บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ
4. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ
5. กฎหมาย กฎกระทรวง ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มภารกิจ
6. องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
7. โครงสร้างแบบแมทริกซ์
8. การสนทนากลุ่ม
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   9.1 งานวิจัยในประเทศ
   9.2 งานวิจัยต่างประเทศ
10. กรอบความคิดในการวิจัย

การปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข

ตามที่ได้มีการประกาศใช้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดเป็นนโยบายอย่างจริงจังเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 1 – 2) และบังคับใช้เต็มรูปแบบตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมานั้น ทำให้กระทรวงสาธารณสุขจะต้องมีการปฏิรูปด้วยเช่นกัน โดยการปฏิรูปของกระทรวงสาธารณสุข (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. 2545 : 5) มีหลักการพื้นฐานมาจาก (1) การเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศและกระแสโลกาภิวัฒน์ (2) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในที่สำคัญ

คือ ความต้องการบริการสุขภาพที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนไป ทรัพยากรด้านสุขภาพที่ส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพ (3) นโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (4) การปฏิรูประบบสุขภาพ และ (5) การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมุ่งเน้นหลักของการลดความซ้ำซ้อน ทบทวน และจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐ การพิจารณาถึงความเหมาะสมของภารกิจที่รัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรือกระจายอำนาจ/ถ่ายโอนให้แก่ชนหรือท้องถิ่น ที่มีความพร้อมดำเนินการเป็นหลักการสำคัญต่อความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข

จากการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขใหม่ ตาม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2545 มาตรา 42 ไว้ดังนี้ กระทรวงสาธารณสุขมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ อนามัย การป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข" (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. 2545 : 9)

วิสัยทัศน์กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขจะเป็นองค์กรเพื่อปวงชน ที่มีความเข้มแข็ง ทั้งด้านวิชาการบริหารและบริการ โดยมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และทำงานอย่างมีความสุขบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 7)

พันธกิจกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านสุขภาพ
2. ติดตาม กำกับดูแลระบบสุขภาพในภาพรวมและสร้างกลไกการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
3. ออกกฎหมายและกำหนดมาตรฐานที่จำเป็น รวมทั้งกำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน
4. จัดบริการสุขภาพเฉพาะทาง เฉพาะสาขา
5. สร้างระบบป้องกันและควบคุมโรคและภัยทางสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมในการมีส่วนร่วมการสร้างเสริมสุขภาพและพัฒนาศักยภาพของประชาชนทางด้านพฤติกรรมและสำนึกทางสุขภาพ
7. มีการประสานเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางการวิจัยและการบริหารจัดการวิจัยด้านสุขภาพ (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 39)

ภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้จัดกลุ่มภารกิจของกระทรวงใหม่ ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยรวมภารกิจที่ใกล้เคียงกันหรือเหมือนกัน ที่จะผลักดันให้เป้าหมายการดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุขบรรลุผลมารวมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการแบ่งออกเป็น 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านนโยบายและอำนวยการ ด้านพัฒนาวิชาการ ด้านสนับสนุน และด้านปฏิบัติการ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้จัดกลุ่มการกิจออกเป็น 5 กลุ่ม รวม 18 ภารกิจดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการและสนับสนุนการจัดบริการสุขภาพมี 7 ภารกิจคือ การพัฒนานโยบายและแผนด้านสุขภาพ การกำกับดูแลและประสานงานสาธารณสุขในพื้นที่ การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ การพัฒนากฎหมายด้านสุขภาพ การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านสุขภาพของชุมชน ท้องถิ่นและเอกชน การพัฒนาระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ และการพัฒนางานสาธารณสุขระหว่างประเทศ

2. กลุ่มพัฒนาวิชาการ มี 4 ภารกิจคือ การวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ การพัฒนางานส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน การพัฒนางานควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ รวมถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมและการประกอบอาชีพ และการบริการทางวิชาการ

3. กลุ่มพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกมี 1 ภารกิจคือ การส่งเสริม และพัฒนาการจัดระบบองค์ความรู้ และการสร้างมาตรฐานด้านการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกเพื่อนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพ

4. กลุ่มบริการสุขภาพ มี 2 ภารกิจคือ การจัดให้มีบริการสุขภาพ และการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ

5. กลุ่มคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ มี 3 ภารกิจคือ ด้านคุ้มครองผู้บริโภค ด้านบริการสุขภาพ และด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ รวมทั้งกำหนดการพัฒนา ประเมินมาตรฐานบริการ และสถานบริการสุขภาพ

สำหรับอีกหนึ่งภารกิจคือ การกำหนดนโยบายสุขภาพแห่งชาติซึ่งจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติตาม พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. 2545 : 9 - 10)

แนวคิดในการจัดโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดแนวคิดในการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายใน โดยยึดหลักดังนี้

1. ยึดหลักการกระจายอำนาจให้ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นดำเนินงานมากขึ้น โดยส่วนกลางจะเน้นงานด้านนโยบายยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลมาตรฐาน การประเมินผล และการช่วยเหลือทางวิชาการมากขึ้น

2. พิจารณาการจัดโครงสร้างให้สามารถทำงานได้อย่างครบวงจร โดยยึดหลักความเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะการถ่ายทอดเทคโนโลยีวิชาการลงสู่ภูมิภาค

3. ยึดหลักการจัดองค์กรให้กะทัดรัด คล่องตัว มีเอกภาพ และประสิทธิภาพ

4. ลักษณะงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน ต้องให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว

5. มีบทบาทภารกิจที่ชัดเจนและสามารถวัดผลสำเร็จของงานได้

6. ต้องมีระบบกลไกในการทำงาน มีการเชื่อมโยงงานทั้งภายในกรมและระหว่างกรมตลอดจนการเชื่อมโยงกับหน่วยงานนอกกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

7. สร้างระบบการทำงานที่สั้น รวดเร็ว

8. ไม่มีการเพิ่มอัตรากำลังคนในหน่วยงาน แต่ให้ใช้วิธีการเกลี่ยอัตรากำลังคน ภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ ไม่มีการเกลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยบริการสุขภาพให้กับหน่วยที่ไม่มีบริการสุขภาพ

9. ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นตัวตั้ง

10. สอดคล้องกับการปฏิรูประบบสุขภาพ (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 37)

หลักเกณฑ์การจัดโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข

สำหรับหลักเกณฑ์การจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในของกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

1. ให้แต่ละกรมจัดโครงสร้างภายใน โดยยึดหลักจะรวมหน่วยงานย่อยที่มีภารกิจคล้าย ๆ กันไว้เป็นกลุ่ม (Cluster) ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่หากมีความจำเป็นจะต้องแยกหน่วยงานออกมาเป็นหน่วยงานย่อย (เช่น กอง) ต่างหาก ไม่รวมกันเป็นกลุ่ม จะต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 Core Function ที่ยังจำเป็นในการพัฒนาเทคโนโลยี และวิชาการที่ต้องการความยืดหยุ่นในโครงสร้าง กำหนดให้จัดเป็นกลุ่ม ส่วนภารกิจใดที่เป็น Non Core Function เช่น งานสนับสนุนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่พอให้กำหนดเป็นหน่วยงานระดับกอง (Division)

1.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสาธารณสุข ที่หน่วยงานย่อยนั้นรับผิดชอบจะต้องเป็นเทคโนโลยีที่ค่อนข้างจำเพาะ ใช้ไม่ได้กับปัญหาอื่นโดยทั่วไป และใช้เทคโนโลยีที่ใช้กับปัญหาสาธารณสุขอื่น มาใช้กับปัญหาสาธารณสุขที่หน่วยงานย่อยนี้รับผิดชอบไม่ได้

1.3 ลักษณะของงานที่หน่วยงานย่อยนั้นรับผิดชอบ จะต้องมีลักษณะเบ็ดเสร็จในหน่วยงานย่อยนั้นเอง ไม่ต้องการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง

1.4 การทำงานของหน่วยงานย่อยนั้น จำเป็นต้องมีระบบบริหารสนับสนุนที่เป็นตัวของตัวเอง ไม่สามารถใช้ระบบบริหารสนับสนุนร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 หน่วยงานย่อยนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณสุขที่ค่อนข้างคงที่หรือไม่เปลี่ยนแปลงมากนักหรือหน่วยงานย่อยนั้นต้องรับผิดชอบภารกิจจำเพาะ และค่อนข้างจำกัดหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาหน่วยงานย่อยนั้นชัดเจนและไม่เปลี่ยนแปลงมาก แม้สถานการณ์ของปัญหาจะเปลี่ยนแปลงไป โดยมีภารกิจที่รับผิดชอบและกลยุทธ์ที่ใช้ยังไม่สามารถถ่ายโอนไปให้หน่วยงานอื่นได้ให้คงลักษณะเป็นกองได้

2. ส่วนราชการที่มีศูนย์วิชาการเขต ถ้าจะยังคงเป็นเขตเหมือนเดิมต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเป็นเขตของกลุ่มภารกิจเพื่อรองรับภารกิจของกลุ่มภารกิจที่จะถ่ายทอดหรือดำเนินการในระดับจังหวัดได้ในศูนย์วิชาการเขตเดียวกัน (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 37 - 38)

โครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข

1. โครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลาง

โครงสร้างใหม่กระทรวงสาธารณสุขจัดเป็นกลุ่มภารกิจมี 10 ส่วนราชการประกอบด้วย

1.1 สำนักงานรัฐมนตรี ขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

1.2 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ราชการบริหารส่วนกลางประกอบด้วย 5 หน่วยงาน คือ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักบริหารกลาง สถาบันพระบรมราชชนก สำนักตรวจและประเมินผล และสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

1.3 กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการแพทย์ ประกอบด้วย 3 กรม ดังนี้

1.3.1 กรมการแพทย์ (กรม พ.) ประกอบด้วย 21 หน่วยงาน โดยเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน และหน่วยงานวิชาการ 17 หน่วยงาน

