

## สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และศึกษานโยบายของผู้บริหารและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในการบริหารจัดการ รวมถึงศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

การศึกษาระทำโดยศึกษาจากข้อมูลเอกสาร ตำรา และศึกษาภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิธีทางสถิติ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.2 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 29.8 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 39.5 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 31.5 และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 81.8 รองลงมาจบสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 11.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 4-6 ร้อยละ 64.5 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป ร้อยละ 27.6 มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.5 รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 20.5 ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มาแล้วต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 49.3 รองลงมาปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มาแล้ว ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 34.9

นอกจากนี้ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของส่วนราชการที่ผ่านมาพบว่าจำนวนการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรมที่ส่งไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการมีจำนวนมากเฉลี่ยปีละ 289,000 ราย และมีการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์แก่ผู้ทำคุณประโยชน์ต่อส่วนราชการและสังคมจำนวนเฉลี่ยปีละ 8,300 ราย ทำให้ส่วนราชการต่างๆ มีภารกิจ

ต้องทำเรื่องขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ของเจ้าหน้าที่กระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งปรากฏผล ดังนี้

#### ความรู้ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ความรู้ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ของเจ้าหน้าที่กระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่กระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องเป็นรายด้าน 2 ประการ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความรู้มากในประเด็นการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี จะขอพระราชทานปีติดกันมิได้ เว้นแต่จะเทียบจะได้กำหนดไว้, เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก ชั้นสูงสุด คือ ชั้นมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี แก่ข้าราชการ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ.2536 , ข้าราชการมีสิทธิที่จะได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เมื่อรับราชการต่อเนื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษาไม่น้อยกว่า 60 วัน, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ให้แก่ข้าราชการ กรณีเกษียณอายุราชการ ให้จัดทำบัญชีรายชื่อและบัญชีแสดงคุณสมบัติผู้ขอพระราชทาน แยกจากการเสนอขอพระราชทานกรณีปกติ, กรณีข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอยู่ในเกณฑ์การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ให้กระทรวง ทบวง กรมส่งเรื่องถึงสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม ไม่น้อยกว่า 60 วัน, ข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัย ให้เพิ่มระยะเวลาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อีก 1 ปี, เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย ชั้นสูงสุด คือ ชั้นประถมาภรณ์มงกุฎไทย และเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก มีทั้งหมด 8 ชั้น, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ให้กระทรวง ทบวง กรมส่งเรื่องถึงสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม ไม่น้อยกว่า 90 วัน, การพิจารณาว่าบุคคลใดจะสมควรเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์หรือไม่ ให้พิจารณาเฉพาะเงื่อนไขระยะเวลาการเสนอขอพระราชทานเป็นเกณฑ์เท่านั้น, เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย มีทั้งหมด 7 ชั้น, การเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามระเบียบ ฯ พ.ศ. 2536 สามารถเสนอขอพระราชทานได้ เฉพาะบุคคลที่อยู่ในบัญชีท้ายระเบียบ ฯ เท่านั้น, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประจำปี ให้ขอพระราชทานได้เฉพาะผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่เท่านั้น, การจัดส่งเอกสารการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ให้กระทรวง ทบวง กรม จัดส่งบัญชีรายชื่อผู้ขอพระราชทาน จำนวน 8 ชุด และบัญชีแสดงคุณสมบัติผู้ขอพระราชทาน จำนวน 2 ชุด

2. ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่ง ดิเรกคุณาภรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความรู้มากในประเด็นประชาชนที่กระทำความดีความชอบอันเป็นประโยชน์แก่ประเทศ ศาสนา และประชาชนอาจได้รับตามการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ผู้กระทำความดีความชอบ เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม ที่ได้รับประโยชน์เกี่ยวข้อง, เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด คือ ปฐมดิเรกคุณาภรณ์, ผลงานที่เคยใช้ประกอบการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์จนได้รับพระราชทานมาแล้ว ไม่สามารถนำผลงานนั้นไปใช้ขอพระราชทานได้อีก, ผู้มีอำนาจที่จะลงนามในหนังสือรับรองแสดงรายการการรับบริจาคทรัพย์สิน (นร.2) เป็นไปตามหลักเกณฑ์วงเงินบริจาคและหน่วยงานที่รับบริจาค, เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ มีทั้งหมด 7 ชั้น,ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ.2538 กำหนดให้การกระทำความดีความชอบ อันเป็นประโยชน์แก่ประเทศ ศาสนา และประชาชนมี 2 ประเภท ได้แก่ การทำความดีความชอบที่มีผลงาน และกรณีเป็นการบริจาคทรัพย์สิน, ในหนังสือรับรองแสดงผลงาน (นร.1) และหนังสือรับรองแสดงรายการการบริจาคทรัพย์สิน (นร.2) ให้ผู้กระทำความดีความชอบลงนามรับรองผลงานของตนเองประกอบด้วย, กรณีการกระทำความดีความชอบโดยบริจาคทรัพย์สินเพื่อสาธารณประโยชน์มูลค่า 500,000 บาท ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ขอชั้นสูงสุดดิเรกคุณาภรณ์, การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ประจำปีให้กระทรวง ทบวง กรมส่งเรื่องถึงสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม ไม่น้อยกว่า 150 วัน หรือก่อนวันที่ 8 กรกฎาคม ของปี

