากหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) หลักการ

ตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 9) หลักความเสมอภาค (Equity) 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เพราะหากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อนายกรัฐมนตรีทุกท่านที่อยู่บนพื้นฐานการบริหารราชการแผ่นดินด้วยความเสี่ยงเท่า ๆ กัน จากกลุ่มระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและสาเหตุสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
2. ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรีที่ส่งผลกระทบต่อนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐบาล
3. ศึกษาวิเคราะห์การแก้ปัญหาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
4. เสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา

เนื้อหาประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management), แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership), ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance), แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency), รูปแบบและลักษณะในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพ โดยจะออกแบบสอบถาม เพื่อประเมินศักยภาพในด้านสมรรถนะ, ประเมินศักยภาพในด้านหลักธรรมาภิบาล, ประเมินปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และประเมินระบบให้ข้อมูลให้โทษ

ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา หรือสำรวจในครั้งนี้ จำนวน 595 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 256 คน

ด้านเวลา

เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่ 1 ธ.ค.59 ถึง 30 มิ.ย.60 จากนั้นแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่ 10 - 30 มี.ค.60 และดำเนินการรวบรวมภายใน 31 มี.ค.60 เพื่อนำไปประมวลผลข้อมูลต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 595 คน แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มประกอบด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหาร (เป้าหมายกลุ่มประชากรศึกษา) ได้แก่ รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย้ายบริหารที่ปรึกษา นายกรัฐมนตรีระดับทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำด้านสังคม (ผู้อำนวยการระดับสูง) ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย้ายบริหาร และผู้อำนวยการกอง
- 2) กลุ่มผู้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี และรองเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง
- 3) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (กลุ่มสำรวจข้อมูล) ประกอบด้วย ข้าราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมา สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 256 คน ประกอบด้วย รองนายกรัฐมนตรี จำนวน 2 คน รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 1 คน รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย้ายบริหารเมือง จำนวน 4 คน ข้าราชการชำนาญการพิเศษ จำนวน 30 คน อธิการอาวุโส จำนวน 4 คน ข้าราชการชำนาญการปฏิบัติงาน จำนวน 125 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน พนักงานราชการ จำนวน 66 คน พนักงานจ้างเหมา จำนวน 6 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วย เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับการศึกษา และตำแหน่งของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาในสำนักเลขาธิการ สำนักนายกรัฐมนตรี 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากการสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ข้อกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารราชการ ภาควิชาการเอกชน รวมทั้งแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยแบบสอบถามมีลักษณะข้อคำถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close – ended questions)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวนคำถาม 22 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพิ่มเติม เพื่อแสดงความคิดเห็น จำนวนคำถาม 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Opened – ended questions)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 256 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3.75	0.5000	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.25	0.9574	ปานกลาง
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	2.75	1.2583	ปานกลาง
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง	2.50	1.0000	ปานกลาง
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงานทุกระดับ	3.25	1.5000	ปานกลาง
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการโดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ	3.25	0.5000	ปานกลาง
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.25	1.2583	ปานกลาง
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดและมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป	2.75	0.9574	ปานกลาง
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจ การสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด	3.50	0.5774	มาก
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	3.50	1.0000	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้	3.75	0.9574	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม	3.50	1.0000	มาก

ความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้เงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบฯ พัสตุภาครรัฐ เป็นต้น	3.25	1.2583	ปานกลาง
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที	3.75	0.5000	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไม่ทุจริตคอร์รัปชัน	3.25	1.2583	ปานกลาง
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	1.0000	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นธรรม	3.50	1.0000	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อมูลหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3.50	0.5774	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.00	0.0000	ปานกลาง
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิฤต	4.00	0.8165	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.75	0.9574	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง	3.75	0.9574	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มลูกค้าภายใน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3.67	1.5275	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.67	1.5275	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความ รับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.33	2.0817	ปานกลาง
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างจริงจัง	3.67	2.3094	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงาน ทุกระดับ	3.67	1.5275	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ	3.67	1.5275	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	1.0000	มาก
2.8	การพัฒนาความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป	4.00	1.7321	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจ เข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด	4.00	1.7321	มาก
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของ นายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	3.67	2.3094	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้สำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้	3.67	2.3094	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการ บริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การ เลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม	4.00	1.7321	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ใน การใช้จ่าย เงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตาม ระเบียบฯ พัสตุภาครัฐ เป็นต้น	3.67	2.3094	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มลูกค้าภายใน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของ ทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตาม นโยบายในอนาคตได้ทันที	4.33	1.1547	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน	4.33	1.1547	มาก
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	2.3094	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็น ธรรม	3.67	2.3094	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อ กฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	4.00	1.7321	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิง เกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.00	1.7321	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงาน เชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต	4.00	1.7321	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการ วางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.00	1.7321	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับ ผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมี การให้ทุนและให้โทษอย่างจริงจัง	4.00	1.7321	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ
ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3.83	0.9129	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.80	0.8052	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความ รับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.90	0.9229	มาก
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างจริงจัง	3.70	1.0554	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการ ทำงานทุกระดับ	3.83	1.0199	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ	3.97	0.7649	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.8683	มาก
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป	3.87	0.9371	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจ เข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด	3.97	0.7649	มาก
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบต่อในการบริหารจัดการภารกิจของ นายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	3.70	0.7944	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าให้ สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้	3.77	0.8976	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการ บริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม	4.23	0.8172	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ใน การใช้จ่าย เงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตาม ระเบียบฯ พัสตุดภาครรัฐ เป็นต้น	3.87	0.8193	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับ
ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของ ทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาวอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตาม นโยบายในอนาคตได้ทันที	4.13	0.8996	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่น เสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริต คอร์รัปชั่น	4.07	0.9803	มาก
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.7397	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็น ธรรม	3.93	0.7849	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อ กฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	3.73	0.8683	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิงเกณฑ์ ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.80	0.8052	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงาน เชิงรุก เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิฤต	4.07	0.7397	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการวางแผน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.90	0.8847	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับ ผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้ โทษอย่างจริงจัง	4.30	0.7944	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.1	ควรมีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการระดับผู้บริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3.77	0.8597	มาก
2.2	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเพิ่มเติม ตามอำนาจหน้าที่ได้รับมอบหมาย	3.76	0.8625	มาก
2.3	พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและหน้าที่ความ รับผิดชอบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.84	0.9139	มาก
2.4	พัฒนาจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างจริงจัง	3.83	0.9516	มาก
2.5	พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการ ทำงานทุกระดับ	3.93	0.9384	มาก
2.6	พัฒนาการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ	3.86	0.9033	มาก
2.7	พัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องความมุ่งมั่นจริงจังและเอาใจ ใส่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.98	0.9766	มาก
2.8	การพัฒนาด้านความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด และมีการปรับปรุงแก้ไข ให้ปัญหาหมดไป	3.90	1.0041	มาก
2.9	การพัฒนาการบริหารจัดการ การสั่งการและการทำความเข้าใจ เข้าใจการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด	3.83	0.9172	มาก
2.10	การพัฒนาความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภารกิจของ นายกรัฐมนตรีให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	3.83	0.9548	มาก
2.11	การพัฒนาการบริหารจัดการงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าที่ สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้	3.77	0.9314	มาก
2.12	การพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการ บริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรม	3.93	1.0360	มาก
2.13	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการใช้จ่าย เงินงบประมาณ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ตาม ระเบียบฯ พัสตุดภาครัฐ เป็นต้น	3.78	1.0698	มาก

ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารของ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
2.14	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของ ทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งในระยะสั้น ระยะยาว อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพ และมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน ตามนโยบายในอนาคตได้ทันที	3.88	0.9377	มาก
2.15	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริตคอรัปชั่น	3.84	0.9723	มาก
2.16	การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.9502	มาก
2.17	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการมอบหมายงานให้ ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็น ธรรม	3.79	0.9856	มาก
2.18	การพัฒนาการบริหารจัดการ ความถูกต้องแม่นยำ เรื่องข้อ กฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับ นายกรัฐมนตรีและภาพรวมของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	3.86	0.9184	มาก
2.19	การพัฒนาและบริหารจัดการ ด้านความยุติธรรม โดยอิง เกณฑ์ตามพระกฤษฎีกาว่า ด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจังและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.80	0.8948	มาก
2.20	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงาน แข็งแรง เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน วิกฤต	3.82	0.8314	มาก
2.21	การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์และการ วางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.80	0.8704	มาก
2.22	ควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับ ผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมี การให้คุณและให้โทษอย่างจริงจัง	3.95	0.9298	มาก