1.3.2 กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก (กรม พท.) ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 1 หน่วยงาน และหน่วยงานวิชาการ 2 หน่วยงาน

1.3.3 กรมสุขภาพจิต (กรม สจ.) ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์สุขภาพจิต โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 6 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

1.4. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 กรม ดังนี้

1.4.1 กรมควบคุมโรค (กรม คร.) ประกอบด้วย 12 หน่วยงาน และสำนักงานป้องกันควบคุมโรค โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 8 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

1.4.2 กรมอนามัย (กรม อ.) ประกอบด้วย 12 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์อนามัย โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 6 หน่วยงาน หน่วยงานที่บูรณาการงานจากกองวิชาการ 2 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

1.5 กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ ประกอบด้วย 3 กรม ดังนี้

1.5.1 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (กรม สบส.) ประกอบด้วย 7 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 1 หน่วยงาน และหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และวิชาการ 6 หน่วยงาน

1.5.2 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (กรม ว.) ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน หน่วยงานสนับสนุนบริการและวิชาการ 8 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

1.5.3 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน หน่วยงานควบคุม กำกับ ผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนวิชาการ 7 หน่วยงาน และหน่วยงานส่งเสริมศักยภาพผู้บริโภค 1 หน่วยงาน

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงสาธารณสุข แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะมี 5 หน่วยงานในกำกับ 1 รัฐวิสาหกิจ และ 4 องค์การมหาชน ดังนี้

1. หน่วยงานในกำกับมี 5 หน่วยงาน คือ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (มี พ.ร.บ. แล้ว) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (มี พ.ร.บ.แล้ว) สถาบันพระบรมราชชนก (อยู่ระหว่างจัดทำ พ.ร.บ.) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข (อยู่ระหว่างออก พ.ร.บ.) และสำนักงานสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ รับโอนจากสำนักนายกรัฐมนตรี (มี พ.ร.บ.แล้ว)

2. หน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนมี 4 หน่วยงาน คือ สถานบริการสุขภาพ (โรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป/โรงพยาบาลชุมชน/สถานีอนามัย) สถาบันการแพทย์เฉพาะทาง (อยู่ระหว่างออก พ.ร.ฎ.) สำนักงานจัดระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน (อยู่ระหว่างออก พ.ร.ฎ.)และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (อยู่ระหว่างออก พ.ร.ฎ.)

3. รัฐวิสาหกิจมี 1 แห่ง คือ องค์การเภสัชกรรม

2. โครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

2.1 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (สสจ.) แบ่งงานภายในออกเป็น 1 ฝ่าย 4 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข กลุ่มสนับสนุนวิชาการ กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภค และกลุ่มงานประกันสุขภาพ

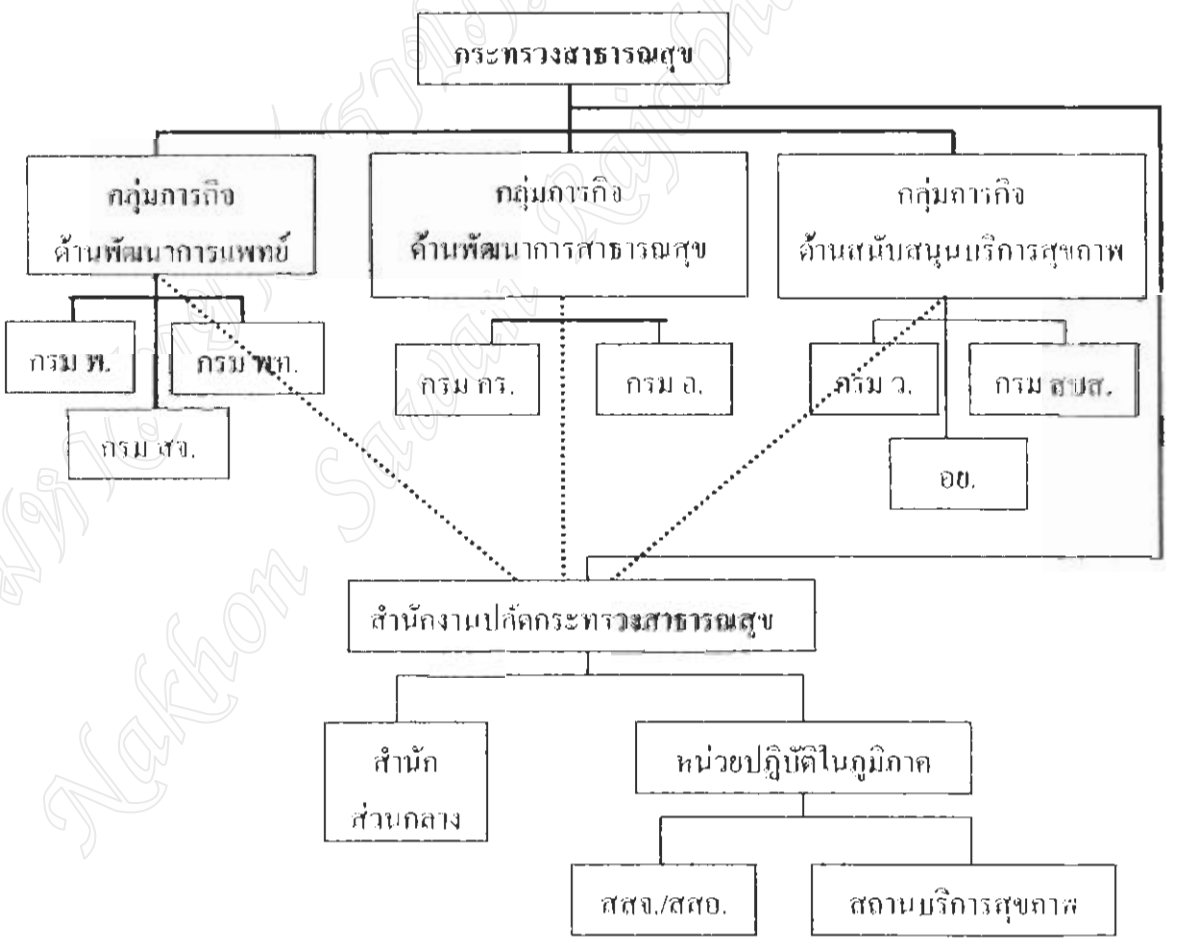
2.2 โรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป แบ่งงานภายในออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ และกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ

2.3 โรงพยาบาลชุมชน แบ่งงานภายในออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านบริการ และกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

2.4 สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) /สำนักงานสาธารณสุขกิ่งอำเภอ

2.5 สถานีอนามัย /ศูนย์สุขภาพชุมชน (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 54 - 56)

ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข

ที่มา : กระทรวงสาธารณสุข (2545 : 58)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข

การปฏิรูปในครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นการปฏิรูปเพื่อประชาชนเป็นเป้าหมายหลัก คือ เป็นการเพิ่มคุณค่าของการพัฒนาประชากรให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกาย และจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขจะมีบทบาทภารกิจที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประโยชน์ที่ภาคประชาชนได้รับ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ประชาชน ได้รับบริการสุขภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการจัดบริการสุขภาพมากขึ้น

1.1 เนื่องจากมีการกระจายอำนาจการจัดบริการสุขภาพ ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. กำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ทำให้ท้องถิ่นสามารถจัดบริการได้ตรงกับปัญหา และความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนในเขตรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

1.2 มีโครงสร้างของหน่วยงานที่ดูแลด้านการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก ทำให้เกิดการพัฒนา การแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกให้เท่าเทียมและคู่ขนานกับการแพทย์แผนปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการบูรณาการเข้าสู่ระบบบริการสุขภาพ อันเป็นการเพิ่มทางเลือก ในการดูแลสุขภาพของประชาชนให้หลากหลายและตรงกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

1.3 มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ประชาชนจะได้รับบริการทั้งการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างครบวงจรและต่อเนื่องจากสถานบริการสุขภาพที่อยู่ใกล้บ้าน

1.4 ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานทั่วถึง รวดเร็วขึ้นเนื่องจาก

1.4.1 มีโครงสร้างของหน่วยงานที่ดูแลด้าน การสร้างหลักประกันสุขภาพ (สำนักงานหลักประกันสุขภาพ) จะทำให้ประชาชนมีหลักประกันสุขภาพที่ครอบคลุมและทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ด้อยโอกาสและผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพมากยิ่งขึ้น

1.4.2 มีการเพิ่มภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานในการพัฒนา ประเมินรับรองและควบคุมกำกับดูแลคุณภาพของสถานบริการสุขภาพและการบริการสุขภาพ (กรมการแพทย์ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล) ส่งผลให้สถานบริการสุขภาพมีมาตรฐาน และประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.4.3 มีการกระจายอำนาจ การจัดบริการสุขภาพจากส่วนกลางไปในพื้นที่ที่ให้การจัดบริการสุขภาพมีความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.5 ประชาชนได้รับการสร้างเสริมสุขภาพมากขึ้น เนื่องจาก

1.5.1 สร้างระบบการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันควบคุมโรคที่ดีโดยจัดโครงสร้างองค์กรรองรับงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันควบคุมโรคที่ชัดเจนเป็นเอกภาพ ทั้งงานวิชาการ (กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมสุขภาพจิต) งานปฏิบัติการในพื้นที่ (โรงพยาบาล ศูนย์สุขภาพชุมชน สถานีอนามัย)

1.5.2 ปรับระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ให้เน้น การสร้างสุขภาพเชิงรุกมากกว่าการซ่อมสุขภาพ

1.5.3 ปรับระบบบริการสุขภาพโดยให้สถานบริการสุขภาพเน้นการทำงานด้านการสร้างเสริมและป้องกันมากขึ้น

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของกระทรวงสาธารณสุข

1. การทำงานของหน่วยงานมีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของงาน และเข้มแข็งยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการจัดกลุ่มภารกิจออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจโดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มภารกิจที่ชัดเจน คือ