นอกจากนี้ ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่ง ดิเรกคุณาภรณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความรู้น้อยในประเด็นการบริจาคทรัพย์สินในนามนิติบุคคล (บริษัท ห้าง

ร้าน) ไม่สามารถนำเสนอผลงานไปขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ตนเองได้, กรณีการกระทำความดีความชอบให้แก่นิติบุคคลที่สำนักนายกรัฐมนตรีประกาศกำหนดชื่อในราชกิจจานุเบกษา ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ.2538 ให้นิติบุคคลที่ได้รับบริจาคทรัพย์สินหรือได้รับประโยชน์เกี่ยวข้อง สามารถเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้โดยตรง, การรับรองผลงานความดี ความชอบ กรณีการบริจาคทรัพย์สินเพื่อสาธารณประโยชน์ให้ใช้แบบหนังสือรับรองแสดงผลงาน (นร.1) การรับรองผลงานความดี ความชอบ กรณีการบริจาคทรัพย์สินเพื่อสาธารณประโยชน์ให้ใช้แบบหนังสือรับรองแสดงผลงาน (นร.1)

ปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏผลการศึกษา 6 ข้อ ดังนี้

1. ด้านงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พบว่า ระยะเวลาที่ระเบียบกำหนดให้ส่วนราชการ / หน่วยงานส่งเรื่องเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความเหมาะสมแล้ว ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมากกับกรณีการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและอันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย และการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ และการมีความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์ตามระเบียบการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและอันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ. 2536 เป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้เองและให้คำแนะนำบุคคลอื่นได้อย่างชัดเจน

2. ด้านการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมากในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ผู้บริหารจะตรวจสอบเอกสารขอพระราชทานอย่างละเอียดรอบคอบเป็นประจำ ในการประชุมพิจารณาคุณสมบัติบุคคลที่สมควรเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปีหัวหน้าส่วนราชการของท่านจะเข้าประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง และในการที่ผู้บริหารจะติดตามและกำชับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ทันกำหนดเวลาเป็นประจำทุกปี

3. ด้านบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก กรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีความรู้ความเข้าใจ หลักเกณฑ์การเสนอขอพระราชทานเป็นอย่างดี, บุคลากรที่ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทาน ควรได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานอย่างต่อเนื่องทุกปี การเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีความล่าช้าไม่ได้เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้นเหตุ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีทัศนคติในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเรียนรู้กฎระเบียบและทำให้เข้าใจดีขึ้น

4. ด้านงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก กรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สามารถเบิกค่าตอบแทน ในกรณีมีการทำงานนอกเวลาราชการได้

5. ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด กรณีที่สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ควรใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน การมีระบบโปรแกรมที่สามารถตรวจสอบคุณสมบัติ และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี จะทำให้การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในหน่วยงาน จะช่วยให้การติดตามงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมากกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีประโยชน์ ในการสนับสนุนงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีความรวดเร็ว และลดความผิดพลาดได้ เมื่อสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีขอความร่วมมือให้หน่วยงานของท่านปรับปรุงระบบสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์หน่วยงานพร้อมให้ความร่วมมือได้ในทันที ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานใช้ระบบโปรแกรมการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