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อประเด็นการพัฒนา การบริหารจัดการระดับผู้บริหารของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี จากกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผนในการทำงานแข็งแรง

เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนวิกฤติให้กับนายกรัฐมนตรีมากที่สุด จากกลุ่มลูกค้าภายใน พบว่า ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่ง ในระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจของนายกรัฐมนตรีอย่างมืออาชีพและมีการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายในอนาคตได้ทันที และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านปลูกฝังในเรื่องสามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ เพื่อการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่ทุจริต คอร์รัปชันมากที่สุด จากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน พบว่า ควรมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การคัดเลือกระดับผู้บริหาร โดยใช้หลักระบบคุณธรรม จากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และมีการให้คุณและให้โทษอย่างจริงจังมากที่สุด และจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ควรมีการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ ด้านความโปร่งใสในการทำงาน ทุกระดับ และควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เรื่องการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับฝึกอบรมมากที่สุด

จากผลการวิจัย ทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

- การที่กลุ่มผู้บังคับบัญชามาจากข้าราชการการเมือง จึงมีความต้องการสูงสุดให้ผู้บริหาร สำนักรัฐมนตรี ตอบสนองต่องานเร่งด่วน งานวิกฤติ ทำงานเชิงรุก โดยที่อาจจะละเลยต่อการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และบางครั้งอาจจะไม่ทราบระเบียบวิธีปฏิบัติของทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน การคัดเลือก จนมีการฟ้องร้องเป็นคดีความ ทำให้ข้าราชการเกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ขาดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ต้องการสูงสุดให้ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการทำงาน และอีกประการหนึ่ง ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นระดับ 10 ในขณะที่หน่วยราชการอื่น ๆ ที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เป็นระดับ 11 เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ซึ่งเป็นความเหลื่อมล้ำที่เห็นได้อย่างเด่นชัด

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

- ระดับปฏิบัติ ต้องสร้างจิตสำนึกของผู้บริหารระดับสูงของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้ไม่ทนต่อสถานะสังคมที่ไม่เป็นธรรม อันได้รับผลกระทบมาจากนักการเมืองและปลูกฝังค่านิยมในการทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี
- ระดับนโยบาย ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ไม่ใช่ นักการเมือง และปรับให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นข้าราชการประจำ ระดับ 11 โดยเปลี่ยนชื่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งมาจากนักการเมือง เป็นเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งสอดคล้องกับตำแหน่งเลขาธิการรัฐมนตรีของกระทรวงต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการพัฒนาในเรื่องการบริหารงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าให้สำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้อย่างเร่งด่วน และมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ

เรื่องกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย และการพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติให้มั่นคงมั่งคั่งยั่งยืนได้อย่างแท้จริง โดยขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ดังนี้

1. นายกรัฐมนตรีออกคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีให้มีการจัดทำแผนการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

2. แต่งตั้งคณะกรรมการการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นคณะกรรมการในการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการ และประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้แบบประเมินผล 360 องศา รอบทิศทาง โดยมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นประธานคณะกรรมการ และพัฒนาระดับผู้บริหารตามลำดับความสำคัญจากการศึกษาวิจัย

3. นายกรัฐมนตรีมีคำสั่งให้คัดเลือกระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการคนกลางที่มีผลการปฏิบัติหน้าที่และได้รับการคัดเลือกจากระบบคุณธรรม และมีประวัติชื่อเสียงในเรื่องของความยุติธรรม โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในการบริหารราชการ

4. เลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรทำหน้าที่เป็นประธานตรวจสอบการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการระดับผู้บริหารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจัง และเป็นธรรม

5. เลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรเป็นประธานคณะกรรมการลงโทษตามระเบียบ ฯ และกฎหมาย ให้เป็นบรรทัดฐาน โดยไม่มอบอำนาจ