1.1 กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง

1.2 กลุ่มภารกิจด้านวิชาการแพทย์และการสาธารณสุข ได้แก่ กรมการแพทย์ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และกรมอนามัย

1.3 กลุ่มภารกิจด้านปฏิบัติการ/สนับสนุนการบริการสุขภาพ ได้แก่ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

2. มีการกำหนดบทบาท ภารกิจ และ เป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจนทุกหน่วยงาน

3. มีประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชน เพิ่มขึ้น

4. มีการแยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาวิชาการ และทำหน้าที่ให้บริการสุขภาพออกจากกันโดยหน่วยบริการเน้นการทำงาน การส่งเสริมป้องกันมากขึ้น หน่วยงานพัฒนาวิชาการจะเน้นการพัฒนาวิชาการเพื่อสนับสนุนการจัดบริการสุขภาพของหน่วยบริการสุขภาพในพื้นที่

5. มีการปรับระบบบริการสุขภาพ ให้มีประสิทธิภาพคุณภาพและเป็นธรรมโดยมีองค์กรที่ทำหน้าที่พัฒนา กำกับคุณภาพและมาตรฐานของหน่วยบริการสุขภาพ รวมทั้งสร้างระบบการแพทย์ทางเลือกให้เท่าเทียม/คู่ขนานกับการแพทย์แผนปัจจุบันเพื่อเป็นทางเลือกของประชาชน

6. มีการกระจายอำนาจการจัดบริการจากส่วนกลาง ผ่านองค์กรรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานมีอิสระในการบริหารจัดการ ลดการสั่งการจากส่วนกลาง เพิ่มความคล่องตัวสามารถจัดให้บริการได้รวดเร็วขึ้น แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

7. มีการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนหรือส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และดูแลสุขภาพตนเอง

8. มีการทำงานและประสานงาน ระหว่างหน่วยงานกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชนมากขึ้นทั้งด้านการบังคับใช้กฎหมาย การส่งเสริมสุขภาพกลุ่มเป้าหมายนอกจากนี้ยังมีการพึ่งพากันและใช้ทรัพยากรร่วมกันในหน่วยบริการสุขภาพ (กระทรวงสาธารณสุข. 2545 : 109 - 111)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ การที่เป็นศาสตร์เพราะได้มีการทดลองปฏิบัติรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์สมมติฐานได้มาซึ่งหลักเกณฑ์ที่ดีที่สุด ส่วนที่เป็นศิลปะเพราะนอกจากความรู้ทางทฤษฎีแล้วนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถส่วนตัว ทักษะ และประสบการณ์ซึ่งเป็นเรื่องราวของแต่ละบุคคล

การบริหารมีการใช้อยู่ 2 คำคือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ซึ่งเป็นคำเดียวกันแต่นิยมใช้ต่างๆ กัน การบริหารมักเป็นเรื่องของนโยบาย (Policy) นิยมใช้ในการบริหารราชการ ส่วนการจัดการมักเป็นเรื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation) และนิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ ปิยธิดา ดรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ดรีเดช (2530 : 89 - 90) กล่าวว่า การบริหารงานและการจัดการ เป็นคำที่ใช้แทนกันได้เนื่องจากมีความหมายใกล้เคียงกันแต่การบริหารงานมุ่งเน้นเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ

การบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

อเล็กซานเดอร์ (Alexander. 1962 : 24) การบริหารคือ บริการซึ่งประกอบด้วยการสำรวจ (Surveying) การวางแผน (Planning) การบัญชา (Directing) การปฏิบัติ (Executing) เพื่อให้บรรลุโครงการที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ซึ่งการบริหารนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศ องค์การ วงการศึกษา ธุรกิจ ตลอดจนโรงพยาบาล และเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในหน่วยงาน

ไซมอน และคณะ (Simon and others. 1970 : 20) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล สมยศ นาวีการ (2522 : 6) การบริหารคือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) กล่าวว่าการบริหารคือ การใช้ศาสตร์ และศิลปนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปิยธิดา ตรีเดช (2530 : 96) กล่าวว่า ผู้บริหารจะบริหารงานไม่ได้หากปราศจากทรัพยากร (Resources) ซึ่งแต่เดิมทรัพยากรทางบริหารที่รู้กันทั่วไปมี 4 อย่างคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่งรวมเรียกชื่อ ย่อ ๆ ว่า 4 M′S ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ขยายตัวใหญ่ขึ้นมีวิทยาการใหม่ ๆ ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมีการคำนึงถึงความรู้สึกและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน มีการทำเครื่องทุนแรงเครื่องจักรต่าง ๆ มาเพื่อใช้ในการทำงานและเพิ่มผลผลิต ดังนั้นทรัพยากรทางการบริหารจึงเพิ่มขึ้นอีก 3 M′S คือการตลาด (Marketing) ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (Morale) และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ (Machine) รวมเป็น 7 M′S

ทองหล่อ เดชไทย (2535 : 22 - 25) ได้กล่าวว่า เทคนิคและวิธีการบริหารเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสำหรับการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องศึกษาอย่างละเอียดเพื่อที่สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรด้านกำลังคน เงิน วัตถุ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปของการจัดการ ดังนั้นการบริหารนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นวิธีการหรือศาสตร์และส่วนที่เป็นเทคนิคหรือศิลปการบริหาร สำหรับศิลปของการบริหารนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้ เพราะเป็นคุณสมบัติพิเศษของผู้บริหาร หัวหน้าหรือผู้นำโดยเฉพาะไม่สามารถถ่ายทอดกันได้ เปรียบเสมือนพรสวรรค์ประจำตัวของผู้บริหารแต่ละคน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2535 : 5) กล่าวว่าบรรดาทรัพยากร การบริหาร 4 อย่างซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการนั้น บุคลากรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะตีตามมาเองดังที่เมกกินสัน (Magginson) ได้กล่าวว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้คุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีคุณค่าและเกียรติภูมิ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (อ้างถึงใน ภคินี ศรีสารคาม. 2538 : 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้คือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินการในปัจจุบันได้มีการพิจารณาเพิ่มปัจจัยในการบริหารจาก 4 ประการ เป็น 7 ประการคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) โดยเน้นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของเวลาว่างในการ

ปฏิบัติงานหากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภท และลักษณะของงานนั้น ๆ แล้ว งานก็จะไม่สามารถสัมฤทธิผลด้วยดี และมีคุณค่า

สรุป การบริหารก็อ กระบวนการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ

1. ที่มา กลุ่มภารกิจเกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2545 อันเป็นผลจากการพัฒนาระบบราชการ โดยในเรื่องกลุ่มภารกิจนี้ ได้รับการกำหนดแนวทางการดำเนินการและการบริหารงานไว้ในกฎหมายระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 กำหนดเรื่องนี้ไว้ดังนี้

มาตรา 21 วรรคสาม วรรคสี่ วรรคห้า และวรรคหก

"ภายในกระทรวงจะออกกฎกระทรวง กำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมตั้งแต่สองส่วนราชการขึ้นไปอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้ โดยให้แต่ละกลุ่มภารกิจมีผู้สำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจรับผิดชอบราชการและบังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้นโดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงหรือขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง และในกรณีที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี ต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อปลัดกระทรวงตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง

ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มภารกิจ อาจกำหนดให้ส่วนราชการของส่วนราชการระดับกรมแห่งหนึ่งปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสารบรรณ บุคลากร การเงิน การพัสดุ หรือการบริหารงานทั่วไปให้แก่ส่วนราชการแห่งอื่นภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้ กระทรวงใดมิได้จัดให้มีกลุ่มภารกิจ และมีปริมาณงานมาก จะให้มีรองปลัดกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นเป็นสองคนก็ได้

กระทรวงใดมิได้จัดให้มีกลุ่มภารกิจและมีปริมาณงานมาก จะให้มีรองปลัดกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นเป็นสองคนก็ได้

ในกรณีที่กระทรวงใดมีการจัดกลุ่มภารกิจ จะให้มีรองปลัดกระทรวงเพิ่มขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจก็ได้ และให้อำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่เกี่ยวกับราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจเป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น ทั้งนี้เว้นแต่จะมีกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น"

1.2 พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545

มาตรา 59 วรรคสาม "ในการจัดระเบียบราชการระยะแรก ถ้ากระทรวงใดสมควรมีกลุ่มภารกิจ ให้ตราพระราชกฤษฎีกากำหนดให้มีกลุ่มภารกิจ ใช้บังคับพร้อมกับพระราชกฤษฎีกาตามวรรคสอง"

1.3 กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ นับตั้งแต่การจัดให้มีกลุ่มภารกิจในปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบันมี 3 ฉบับ ได้แก่

1.3.1 กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ.2545 ได้กำหนดการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่าง ๆ และกำหนดแนวทางการบริหารงานของกลุ่มภารกิจในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การบังคับบัญชา การรายงาน และข้อจำกัดอำนาจของผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

1.3.2 กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2546 ได้กำหนดการจัดกลุ่มภารกิจในบางกระทรวงเพิ่มเติม และแก้ไขเพิ่มเติมการบริหารงานกลุ่มภารกิจในบางเรื่อง

1.3.3 กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546 เป็นการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. วัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มภารกิจ

2.1 เพื่อให้เกิดเป้าหมายการทำงานระดับกลุ่มภารกิจและมีผู้รับผิดชอบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

2.2 เพื่อให้เกิดการประสานการทำงานและการใช้ทรัพยากร ในกลุ่มภารกิจนั้นอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะด้านในงานนั้น ๆ

3. แนวคิด

กลุ่มภารกิจ หมายถึง กลุ่มงานหรือกลุ่มของหน่วยงานที่มีภารกิจที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แต่ละกระทรวงอาจจัดกลุ่มภารกิจในสังกัด ของกระทรวงได้หลากหลาย หรือหลายกลุ่มภารกิจขึ้นกับลักษณะความจำเป็นของงาน