6. ความคิดเห็นต่อสำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก กรณีที่สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และกรณีมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์จะหารือกับสำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยทำเป็นหนังสือ หรือโทรศัพท์เข้ามาหารือ / วิธีอื่น นอกจากนี้ สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการให้บริการ (สะดวก รวดเร็วและมีความเสมอภาค) ต่อการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การตอบข้อสงสัยหรือข้อหารือเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของเจ้าหน้าที่สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทำให้มีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ปัจจุบันและที่ผ่านมา หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์โดยตรงแล้ว แต่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ มีเพียง 1 คน ที่รับผิดชอบและปฏิบัติครบทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญกับงานเครื่องราชฯ นอกจากนี้หน่วยงานที่มีกลุ่มงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ แต่รวมอยู่กับฝ่ายอื่นที่ไม่ได้ทำเฉพาะเครื่องราชอิสริยาภรณ์อย่างเดียว และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานเครื่องราชฯ ก็ทำงานในด้านอื่นที่แตกต่างออกไปจากหน้าที่หลักจึงทำให้เกิดความล่าช้าในกรณีที่มียานเข้ามาเป็นช่วงๆ และไม่แน่ใจว่าผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องเครื่องราชฯแค่ไหน เพราะจะสนใจงานอื่นๆ เช่น เครื่องมืองานบริหารงานบุคคล HR Scorecard หรือตัวชี้วัดมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์โดยตรง ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เนื่องจากการเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นงานที่สำคัญและมีข้าราชการเป็นจำนวนมากในการขอพระราชทานประจำปีมีเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งควรมีผู้รับผิดชอบในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯโดยตรง เพราะทำให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ปัจจุบัน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีปริมาณไม่เพียงพอ เพราะขบวนการเกี่ยวกับเครื่องราชฯ มีมากเป็นวงกลมไม่มีวันหมดสิ้นจำนวนเจ้าหน้าที่น้อยก็ทำให้จำนวนงานที่ค้างมากขึ้น นอกจากนี้ การคิดวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่นำมาใช้ในการปฏิบัติ ต้องพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ด้านประกอบกันเช่น ภารกิจ ปริมาณงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ โดยเฉพาะภารกิจ ต้องพิจารณางานที่ทำอยู่ต้องรับผิดชอบด้านอะไรบ้าง ปริมาณงานมีจำนวนมากหรือไม่ ประกอบด้วยมีสัดส่วนเช่นใด รับผิดชอบงานทะเบียนประวัติ ต้องดู ก.พ.7 ดูแลการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาต่างๆ ของข้าราชการ ลูกจ้าง และต้องรับผิดชอบงานเครื่องราชฯ ซึ่งควรมีการจัดคนดูแลเป็นส่วนๆ และให้เหมาะสมกับปริมาณงานด้วยหากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ คนที่มาปฏิบัติก็ต้องมีไม่น้อยกว่า 5 - 7 คนเพื่อที่จะได้แบ่งสัดส่วนงานให้ชัดเจน

การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีความล่าช้าและเกิดความผิดพลาดคาดเคลื่อนเกิดจากสาเหตุ 10 ประการ ดังนี้

1. ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน เนื่องจากขาดการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลประวัติแต่ละบุคคลไม่เป็นปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ละเลยในการบันทึกข้อมูล ข้อมูลขาดการตรวจสอบ เอกสารมีจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ปัญหาทำงานไม่ทัน ปริมาณเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่ลงประวัติ

ได้รับเครื่องราชฯ ในก.พ.7 หรือบัตรควบคุมเครื่องราชฯ บุคลากรย้ายหน่วยงาน ไม่มีข้อมูลการรับเครื่องราชฯ มาด้วย

2. ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารไม่ใช้เวลาในการประชุมดำเนินการ ติดตามการและส่วนราชการขาดแผนปฏิบัติงาน ขาดเป้าหมายการทำงาน ไม่มีแผนปฏิบัติ ไม่มีการติดตามควบคุมตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

3. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับระเบียบการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในระเบียบ และเงื่อนไขในการเสนอขอพระราชทานความไม่เข้าใจในระบบงาน มีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบ่อยๆ บุคลากรที่รับผิดชอบเกิดความเบื่อหน่าย โอน (ย้าย) ไปสังกัดอื่นทำให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน

4. การทำงานซ้ำซ้อน สาเหตุจากข้อมูลไม่สมบูรณ์ เนื่องจากหน่วยงานมีอัตราการโอน/ย้าย สูง ควรมีการตรวจสอบอย่างละเอียดก่อนการเสนอขอ ซึ่งบางครั้งการเสนอขอไปแล้วมีข้าราชการลาออก ก็ต้องขอถอนชื่อ บางครั้งมีข้าราชการโอนเข้ามาสังกัดใหม่ ข้อมูลประวัติยังไม่มี การนำส่งมาก็ต้องมีการติดตามทวงถามเสมอในขณะที่กำลังจะเสนอขอ นอกจากนี้ข้าราชการที่โอนย้าย เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินเรื่องเสนอขอซ้ำซ้อน เนื่องจากกลัวตกหล่น เกรงว่าสังกัดใหม่ไม่ขอให้