การจัดกลุ่มภารกิจเป็นการจัดงาน ระบบการบริหารงานที่เชื่อมโยงกันในกระทรวง นั้นรวมทั้งจัดระบบบริหารงาน เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ ของกระทรวงบรรลุผล

4. หลักการ

4.1 หลักการจัดกลุ่มภารกิจ

4.1.1 เป็นการรวมกรมตั้งแต่สองกรมขึ้นไปเป็นกลุ่มภารกิจ โดยกรมที่นำมาจัดเป็นกลุ่มภารกิจนั้น ต้องเป็นกรมที่มีงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และการรวบรวมกรมเป็นกลุ่ม

ภารกิจ ทำให้เห็นเป้าหมายของการทำงานในรูปกลุ่มภารกิจเด่นชัดและเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวง

4.1.2 การจัดกลุ่มภารกิจ ในหลักการไม่ได้พิจารณาจากขนาดของกรมว่าเป็นกรมขนาดใหญ่หรือเล็กแต่พิจารณาจากภารกิจหลักในเรื่องนั้น ๆ ว่าต้องประกอบด้วยส่วนราชการใดที่รับผิดชอบงานดังกล่าวบ้าง ซึ่งจำนวนของกลุ่มภารกิจขึ้นกับเนื้องานที่เป็นภารกิจหลักของกระทรวงนั้น ๆ

4.1.3 ไม่นำรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานในกำกับของกระทรวงนั้น ๆ มาจัดเป็นกลุ่มภารกิจ

4.1.4 กระทรวงอาจนำกรมตั้งแต่สองกรมขึ้นไป ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านนโยบาย ซึ่งเป็นนโยบายระดับมหภาคและนโยบายรายสาขาไปกำหนดเป็นกลุ่มภารกิจด้านนโยบายเพื่อทำให้งานด้านนโยบายนั้นเด่นชัดขึ้นก็ได้ ซึ่งนโยบายดังกล่าวไม่ใช่นโยบายการบริหารงานภายในกระทรวง

4.1.5 การจัดตั้งกลุ่มภารกิจให้ทำเป็นกฎกระทรวง

4.2 หลักการจัดระบบบริหารงานกลุ่มภารกิจ

4.2.1 รองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจมีอำนาจที่เหมาะสมเพื่อบริหารงานกลุ่มภารกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดีสามารถบริหารงานในกระทรวงร่วมกันได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ของกระทรวง

4.2.2 กลุ่มภารกิจที่แตกต่างกัน อาจมีการจัดการบริหารงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ตามสภาพปัญหาความจำเป็นและความเหมาะสมของลักษณะงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มภารกิจ แต่การจัดการบริหารงานดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด

4.2.3 การบริหารงานกลุ่มภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพทั้งต่อกลุ่มภารกิจ และกระทรวงจำเป็นต้องมีการบูรณาการในงานและเป้าหมายของงานในระดับต่าง ๆ และมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันในระหว่างกลุ่มภารกิจ/ในกระทรวงอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้ ตามเหตุผลความจำเป็นของส่วนราชการนั้นและความเหมาะสมของลักษณะทรัพยากรที่มี

4.2.4 หัวหน้ากลุ่มภารกิจควรมีเจ้าหน้าที่จำนวนที่เหมาะสมเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความจำเป็นของงานในแต่ละกลุ่มภารกิจ

5. สภาพการจัดกลุ่มภารกิจในปัจจุบัน

5.1 กระทรวงที่มีการจัดกลุ่มภารกิจ มีทั้งหมดรวม 11 กระทรวง ดังนี้

5.1.1 การจัดกลุ่มภารกิจ ตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ.2545 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก. ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 มีจำนวน 9 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรม

5.1.2 การจัดกลุ่มภารกิจ ตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 96 ก. ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2546 มี 2 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงแรงงาน

5.2 กระทรวงที่ไม่ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจ ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงกลาโหม ไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาจัดกลุ่มภารกิจ เนื่องจาก การจัดส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ส่วนกระทรวงกลาโหมนั้นการจัดระเบียบราชการของกระทรวงนี้เป็นไปตามกฎหมายเฉพาะ

6. แนวทางการบริหารงานในกระทรวงและผู้รับผิดชอบ

พ.ร.บ. ปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายที่ได้กำหนดสาระสำคัญในเรื่องการจัดโครงสร้างกระทรวงและวางแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางส่วนของระบบราชการ และเพื่อวางรากฐานในการนำระบบราชการไปสู่ราชการยุคใหม่ โดย พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ได้กำหนดรูปแบบบริหารงานของกระทรวง ทบวง กรม แนวใหม่ให้มีความชัดเจน มีประสิทธิภาพ มีการวัดผลของงาน และมีผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ การจัดโครงสร้างและระบบการบริหารงานแนวใหม่ในระดับกระทรวงเน้นการแยกภารกิจด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ออกจากภารกิจด้านปฏิบัติการ การแยกภารกิจสองส่วนออกจากกันนี้มีเหตุผลดังนี้

6.1 เพื่อขยายและพัฒนาบทบาทด้านการบริหารของกระทรวง ในเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความเด่นชัดและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 เพื่อให้ระบบการทำงานของกระทรวงเกิดความชัดเจนมีผู้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน สามารถกำหนดแนวทางการทำงาน การพัฒนาความเป็นเลิศในงานแต่ละด้านได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

6.3 เพื่อประโยชน์ในการคิดคำนวณต้นทุน เนื่องจากงานด้านปฏิบัติการถูกจัดไว้รวมกัน นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างระบบการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการให้บริการ

6.4 เพื่อจัดงานบริหาร (Administrative function) ของกระทรวงและกรมต่าง ๆ ภายในกระทรวงให้เป็นเอกภาพ ลดความซับซ้อน มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ทรัพยากรของกระทรวงร่วมกันได้

6.5 เพื่อเตรียมปรับวิธีการทำงานของกระทรวงที่จะรองรับ แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารงานจากหน่วยงานกลาง ทั้งในด้านงบประมาณและการบริหารงานบุคคล

เมื่อนำหลักการแยกภารกิจมาประยุกต์ใช้ ในการจัดโครงสร้างภายในของกระทรวงจึงอาจแบ่งงานของกระทรวงออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ งานด้านกำกับดูแลนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป (Strategic and Administrative function) และงานด้านปฏิบัติการ (Operational function) โดยภารกิจของงานด้านแรกเป็นงานหลักของ "สำนักงานปลัดกระทรวง" มีปลัดกระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบในขณะที่ภารกิจของงานในกลุ่มหลังจัดเป็น "กลุ่มปฏิบัติการ" (Operational cluster) ที่รวมกรมต่าง ๆ ที่มีภารกิจหน้าที่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกันเพื่อให้การให้บริการต่าง ๆ โดยมีรองปลัดกระทรวงเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบผลงาน

แนวทางการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารงานภายในกระทรวงแนวใหม่ เช่นนี้ จะทำให้บทบาทความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องระดับต่าง ๆ มีความชัดเจน สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความพร้อมในการติดตามตรวจสอบและการหาผู้รับผิดชอบ โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบดังนี้

รัฐมนตรี รับผิดชอบผลงานตามนโยบายรัฐบาลและแนวนโยบายการพัฒนาตามบทบาทภารกิจพื้นฐานแห่งรัฐ ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของกระทรวง ประสานการพัฒนาในระดับมหภาคในสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น

ปลัดกระทรวง รับผิดชอบงานด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดและการจัดสรรทรัพยากรในภาพรวมของกระทรวง เพื่อให้การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามตรวจสอบและรายงานผลการทำงานต่อรัฐมนตรี

รองปลัดกระทรวงผู้เป็นหัวน้ำกลุ่มภารกิจ รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการของกลุ่มภารกิจ ทำให้เกิดความชัดเจนและความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มภารกิจนั้น

อธิบดี รับผิดชอบงานของกรมในความรับผิดชอบโดยถ้าเป็นกรมในกลุ่มภารกิจต้องปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายรวมของกลุ่มภารกิจนั้นเป็นหลักในการดำเนินงานด้วย

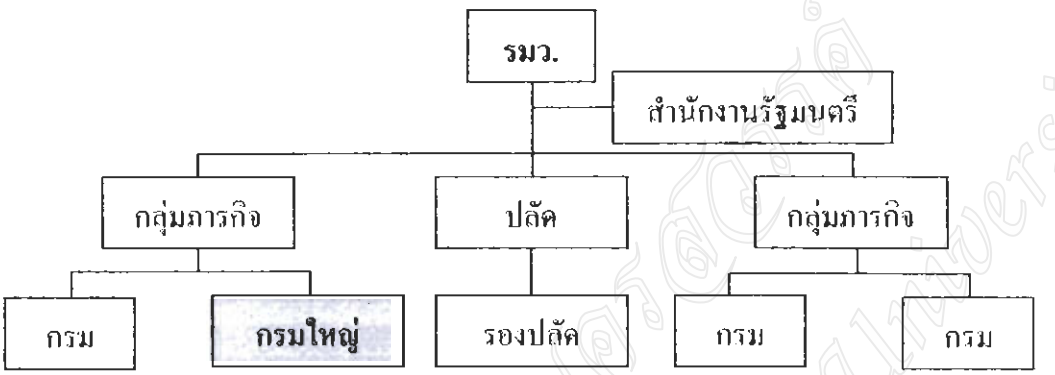
การจัดกลุ่มของกรมให้เป็นกลุ่มปฏิบัติการ ส่งเสริมให้การสื่อสารและประสานงานระหว่างกรมภายในกระทรวงราบรื่นและเป็นแนวราบ (Horizontal coordination) มากขึ้น นอกจากนี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระทรวงจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากโครงสร้างแบบกลุ่มปฏิบัติการกระตุ้นให้กรมในกลุ่มเดียวกัน ใช้ทรัพยากรในการให้บริการหรือดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ยิ่งไปกว่านั้นระบบความรับผิดชอบการดำเนินงาน (Accountability) ก็จะเข้มแข็งขึ้นเนื่องจากที่กรมและกลุ่มของกรมจะมุ่งเน้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงทำให้สามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ในการดำเนินการทั้งระดับกรมและระดับกลุ่มภารกิจของหน่วยงานได้ชัดเจนขึ้น (กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบราชการ. 2547 : 1 – 7)

แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ

เพื่อให้การบริหารของกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่าง ๆ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มในการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ภายในกลุ่มภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สมตามเจตนารมณ์ของการจัดรูปแบบกลุ่มภารกิจ ก.พ.ร. โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 71/10 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของกลุ่มภารกิจ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2547 : 335 – 347) ดังนี้

1. การจัดประเภทกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดระบบการบริหารงานที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มภารกิจต่าง ๆ ในกระทรวงที่ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจ จึงกำหนดแนวทางให้แบ่งกลุ่มภารกิจออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

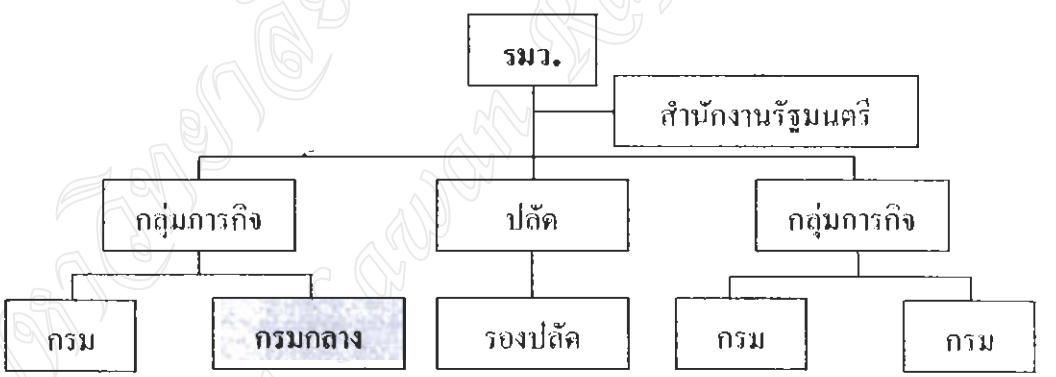
1.1 ประเภท ก กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดใหญ่ กรอบอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำมากกว่า 10,000 ตำแหน่ง ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดใหญ่

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2547 : 341)

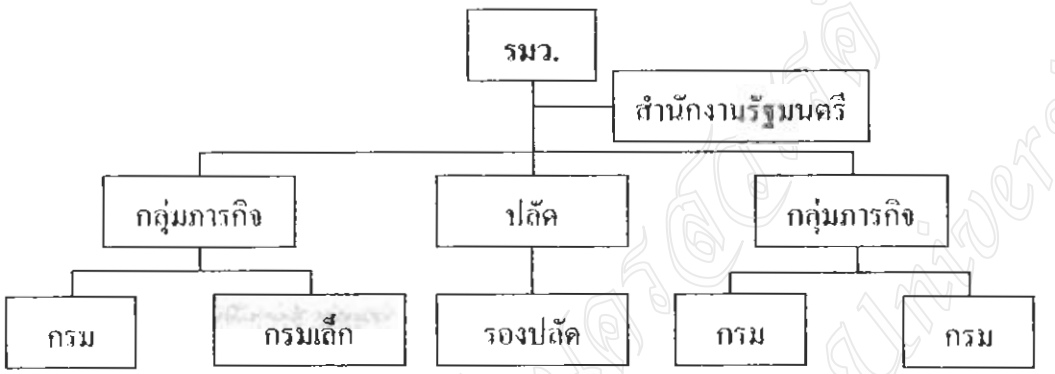
1.2 ประเภท ข กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดกลาง กรอบอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำน้อยกว่า 10,000 ตำแหน่ง ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดกลาง

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2547 : 341)

1.3 ประเภท ก กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดเล็ก กรอบอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ ไม่เกิน 10,000 ตำแหน่ง ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดเล็ก

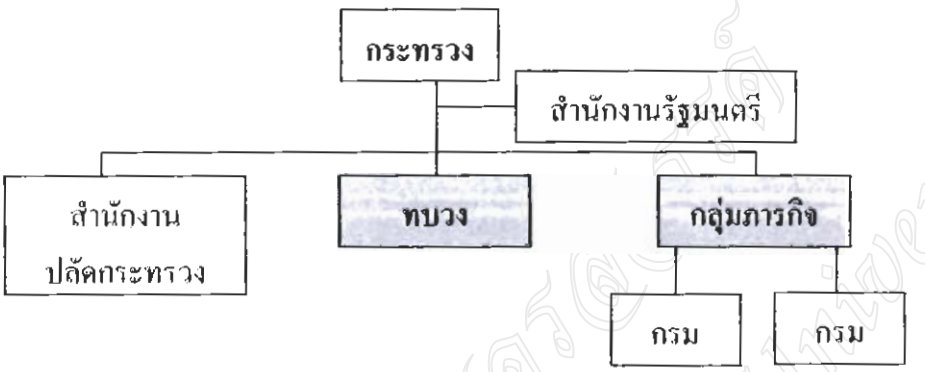
ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2547 : 341)

1.4 ประเภท ง กลุ่มภารกิจในกระทรวงที่จัดเป็นทบวง ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 กลุ่มภารกิจในกระทรวงที่จัดเป็นทบวง

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2547 : 342)

1.5 ประเภท ข กลุ่มภารกิจในกระทรวงที่จัดเป็นทบวงและกลุ่มการกิจ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กลุ่มภารกิจในกระทรวงที่จัดเป็นทบวงและกลุ่มภารกิจ

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2547 : 342)

2. การจัดทรัพยากรร่วมของกลุ่มภารกิจ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการวางแผนและประสานกิจกรรมให้มีการใช้ ทรัพยากรในส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายของกระทรวงตามมาตรา 19/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดทรัพยากรร่วมและแนวทางการดำเนินการดังนี้

2.1 ทรัพยากรร่วมในกลุ่มภารกิจ หมายถึง บรรดาทรัพยากรทั้งหมดในส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกลุ่มภารกิจ อันได้แก่

2.1.I งบประมาณ หมายถึง เงินที่ได้รับอนุมัติจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติเพื่อผลักดันให้เกิดบูรณาการในการใช้งบประมาณในกลุ่มภารกิจนั้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายรวมของกลุ่มภารกิจ ดังนี้

2.1.1.1 การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นความรับผิดชอบของแต่ละกรมภายใต้กลุ่มภารกิจ แต่การบูรณาการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเรื่องของการดำเนินการทรัพยากรร่วมในกลุ่มภารกิจ

2.1.1.2 ให้มีการติดตามทบทวนแผนการใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นรายไตรมาส เพื่อจัดให้มีการตัดโอนงบประมาณเหลือจ่ายจากส่วนราชการหนึ่งไปใช้ในโครงการที่ขังขาดเงินในอีกส่วนราชการหนึ่งในกลุ่มภารกิจนั้น โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 19/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

2.1.2 การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดซื้อหรือจัดจ้างในบางเรื่องที่ส่วนราชการในกลุ่มภารกิจได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นว่าจะก่อให้เกิดความประหยัด (Economy of Scale) และสร้างขีดความสามารถในการเจรจาต่อรองในการดำเนินการอันจะเป็นประโยชน์กับทุกส่วนราชการ หรือส่วนราชการส่วนใหญ่ในกลุ่มภารกิจ ให้ปฏิบัติ ดังนี้

2.1.2.1 ให้ดำเนินการจัดซื้อรวมเกี่ยวกับวัสดุครุภัณฑ์ รายการที่เห็นร่วมกันว่าเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับทุกส่วนราชการหรือส่วนราชการส่วนใหญ่ในกลุ่มภารกิจ เช่น การจัดซื้อคอมพิวเตอร์

2.1.2.2 ให้มีการดำเนินการจัดจ้างหรือจ้างเหมา การดำเนินงานในงานซึ่งแต่ละส่วนราชการจะต้องดำเนินการอยู่แล้ว เช่น งานเกี่ยวกับการจ้างเหมาทำความสะอาด การจัดจ้างเพื่อทำซอฟแวร์ เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มภารกิจ เป็นต้น

2.1.2.3 ต้องมีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-auction) ซึ่งอาจมีการดำเนินการข้ามกลุ่มภารกิจได้

2.1.3 บุคลากร ลูกจ้าง การจัดระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างในกลุ่มภารกิจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติการเพื่อสร้างความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ปฏิบัติดังนี้

2.1.3.1 กลุ่มภารกิจในกระทรวงประเภท ก การบริหารงานบุคคลและการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและลูกจ้างให้ดำเนินการในกรมขนาดใหญ่ สำหรับกลุ่มภารกิจในกระทรวงประเภท ค การบริหารงานบุคคลและการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้ดำเนินการในสำนักงานปลัดกระทรวง

2.1.3.2 ให้มีการจัดระบบการให้เจ้าหน้าที่ในกรมใดกรมหนึ่งในกลุ่มภารกิจปฏิบัติงานให้กับกรมอื่นในกลุ่มภารกิจนั้น

2.1.4 เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ การจัดระบบแบ่งปันการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่ส่วนราชการภายใต้กลุ่มภารกิจมีอยู่ให้สามารถใช้ร่วมกันได้ เพื่อประหยัดเงินงบประมาณในการจัดซื้อสำหรับแต่ละส่วนราชการ และเป็นการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีกระจายอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างเสริมและประสานความเชี่ยวชาญ ความชำนาญงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีเฉพาะทางจากส่วนราชการหนึ่งให้เกิดขึ้นในส่วนราชการอื่น ๆ ในกลุ่มภารกิจด้วย ให้ปฏิบัติดังนี้

2.1.4.1 ให้มีการใช้เทคโนโลยีที่มีราคาสูง เครื่องมือและอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการร่วมกันตามความเหมาะสมในประเภทของเทคโนโลยี เครื่องมือ

และอุปกรณ์ที่ส่วนราชการในกลุ่มภารกิจจะได้ตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ของแต่ละส่วนราชการเพื่อประโยชน์ใช้ร่วมกันด้วย

2.1.4.2 ให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีระหว่างส่วนราชการกลุ่มภารกิจ

2.1.5 ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้เพื่อบูรณาการงานด้านต่าง ๆ การจัดวางระบบฐานข้อมูลระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการสามารถนำไปสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบูรณาการงานในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถผลักดันเป้าหมายการทำงานของกลุ่มภารกิจ/กระทรวงให้บรรลุให้ปฏิบัติดังนี้

2.1.5.1 ให้ใช้ระบบเครือข่ายระหว่างส่วนราชการโดยการสร้างฐานข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจ และข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น ๆ โดยมีการใช้ระบบเครือข่ายระหว่างส่วนราชการและการสร้างระบบเข้าถึงชั้นข้อมูลรวมทั้งระบบป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูล

2.1.5.2 อาจกำหนดให้ส่วนราชการหนึ่ง เป็นหน่วยประสานและจัดการข้อมูลทั้งหมด (Clearing house) ให้หน่วยงานอื่น ๆ ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน หรือต่างกลุ่มภารกิจในกระทรวงเดียวกันได้

2.1.6 ยานพาหนะ การใช้ยานพาหนะส่วนกลางของส่วนราชการต่าง ๆ ร่วมกันตามความจำเป็นและตามข้อตกลงของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อโดยไม่รวมถึงรถยนต์ประจำตำแหน่ง ให้ปฏิบัติดังนี้

2.1.6.1 จัดระบบการยืมใช้รถส่วนกลางระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ และจัดวางระบบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ยานพาหนะส่วนกลางระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจ

2.1.6.2 การบำรุงรักษายานพาหนะ ซึ่งเป็นรถยนต์ส่วนกลาง เป็นความรับผิดชอบของส่วนราชการเจ้าของยานพาหนะ

2.1.7 อาคาร สถานที่ และสิ่งก่อสร้างที่ใช้ร่วมกัน การแบ่งปันการใช้อาคารสถานที่ระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ให้ปฏิบัติดังนี้

2.1.7.1 จัดระบบการใช้ห้องต่าง ๆ เช่น ห้องประชุม อาคารสัมมนา ห้องปฏิบัติการ เพื่อให้มีการใช้อาคาร สถานที่ดังกล่าวระหว่างส่วนราชการ ทั้งนี้ โดยมีการจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สถานที่ดังกล่าวของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจด้วย

2.1.7.2 หัวหน้ากลุ่มภารกิจควรมีการบูรณาการการลงทุนด้านสิ่งก่อสร้างที่ใช้ร่วมกัน

2.2 ให้ทุกกระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจ เลือกดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรร่วมในข้อ 2.1 อย่างน้อย 1 เรื่อง ตามความเหมาะสมของกลุ่มภารกิจนั้น

2.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรร่วมสามารถกำหนดไว้ในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

2.3.1 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดใหญ่ (กลุ่มภารกิจประเภท ก) อาจกำหนดไว้ในกรมขนาดใหญ่

2.3.2 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดกลาง (กลุ่มภารกิจประเภท ข) อาจกำหนดไว้ในกรมใดกรมหนึ่งตามที่ได้มีการตกลงร่วมกันในกลุ่มภารกิจ หรือที่สำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

2.3.3 กลุ่มภารกิจที่มีกรมขนาดเล็ก (กลุ่มภารกิจประเภท ค) อาจกำหนดไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวง หรือกรมใดกรมหนึ่ง หรือที่สำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ทั้งนี้ทรัพยากรร่วมชนิดต่าง ๆ อาจจัดไว้ในกรมที่ต่างกัน

2.4 กรณีที่ไม่ได้จัดทรัพยากรร่วมไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวงให้มีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรร่วมของกลุ่มภารกิจ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นประธานและอธิบดีในกลุ่มภารกิจทุกคนเป็นกรรมการ โดยมีเจ้าหน้าที่จากกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นฝ่ายเลขานุการ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มการกิจมีสำนักงานและเจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามความจำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ จึงกำหนดแนวทางดังนี้

3.1 กำหนดให้มีสำนักงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ และมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างน้อย ดังนี้

3.1.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเลขานุการ 1 ตำแหน่ง

3.1.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการ

3.1.3 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเทคนิค / งานวิชาการ ตามความจำเป็น ในจำนานที่เหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนางานและสร้างทักษะ ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่เข้าออกจากกลุ่มตามระยะเวลาที่เหมาะสม

3.2 สำหรับจำนวนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจนี้ให้เป็นการเกลี่ยตำแหน่งจากสำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกลุ่มภารกิจนี้ และในกรณีที่เป็นการตัดโอนตำแหน่งจากกรม ให้ตัดโอนอัตราเงินเดือนไปด้วย โดยจะต้องไม่เป็นการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่

3.3 ให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าว รายงานตรงต่อหัวหน้ากลุ่มภารกิจหรือผู้ที่หัวหน้ากลุ่มภารกิจมอบหมาย

3.4 ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้พิจารราอนุญาต อนุมัติ รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจ

3.5 การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจให้ดำเนินการดังนี้

3.5.1 ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจ มีโควต้าการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นกรณีพิเศษหนึ่งขั้น สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริงในกลุ่มระดับ 1 – 8 และกลุ่มระดับ 9 – 11

3.5.2 ข้าราชการในสำนักงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษหนึ่งขั้น สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม จะต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสำนักงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจไม่น้อยกว่า 4 เดือนในแต่ละรอบการประเมิน (ครึ่งปี)

3.5.3 ในกรณีที่การคำนวณโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษหนึ่งขั้นในกลุ่มระดับใดได้เศษไม่ถึงหนึ่งคนให้นับเป็นหนึ่งคน

4. การปฏิบัติราชการแทน การรักษาราชการแทนและการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ให้เป็นไปตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546

5. การลาของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ การลาของหัวหน้ากลุ่มภารกิจตามระเบียบการลาทุกประเภทให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจยื่นใบลาต่อผู้ซึ่งคนปฏิบัติราชการขึ้นตรง

6. การกำหนดระบบการบูรณาการงานในกระทรวง

6.1 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่อำนวยการงานเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจของกระทรวง จัดระบบการบูรณาการแผนงานของกระทรวง รวมทั้งการจัดประชุมประสานงานกับกลุ่มการกิจของกระทรวงเป็นประจำ โดยจะมีกรมในกลุ่มภารกิจร่วมประชุมได้ตามที่สมควร

6.2 กลุ่มภารกิจ ควรจัดประชุมประสานงานกับอธิบดีของกรมภายในกลุ่มภารกิจเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

6.3 เจ้าหน้าที่ของสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจควรมีการเสนองานและการวิเคราะห์แผนงาน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้กลุ่มภารกิจนั้น เพื่อใช้ในการประชุม

7. แนวทางการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มภารกิจ รองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นตำแหน่งที่อาวุโสและควรแต่งตั้งจากผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งอธิบดี/ผู้ตรวจราชการ/ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือเทียบเท่า และควรแต่งตั้งปลัดกระทรวงจากหัวหน้ากลุ่มภารกิจหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

8. การจัดส่งหนังสือราชการ ให้กระทรวงที่ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจมีหนังสือแจ้งให้ส่วนราชการอื่น ๆ ทราบถึงการจัดแบ่งกลุ่มภารกิจ และหน้าที่ของแต่ละกลุ่มภารกิจ พร้อมทั้งระบุชื่อของหัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่แต่ละส่วนราชการจะได้ส่งหนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ ถึงหัวหน้ากลุ่มภารกิจโดยตรง

ในกรณีที่หนังสือซึ่งส่งไปยังกระทรวงไม่ได้ระบุชื่อของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ แต่งานดังกล่าวเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มภารกิจนั้น ให้สารบรรณของสำนักงานปลัดกระทรวงจัดส่งเอกสารดังกล่าวไปให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจโดยตรง

9. การลงชื่อในหนังสือ/เอกสารราชการ ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจลงชื่อและตำแหน่งในหนังสือราชการดังนี้

"นาย/นาง/นางสาว.....
รองปลัดกระทรวง.....
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้าน....."