5. ขาดความทันสมัยในด้านเทคโนโลยี เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์คลาดเคลื่อน ไม่มีการบันทึกทะเบียนฐานันดรไว้อย่างถูกต้อง ระบบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่มีการพัฒนา ไม่สามารถเก็บข้อมูลปีที่ผ่านมาและประมวลผลได้เองทำให้ต้องพิมพ์เข้าทุกๆ ปี

6. ควรปรับปรุงเรื่องหลักเกณฑ์ขั้นตราใหม่ให้น้อยลงควรมี 5 ขั้นตราก็เพียงพอ

7. ขั้นตอนการขอเครื่องราชฯ มากไปทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานมาก

8. ควรมีการแจกใบประกาศเพียงอย่างเดียว สำหรับเครื่องราชฯ หากใครต้องการที่จะใช้จริงๆ ให้มีการขอยืมที่สำนักอาลักษณ์ โดยให้มีการขอยืมในแต่ละปี แต่ละชั้นตราเมื่อหมดปี ก็มีการส่งคืน

9. การแจ้งเอกสารเวียน ได้รับการตอบกลับล่าช้า

10. คณะกรรมการกลั่นกรอง พิจารณาแก้ไขอยู่บ่อยๆ ทำให้ต้องเสนอเรื่องอยู่เสมอ จึงทำให้ล่าช้า

ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ 15 ข้อ ดังนี้

1. หน่วยงานควรมีบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

2. หน่วยงานควรให้ความสำคัญในงานขอเครื่องราชโดยสนับสนุนอุปกรณ์สารสนเทศ
3. สำนักอำนวยการฯ ควรให้ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบการขอพระราชทานเครื่องราชฯ ให้กับหน่วยงานต่างๆ ไปใช้ในการตรวจสอบเพื่อลดความผิดพลาดในการเสนอขอพระราชทานฯ
4. ควรให้มีรางวัลเกียรติยศ เช่นเดียวกับข้าราชการดีเด่น สำหรับส่วนราชการ ที่ทำงานรวดเร็ว ถูกต้อง และดีเด่นสำหรับผู้ปฏิบัติงานเครื่องราชฯ โดยเฉพาะเนื่องจากงานสำคัญ แต่ไม่ค่อยมีบุคลากรทำงานประจำ มีแต่หมุนเวียนอยู่เสมอ
5. ควรสร้างระบบฐานข้อมูลโดยจัดทำโปรแกรมเครื่องราชฯ ให้สามารถตรวจสอบความซ้ำซ้อนและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อได้
6. ลดจำนวนเอกสารที่จะจัดส่งให้ สลค. โดยเปลี่ยนเป็นให้รายงานโดยตรงทางคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์แทน
7. ควรมีการปรับปรุงการจ่ายใบประกาศและเหรียญให้ทันในปีที่เสนอขอเพราะถ้าล่าช้าข้าราชการจะมีการย้ายโอนถึงแก่กรรมและลาออกจะทำให้ยากต่อการติดตามการจ่าย ซึ่งทำให้มีใบประกาศตกค้างจ่ายไม่หมดจำนวนมากซึ่งเรื่องนี้คิดว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมควรต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรกเพราะเป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคอย่างมาก
8. ควรมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยและใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน ถึงจะเป็นระบบของสำนักอำนวยการฯ แต่ขอให้ทำงานบน Window XP ของที่กรมได้ เพื่อจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความรวดเร็ว สมบูรณ์ และถูกต้อง
9. ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเครื่องราชฯ ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับระเบียบการเสนอขอพระราชทาน
10. อยากให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่และสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานระบบงานควรยกระดับและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่างานเครื่องราชฯ เป็นงานที่สำคัญ
11. ควรแก้ไขกฎระเบียบฯ ให้มีขั้นตอนในการดำเนินการให้สั้นและกระชับไม่ซับซ้อน
12. ในแต่ละปีไม่ต้องผลิตให้ครบจำนวนผู้ขอพระราชทาน เพราะเวลาจ่ายให้ไม่หมดจะเสียงบประมาณ สำหรับใบกำกับเครื่องราชฯ ผู้รับเครื่องราชฯ มีความต้องการมากกว่าเหรียญแนะนำควรที่ลดใบประกาศลงตามอัตราส่วนให้เหลือครึ่งหนึ่งของแบบใบประกาศใบเดิม
13. ควรมีการจัดสัมมนาระหว่างกระทรวงแบบเดิมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้าง ผลัดเปลี่ยนกันไปซึ่งงบประมาณในการจัดเป็นของ สลค.

14. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างส่วนราชการต่างๆในประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรค

15. การสร้างระบบให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำความคับข้องใจ ปัญหาอุปสรรค มาขอหารือ หรือ Call Center

การสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานจำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ระดับ 7-8 จำนวน 8 คน เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พบว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานมีสาเหตุมาจาก กระบวนการทำงาน (ได้แก่เรื่องระเบียบต่างๆ ขั้นตอนการทำงานและการสื่อสาร) ทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่สถานที่และบรรยากาศในการทำงาน) ดังนี้

#### กระบวนการทำงาน

บทบาทของสำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในด้านการปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นบทบาทในการเชื่อมต่อกับหน่วยงานภาคราชการ เอกชน ประชาชน ที่เสนอขอพระราชทานให้กับบุคคลที่กระทำความดีความชอบ โดยการตรวจสอบคุณสมบัติบุคคลที่เสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ. 2536 แก่ข้าราชการลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538 แก่ผู้ทำคุณประโยชน์ต่อประเทศชาติ ศาสนาและประชาชน

การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่ามีจำนวนการเสนอขอพระราชทานเป็นจำนวนมากโดยเฉลี่ยปีละประมาณ 350,000 ราย (ตระกูลช้างเผือก, ตระกูลมงกุฎไทย ประมาณ 280,000 ราย ตระกูลดิเรกคุณาภรณ์ ประมาณ 7,000 ราย) จากปริมาณการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดังกล่าว ทำให้กระทรวง ทบวง กรม ต้องเร่งรีบดำเนินการเพื่อเสนอขอ ให้สอดคล้องกับปริมาณและระยะเวลาที่กำหนดให้ส่งคือกรณีสายสะพาย อย่างช้าภายในวันที่ 6 ตุลาคมของปี ชันต่ำกว่าสายสะพาย ภายในวันที่ 6 กันยายนของปี สำหรับตระกูลดิเรกคุณาภรณ์ ก่อนวันที่ 8 กรกฎาคมของปี

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องรีบเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้เสร็จภายในกำหนดเวลา ประกอบกับการประกาศราชกิจจานุเบกษาค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากปริมาณผู้

ได้รับการเสนอขอพระราชทานมีจำนวนมาก และระยะเวลาจำกัด หน่วยงานไม่สามารถตรวจสอบในราชกิจจานุเบกษา ก่อนการเสนอขอ เป็นเหตุให้เกิดความผิดพลาดต่างๆ เช่นการขอซ้ำชั้นตราขอข้ามชั้นตรา ขอปีติดกัน ขาดเกณฑ์ระยะเวลา ขอให้กับผู้ว่าชนม์ เอกสารไม่ครบ ผู้ลงนามในหนังสือรับรองไม่ถูกต้อง เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จากการปฏิบัติงานสามารถแยกได้เป็นปัญหาในเรื่องระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขั้นตอนการทำงาน และการสื่อสาร 3 ประการ ดังนี้

#### 1. ระเบียบข้อบังคับต่างๆ

การปฏิบัติงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2 ระเบียบดังนี้

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ. 2536

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538

ปัญหาจากการปฏิบัติงานคือ

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความแม่นยำในกฎระเบียบและแนวทางการนำไปปฏิบัติ ทั้งบุคลากรของกลุ่มงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อเสนอขอพระราชทานเครื่องราชจากหน่วยงานอื่นๆ

2. หน่วยงานและส่วนราชการที่เสนอขอไม่ได้กลิ่นกรองการเสนอขอพระราชทานตามระเบียบโดยเคร่งครัดเท่าที่ควร

3. การปฏิบัติงานถูกแทรกแซงจากผู้มีอำนาจ ซึ่งสั่งการให้ปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ หรือความพยายามเสนอขอเป็นกรณีพิเศษ

#### 2. ขั้นตอนการทำงาน

ปัญหาที่เกิดจากขั้นตอนในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. การปฏิบัติงานมีความเสี่ยงสูง และจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจำนวนผู้เสนอขอพระราชทานเครื่องราชเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่กรอบอัตรากำลังคนและระยะเวลาการปฏิบัติงานยังเหมือนเดิม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานด้วยความรีบเร่ง