กฎหมาย กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มภารกิจ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (ม.21)

มาตรา 21 ในกระทรวงให้มีปลัดกระทรวงคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ การกำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพสอดคล้องกัน เร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง

2. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการ ในกระทรวงรองจากรัฐมนตรี

3. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงและรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

ในการปฏิบัติราชการของปลัดกระทรวงตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองปลัดกระทรวงคนหนึ่งเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการตามที่ปลัดกระทรวงมอบหมายก็ได้

ภายในกระทรวงจะออกกฎกระทรวง กำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมตั้งแต่สองส่วนราชการขึ้นไปอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้โดยให้แต่ละกลุ่มภารกิจมีผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ รับผิดชอบราชการและบังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้น โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงหรือขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

ตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง และในกรณีที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อปลัดกระทรวงตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง

ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มภารกิจอาจกำหนดให้ส่วนราชการของส่วนราชการระดับกรมแห่งหนึ่งปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสารบรรณ บุคลากร การเงิน การพัสดุ หรือการบริหารงานทั่วไป ให้แก่ส่วนราชการแห่งอื่นภายในกลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้

กระทรวงใดมิได้จัดให้มีกลุ่มภารกิจและมีปริมาณงานมากจะให้มีรองปลัดกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นเป็นสองคนก็ได้

ในกรณีที่กระทรวงใดมีการจัดกลุ่มภารกิจ จะให้มีรองปลัดกระทรวงเพิ่มขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจก็ได้ และให้อำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่เกี่ยวกับราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจเป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น ทั้งนี้เว้นแต่จะมีกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น (กรมอนามัย. 2547 : 1 – 39)

กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2546 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546 เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุข

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 วรรคสาม และวรรคหกแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 นายกรัฐมนตรีออกกฎกระทรวงไว้ ดังนี้

หมวดที่ 1 การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวง

ข้อ 1 ให้มีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงตามที่กำหนดในหมวดนี้

ข้อ 20 กระทรวงสาธารณสุข มีกลุ่มภารกิจดังนี้

1. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการแพทย์
   1.1 กรมการแพทย์
   1.2 กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก
   1.3 กรมสุขภาพจิต
2. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการสาธารณสุข
   2.1 กรมควบคุมโรค
   2.2 กรมอนามัย
3. กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ
   3.1 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
   3.2 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
   3.3 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

หมวดที่ 2 การบังคับบัญชา

ข้อ 22 ให้กลุ่มภารกิจของส่วนราชการตามหมวด1 ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี เว้นแต่กลุ่มภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศให้ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวง แต่ให้รายงานโดยตรงต่อรัฐมนตรีอีกทางหนึ่งด้วย

หมวดที่ 3 การรายงาน

ข้อ 23 "งาน" ในหมวดนี้ หมายความว่างานตามแผนงาน หรือโครงการใดที่มีมูลค่าตามจำนวนที่รัฐมนตรีและปลัดกระทรวงร่วมกันกำหนด

ข้อ 24 ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจรายงานต่อปลัดกระทรวงในกรณีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดงานใดขึ้นใหม่ โดยมิใช่เป็นงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้รายงานเมื่อได้กำหนดขอบเขตและกำหนดเวลาของงานนั้นชัดเจนแล้ว

2. เมื่อได้เริ่มลงมือปฏิบัติงานใดให้รายงานการเริ่มต้นทำงาน

3. ในกรณีมีเหตุอื่น อันสำคัญอันอาจทำให้เป้าหมายของงานเปลี่ยนไปไม่ว่าจะทำให้เสร็จเร็วขึ้นหรือช้าลง หรือไม่อาจสำเร็จได้ก็ตาม ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจรายงานเหตุดังกล่าวและผลที่อาจเกิดขึ้น

4. ในกรณีที่เหตุสำคัญตามข้อ 3 เป็นอุปสรรคต่องาน เมื่อได้ริเริ่มใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขอุปสรรค ให้รายงานการดำเนินงาน และถ้ามาตรการนั้นไม่อาจบรรลุผล ต้องเปลี่ยนไปใช้มาตราใหม่ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจรายงานการริเริ่มใช้มาตรการใหม่ด้วย

5. กรณีที่เหตุสำคัญตามข้อ 3 ยุติลงแล้ว ให้รายงานการยุติและประเมินผลที่จะตามมา

6. กรณีที่งานใดเสร็จสิ้นแล้ว ให้รายงานผลการปฏิบัติการใช้จ่ายงบประมาณ บุคลากรและทรัพย์สิน พร้อมกับประเมินผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

7. การรายงานความก้าวหน้าของงาน ตามที่ปลัดกระทรวงและหัวหน้ากลุ่มภารกิจตกลงกันหรือตามที่รัฐมนตรีมีคำสั่ง

ข้อ 25 แบบรายงานและกำหนดเวลาการรายงานให้เป็นไปตามที่ปลัดกระทรวงและหัวหน้ากลุ่มภารกิจตกลงกันหรือตามที่รัฐมนตรีมีคำสั่ง

ข้อ 26 ปลัดกระทรวงอาจกำหนดให้ไม่ต้องรายงานเมื่อใดก็ได้

ข้อ 27 รัฐมนตรีอาจมีคำสั่งให้มีการรายงานเรื่องใดเพิ่มเติมจากที่กำหนดในข้อ 24 ก็ได้

หมวด 4 ข้อจำกัดอำนาจของผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

ข้อ 28 อำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป ให้ยังคงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวง แต่ก่อนดำเนินการให้ปลัดกระทรวงหารือกับหัวหน้ากลุ่มภารกิจทุกกลุ่มภารกิจก่อน

การใช้อำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ในการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไปให้กระทำได้เมื่อหารือกับปลัดกระทรวงแล้ว

ในกรณีที่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และหัวหน้ากลุ่มภารกิจเห็นว่าเพื่อประโยชน์แห่งประสิทธิภาพและความเป็นเอกภาพในการบริหารราชการจะตกลงร่วมกัน ให้อำนาจหน้าที่บางประการของปลัดกระทรวงที่โอนไปเป็นของหัวหน้ากลุ่มภารกิจตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ยังคงเป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงต่อไปก็ได้ โดยให้ทำเป็นหนังสือข้อตกลงร่วมกันในกรณีเช่นนั้นให้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวยังคงเป็นของปลัดกระทรวงต่อไป

หมวด 5 การปฏิบัติราชการแทน

ข้อ 29 ในกรณีที่รัฐมนตรีจะมอบอำนาจให้ปลัดกระทรวงปฏิบัติราชการแทน ถ้าเป็นราชการหรือการกิจของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจใด จะมอบอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้นปฏิบัติราชการแทนก็ได้

ข้อ 30 หัวหน้ากลุ่มภารกิจซึ่งได้รับมอบอำนาจตามข้อ 29 อาจมอบอำนาจต่อให้อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า ซึ่งอยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน หรือผู้ว่าราชการจังหวัดได้

หมวด 6 การรักษาราชการแทน

ข้อ 31 ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรืออธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าในกลุ่มภารกิจนั้นเป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีรองปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งรองอธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าในกลุ่มภารกิจนั้นเป็นผู้รักษาราชการแทน ให้ผู้รักษาราชการแทนมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534

หมวด 7 การอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง

ข้อ 32 ในกรณีที่มีการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองตามมาตรา 44 และ 45 แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ถ้ากฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา 45 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 กำหนดให้ปลัดกระทรวงเป็นเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจพิจารณาอุทธรณ์ในกระทรวงที่มีการแบ่งกลุ่มภารกิจให้ปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครอง เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ให้เป็นอำนาจของปลัดกระทรวง

2. ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองเป็นอธิบดีหรือดำรงตำแหน่งเทียบเท่าในกลุ่มภารกิจให้เป็นอำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น (กรมอนามัย. 2547 : 91 – 101)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546

ส่วนที่ 1 บททั่วไป

ข้อ 3 การมอบอำนาจให้คำนึงถึง

1. ขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจรวมตลอดทั้งการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. ความรวดเร็ว และการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ

3. ประสิทธิภาพและความประหยัด

4. การสร้างความมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อ 4 การมอบอำนาจตามระเบียบนี้ ต้องไม่เป็นการเพิ่มขั้นตอน หรือระยะเวลาในการใช้อำนาจ

ข้อ 5 ให้ผู้มอบอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเรื่องนั้นโดยตรงและกรณีที่เป็นการใช้อำนาจในเขตจังหวัดใด นอกจากกรุงเทพมหานครให้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น

ข้อ 6 ในการมอบอำนาจให้ผู้มอบอำนาจดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. วางหลักเกณฑ์การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ

2. จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผล การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ

3. กำกับดูแลและแนะนำการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำบัญชีการมอบอำนาจเสนอผู้บังคับบัญชาและ ก.พ.ร. และเปิดเผยให้ประชาชนทราบ

ข้อ 7 การมอบอำนาจให้ทำเป็นหนังสือ โดยระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้รับมอบอำนาจ อำนาจที่มอบ หลักเกณฑ์การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการรายงานผลการใช้อำนาจ

ในการใช้อำนาจที่รับมอบให้ผู้รับมอบอำนาจบันทึกการใช้อำนาจตามหลักเกณฑ์ที่ผู้มอบอำนาจกำหนด

ข้อ 8 ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติราชการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว โดยไม่ต้องผ่านการพิจารณาของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มากเกินความจำเป็น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ

ผู้มีส่วนร่วมพิจารณาในเรื่องใด ต้องร่วมรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากเรื่องนั้นด้วย

ข้อ 9 ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าการมอบอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งใดมิได้เป็นไปตามระเบียบนี้ ให้ ก.พ.ร. แนะนำให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นดำเนินการปรับปรุงตามที่เห็นสมควร

ข้อ 10 ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ ให้ ก.พ.ร. เป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัย คำวินิจฉัยของ ก.พ.ร. ให้เป็นที่สุด

ในกรณีที่ไม่สมควรหรือไม่อาจใช้บังคับระเบียบนี้กับการมอบอำนาจ ในเรื่องใดหรือหน่วยงานใด ก.พ.ร.จะเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติให้ยกเว้นการบังคับใช้ระเบียบนี้กับเรื่องหรือหน่วยงานนั้นทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

ส่วนราชการใดที่มีปัญหาในการปฏิบัติตามระเบียบนี้ให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองแล้วแต่กรณีต่อไป

ส่วนที่ 2 การมอบอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป

ข้อ 11 บรรดาอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งที่มอบได้ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 นั้น ให้ผู้มีอำนาจซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งหมด เว้นแต่กรณีดังต่อไปนี้จะไม่มอบอำนาจก็ได้

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายสำคัญ
2. เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เป็นเรื่องที่ผู้มีอำนาจเห็นว่า อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือเกิดความไม่เป็นธรรมแก่ประชาชนได้

ข้อ 12 กระทรวงที่มีการแบ่งกลุ่มภารกิจซึ่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจมีอำนาจเช่นเดียวกับปลัดกระทรวง ตามมาตรา 21 วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจดำเนินการมอบอำนาจตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้โดยให้ถือเสมือนหนึ่งเป็นปลัดกระทรวงของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้น