2. หน่วยงานต่างๆ ที่เสนอขอพระราชทานเครื่องราชไม่สำรวจ ตรวจสอบเอกสารทำให้เกิดความผิดพลาดและข้อมูลไม่ตรงกัน

3. ระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานมีมากเกินไป

### 3. การสื่อสาร

ปัญหาด้านการสื่อสารประกอบด้วย

1. การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก บางกระทรวงไม่ราบรื่น
2. ขาดแผนปฏิบัติงานเชิงรุก ในการดำเนินการเพื่อให้ความรู้ และเผยแพร่กระบวนการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์แก่บุคคลภายนอกองค์กร รวมทั้งการค้นหาโสดที่สูญปรกรณ์ ในการเผยแพร่ เช่น การจัดทำหนังสือ แผ่นพับ แจกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
3. ไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน
4. ควรมีงบประมาณเพื่อจัดอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการทำงานในทิศทางเดียวกันทุกๆ ปี และจัดให้ต่างจังหวัดอย่างน้อยภาคละ 1 จังหวัดต่อปี
5. การสื่อสารทำความเข้าใจและโอกาสสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์กับหน่วยงานที่ปฏิบัติการเสนอขอพระราชทาน

ความคาดหวังของผู้บริหารของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อกระบวนการทำงาน คือ

1. ควรมีศูนย์อบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องแก่ส่วนราชการต่างๆ
2. ปฏิบัติงานโดยอิสระปลอดจากการแทรกแซงของผู้มีอำนาจ ในการเสนอและพิจารณาการให้พระราชทานเครื่องราชฯ ก่อนทำความกราบทูล
3. สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ควรเป็นแหล่งควบคุมและออกกฎหมายหลักเกณฑ์ในการควบคุมเกณฑ์การเสนอขอเครื่องราชฯ เพื่อที่จะให้คอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ อยากให้เป็นสถานที่ที่มีอำนาจในการควบคุมให้เป็นหลักการแนวทางเดียวกัน
4. พยายามลดขั้นตอนการทำงาน
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงส่วนราชการในพระองค์
6. เป็นองค์กรที่สามารถสนับสนุนให้หน่วยงานที่เสนอขอพระราชทาน มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบข้อกฎหมาย มีความถูกต้องแม่นยำเป็นมาตรฐานเดียวกัน
7. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วทันตามกำหนดเวลาสามารถบริหารงานบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ

ในด้านทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากเรื่องต่างๆ 7 ประการ ดังนี้

1. บุคลากรของกลุ่มงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานหรือจำนวนผู้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญและความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อย่างแท้จริง

3. บุคลากรการปฏิบัติงานล่าช้าโดยยึดติดกับรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงานตามโบราณราชประเพณี รวมถึงขาดความละเอียดรอบคอบ การปฏิบัติงานไม่ประสานกันและไม่มี ความสามัคคีกัน

4. บุคลากรในระดับปฏิบัติการขาดเป้าหมายร่วมกับองค์กร

5. บุคลากรรู้สึกขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และเห็นว่าเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานได้ง่าย

6. มีอัตราการโอนย้ายพนักงานสูง

7. ที่เริ่มงานใหม่ไม่ผ่านอบรมหรือการสอนงาน ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้เองจากการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์คาดหวังให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับมีจุดประสงค์เดียวกัน และปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ เกรงครัดในการปฏิบัติตามระเบียบและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ทำงานเป็นทีม สามัคคีและช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ

#### การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้พัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ตรวจสอบข้อมูลมาตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาปรับปรุงโปรแกรมดังกล่าวให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ขณะนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากไม่สามารถเชื่อมโยงไปยังระบบฐานข้อมูลของส่วนราชการอื่นๆ ได้ ส่งผลให้ระบบฐานข้อมูลทะเบียนประวัติของผู้ได้รับพระราชทานไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งหากสามารถการพัฒนาาระบบโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานการขอพระราชทานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ปัญหาจากการปฏิบัติงาน 2 ประการ ได้แก่

1. เครื่องคอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอกับบุคลากร

2. ระบบสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่างๆ ได้

ผู้บริหารของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์คาดหวังต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 3 ประการ ดังนี้

1. มีเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงานให้รวดเร็วและทันการณ์มากขึ้น แต่ต้องยืนอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและระเบียบข้อบังคับต่างๆ
2. มีฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน
3. ใช้โปรแกรมในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอพระราชทานและการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี

#### การนำเครื่องมือทางการบริหารมาประยุกต์ใช้

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ คือ การจัดการความรู้ (KM) Balanced Scorecard แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ระบบหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Customer and supplier partnerships) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ผลการสัมภาษณ์พบว่าเครื่องมือที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) การจัดการความรู้ (KM) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) Balanced Scorecard การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) และ ระบบหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Customer and supplier partnerships) ตามลำดับ

#### 1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการปฏิบัติงาน

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยการบริหารและจัดบริการอย่างมีประสิทธิภาพเช่นระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมการบริหาร และระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมการบริการ ควรนำมาใช้โดยจัดฝึกอบรมให้ความรู้การใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และจัดหาเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีจำนวนเพียงพอกับบุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น มีการทำฐานข้อมูลประวัติบุคคล ที่เคยได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดีเยี่ยมรองรับ ป้องกันการ

เปลี่ยนแปลงและทำลายข้อมูล หรือนำข้อมูลไปใช้ในทางที่มีขอบ ตลอดจนสามารถเลือกกลั่นกรองกลุ่มผู้ใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวกลางที่นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์กร ก่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกันของฝ่ายต่างๆ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งช่วยสร้างความเข้าใจและภาพพจน์ที่ดีขององค์กรต่อบุคคลภายนอกการอบรมสัมมนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจควรนำมาใช้โดยการชี้แจง แลกเปลี่ยน ของหน่วยงานโดยเฉพาะของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรทราบและมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อเป็นการสื่อสารสองทาง มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันและสามารถตอบคำถามกับบุคลากรภายนอกได้ในแนวทางเดียวกัน และจัดประชุมเชิงวิชาการ ประชุมชี้แจง แก่หน่วยงานและส่วนราชการทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรเริ่มต้นจากหน่วยงานย่อยภายในก่อน โดยสร้างความเข้าใจและพัฒนาการสื่อสารภายใน ให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

## 3. การจัดการความรู้ (KM)

การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรนำมาใช้โดยรวบรวมแนวทางการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และทำเอกสารเผยแพร่ พร้อมทั้งระบบการจัดเก็บรวบรวมเป็นหมวดหมู่เพื่อง่ายต่อการค้นหา จัดทำแฟ้มเอกสารตัวอย่างโดยเฉพาะองค์ความรู้กรณีเรื่องที่มีปัญหาบ่อยๆ และจัดมุมความรู้ ที่น่าสนใจ และจัดห้องสมุด/ ตู้หนังสือเพื่อรวบรวมเอกสารวิชาชีพเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ควรจัดบรรยาย สัมมนา เสวนา พุดคุยกลุ่มย่อย เพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยจัดอบรมเป็นกลุ่มเล็กๆ ก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละปี และก่อนให้พนักงานเริ่มปฏิบัติงาน มีการสอนงานให้แก่พนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดตั้งศูนย์กลางเป็นที่รวบรวมความรู้ไว้ที่ สำนักอำนวยการฯ เพื่อเป็นสื่อกลาง และควรแจกเอกสารอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำเทคนิคหรือวิธีการมาปรับใช้เผยแพร่ความรู้ด้านต่างๆ

## 4. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนให้องค์กรนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ควรนำมาใช้โดยสร้างจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับชั้น

เพื่อหล่อหลอมสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยวิธีการรวบรวมความคิดของบุคลากรนำมาประมวลเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มีตัวอย่างในลักษณะเป็นรูปธรรม และยกย่องให้เห็นเด่นชัด ส่งเสริมสนับสนุนอย่างแท้จริง ถ้ายทอดความรู้ ทักษะ เทคนิคต่างๆ ให้แก่คนรุ่นใหม่ ตลอดจนการเปิดโอกาส ให้คนรุ่นใหม่ได้ฝึกฝนปฏิบัติงานสำคัญๆ เพื่อเป็นการเชื่อมต่อกับความสัมพันธ์จากรุ่นสู่รุ่น เพื่อจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานเป็นทีม และพัฒนาความรู้ ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ผู้บริหารทุกระดับควรทำเป็นแบบอย่าง และกระตุ้นเตือน ใ้คนรุ่นผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

#### 5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละบุคคล ควรนำมาใช้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ก่อนที่จะไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติ พร้อมทั้งให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ประเมินผล จัดทำเป็นเอกสารและคู่มือในการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และจัดฝึกอบรมให้ความเข้าใจแนวทางในการใช้เครื่องมือและการนำไปปฏิบัติ

#### 6. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือการนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และมีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของการปฏิบัติราชการ ควรนำมาใช้โดยจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้สึที่ดีในการปฏิบัติงานและไม่ให้มีความรู้สึกว่าจะต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ควรนำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและชี้แจงให้ทุกคนทราบ ต้องยึดถือหลักในการบริหารงานคือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การให้บริการมีความรวดเร็ว มีความคุ้มค่าของงบประมาณ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญของการบริหารประสิทธิภาพอยู่ที่บุคลากร การทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ คือการให้ความรู้ ความต้องการ ความก้าวหน้า ผลตอบแทน คือแรงจูงในการทำงาน คนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เทคโนโลยีเครื่องมือ แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ถ้าไม่พร้อมก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

#### 7. ระบบหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์

ระบบหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์คือนอกจากลูกค้าจะมีส่วนร่วมในการจัดบริการแล้ว ยังให้ความสำคัญต่อซัพพลายเออร์ ทั้งนี้คุณภาพของบริการต่อลูกค้าขึ้นกับ

คุณภาพของวัสดุ หรือบริการ (ที่ซัพพลายเออร์ส่งมอบ) ควรนำมาใช้โดยให้หน่วยงานที่นำเสนอขอพระราชทานเครื่องราช ตราตรวจสอบเอกสาร และความถูกต้องของข้อมูลให้เรียบร้อยก่อนนำเสนอขอพระราชทานเครื่องราช และทั้ง Steak Holder และลูกค้าต่างมีความสำคัญ ดังนั้นต้องสามารถหาความต้องการของทั้งสองฝ่ายแล้วปรับหาสมดุล เพื่อให้ซัพพลายเออร์พัฒนาคุณภาพงานหรือบริการ

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ 4 ประการ ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และใช้ระยะเวลาสั้น รวมถึงการมีพันธมิตร ที่การทำ Best Practice ในการดำเนินงานจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เช่นการทําสถฐานข้อมูลและพัฒนาระบบงานการทำงานด้วยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถศึกษาได้จากกรมสรรพากร ที่ทำฐานข้อมูลผู้เสียภาษีและประชาชนสามารถเสียภาษีด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์สามารถประยุกต์ใช้ได้โดยให้หน่วยงานต่างๆ เสนอขอพระราชทานเครื่องราชทางอินเทอร์เน็ต แล้วให้คอมพิวเตอร์ประมวลผลเพื่อตรวจสอบประวัติและเก็บประวัติของบุคคล ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและสถานที่จัดเก็บเอกสาร รวมถึงเวลาและทรัพยากรบุคคล

2. ในช่วงของการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยน และการยอมรับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ต้องใกล้ชิดกันและทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี โดยเฉพาะพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากเจ้าหน้าที่ที่ได้รับผลกระทบ

3. การเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องใช้ระยะเวลาสั้น อาศัยการลงมือ ลองถูกจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีให้เหมาะสมต่อองค์กร หรือ Action learn ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจธรรมชาติของการปรับเปลี่ยนว่าไม่สามารถทำให้เสร็จครั้งเดียวได้ แต่ต้องค่อยๆ ศึกษาปัจจัยต่างๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยลักษณะของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่บุคลากรบางส่วนยังยึดติดจารีตประเพณีเดิม การปรับเปลี่ยนต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้เจ้าหน้าที่ปรับ

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมก่อน จากนั้นจึงพยายามนำเครื่องมือทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ ซึ่งต้องรับการต่อต้านจากเจ้าหน้าที่พร้อมๆ กับการความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง และพยายามให้ผู้นำเสนอแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยการถ่ายทอดนโยบายและการประพฤติตนเพื่อเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้ควรรหาวิธีการเพื่อเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

4. ผู้ปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ควรได้รับความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อย่างต่อเนื่อง ควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกฎหมายและแนวปฏิบัติในการเสนอขอพระราชทานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การตอบข้อสงสัย หรือข้อหารือเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานต้องชัดเจน และรวดเร็ว ควรจัดอบรมทุกกระทรวง ทบวง กรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือมากกว่านั้น เนื่องจากมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานอยู่เสมอ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานตามภาคหรือจังหวัดอื่นๆ ไม่เข้าใจระเบียบและหลักเกณฑ์