ข้อ 13 ให้อธิบดีดำเนินการวางระเบียบการมอบอำนาจตามมาตรา 38 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามระเบียบนี้

ส่วนที่ 3 การมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข้อ 14 เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับมอบอำนาจจากส่วนราชการ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่เกี่ยวข้อง ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระเบียบนี้

ข้อ 15 ให้นายอำเภอ ปลัดอำเภอ ผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ดำเนินการมอบอำนาจให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในระเบียบนี้

ข้อ 16 การใช้อำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้รับมอบอำนาจจากผู้ว่าราชการและของผู้ดำรงตำแหน่งใดในจังหวัด ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้มีการแบ่งกลุ่มจังหวัดเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจใดให้สอดคล้องกัน

การมอบอำนาจ จากผู้ดำรงตำแหน่งในราชการส่วนกลางไปผู้ว่าราชการจังหวัดและการมอบอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดตามข้อ 14 และการใช้อำนาจของผู้ว่าราชการและผู้รับมอบอำนาจภายในกลุ่มจังหวัดเดียวกันต้องสอดคล้องกับแนวทางที่ประชุมระหว่างรองนายกรัฐมนตรีซึ่งกำกับดูแลกลุ่มจังหวัดดังกล่าว และผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มเดียวกันได้กำหนดไว้

ส่วนที่ 4 การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนในต่างประเทศ

ข้อ 17 ส่วนราชการใดที่มีภารกิจที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศให้หัวหน้าส่วนราชการนั้นมอบอำนาจทั้งปวงที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศนั้น ให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน และให้หัวหน้าคณะผู้แทนมอบอำนาจให้รองหัวหน้าคณะผู้แทนหรือบุคคลในคณะผู้แทน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

ส่วนที่ 5 เบ็ดเตล็ด

ข้อ 18 เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกในการบริการประชาชน ให้ส่วนราชการซึ่งกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นวางระเบียบการมอบอำนาจให้เหมาะสมกับภารกิจการบริการประชาชน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วประสิทธิภาพ และประหยัดในการบริการประชาชนตามแนวทางตามระเบียบนี้

ข้อ 19 เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกการบริการประชาชน คณะรัฐมนตรีจะมีมติให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจและขององค์การมหาชน ดำเนินการให้มีระเบียบว่าด้วยการมอบอำนาจให้สอดคล้องกับแนวทางตามระเบียบนี้ โดยจะกำหนดให้ระเบียบดังกล่าวอย่างน้อย

ต้องกำหนดให้การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจในเขตจังหวัดใด ต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนการปฏิบัติของจังหวัดนั้นด้วยก็ได้ (กรมอนามัย. 2547 : 161 – 165)

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารราชการ ที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 7 – 9)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบโดยประกอบด้วยส่วนที่เป็นกระบวนการและส่วนที่เป็นผลลัพธ์

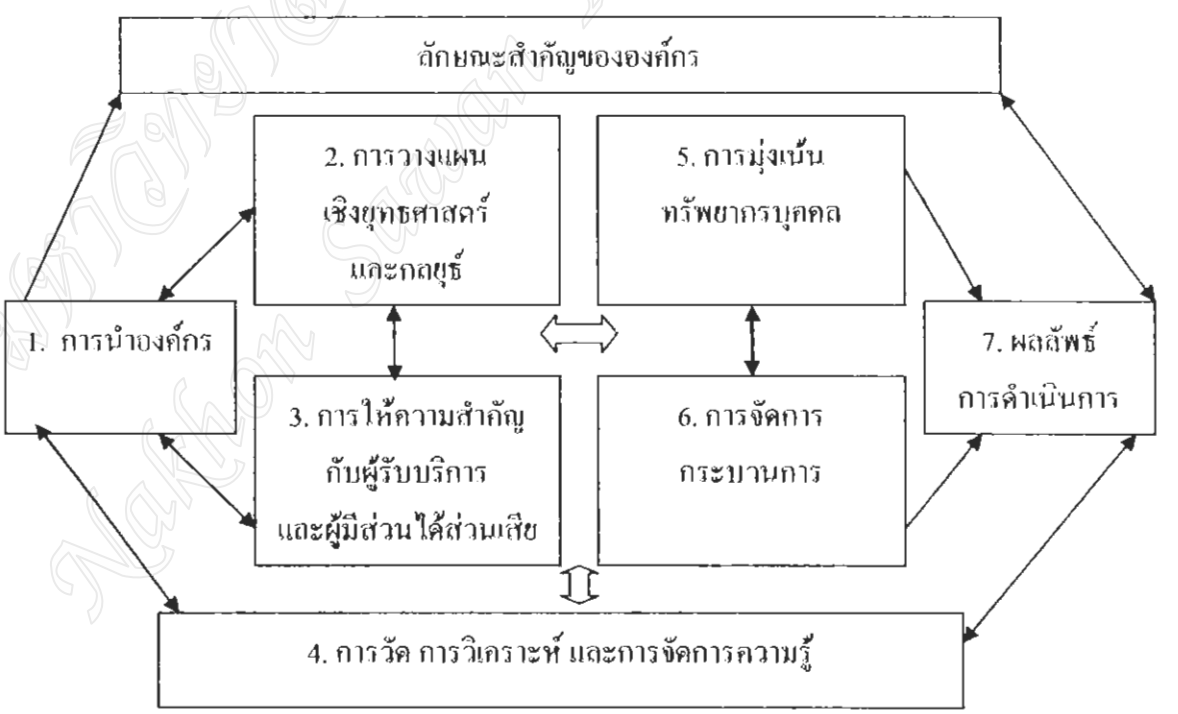
1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

1.1 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กรผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการโดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์รวมถึงกลยุทธ์และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากภาพที่ 2.7 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตลอดเวลา

1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2.7 ว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกัน



ภาพที่ 2.7 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 1)

1.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพที่ 2.7 จะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการแสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงความเชื่อมโยงของกลุ่ม การนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กร กับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 11 - 13)

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่รายงานการตรวจสอบ (Check List) และมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ในการตรวจประเมินในส่วนที่เป็นกระบวนการจะพิจารณาถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุงและบูรณาการ การปฏิบัติการของส่วนราชการซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ดำเนินการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธมีความสมดุลกันในมิติต่าง ๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และมีความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการเครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึง

สามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม "ลักษณะสำคัญขององค์กร" สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3. เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้นเกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ กระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ การดำเนินการโดยรวมและเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ จึงทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกันโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง นอกจากนี้ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ สนับสนุนให้ส่วนราชการมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 13 – 14)

โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากลักษณะสำคัญของเกณฑ์ที่สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์จึงเป็นลักษณะของคำถามที่ให้หน่วยงานที่นำไปใช้ได้ชี้แจง และพิจารณาความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดบูรณาการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีลำดับชั้นของโครงสร้าง ดังนี้

ลำดับชั้นแรก ได้แก่ "หมวด" ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ตามระบบการบริหารจัดการสากล ลักษณะจะเป็นตัวเลข 1, 2, 3 แล้วตามด้วยชื่อหมวด เช่น หมวด 1 การนำองค์กร

ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหมวด ได้แก่ "หัวข้อ" เป็นการกำหนดเพื่อให้เห็นถึงการมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญในแต่ละหมวด โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ทั้งหมด 19 หัวข้อ ลักษณะจะเป็นตัวเลขหลังจุดทศนิยม แล้วตามด้วยชื่อของหัวข้อนั้น ๆ เช่น หมวด 1 การนำองค์กร มี 2 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร และหัวข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหัวข้อ ได้แก่ "ประเด็นพิจารณา" เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาในแต่ละหัวข้อ มีทั้งหมด 32 ประเด็นพิจารณา ลักษณะจะเป็นตัวอักษร ก., ข., หรือ ค. แล้วตามด้วยชื่อประเด็นพิจารณา เช่น หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร มี 3 ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ, ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี, และ ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ลำดับชั้นสุดท้าย ได้แก่ "คำถาม" เป็นการกำหนดคำถามเพื่อให้เป็นแนวทางในการชี้แจงในแต่ละประเด็นพิจารณาตามที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 90 คำถาม ลักษณะจะเป็นตัวเลขที่อยู่ภายในวงเล็บ เช่น

หมวด 1 การนำองค์กร หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ประเด็นพิจารณา 1.1 ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ (1) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 14 – 15)

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการรวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

1.1 การนำองค์กร ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

1.1.1 การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

1) ผู้บริหารส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ การกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

2) ผู้บริหารของส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างไร ในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบและหลักจริยธรรม

1.1.2 การกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ ความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการ ต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.3 การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

1) ผู้บริหารส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการ ใช้ผลการประเมินทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนนี้ มาใช้ในการประเมินความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร

2) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

3) ผู้บริหารส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดรวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไร ในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4) ส่วนราชการประเมินผลงานของผู้บริหารของส่วนราชการอย่างไร ส่วนราชการนำผลจากการทบทวน ไปปรับปรุงระบบ การนำองค์กรของคณะผู้บริหารของส่วนราชการและหัวหน้างานทุกระดับอย่างไร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

1.2.1 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1) ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร

2) กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลัก ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการคืออะไร

3) ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสาธารณะทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

1.2.2 การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

1.2.3 การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ ใครคือชุมชนที่สำคัญกับส่วนราชการของท่านมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 35 – 46)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมิน วิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวมและความสำเร็จในอนาคตอย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

2.1.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวมอย่างไรให้ระบุดังนี้ ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในส่วนราชการ สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี/

แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โปรดระบุเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น โปรดแสดงให้เห็นถึง กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้ มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ความต้องการ ความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สภาพการแข่งขันและความสามารถของส่วนราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน รวมทั้งสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศเชิงเปรียบเทียบ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานของส่วนราชการนั้น จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของส่วนราชการ การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาส ในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ฯลฯ รวมถึงส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

2.1.2 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

1) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญมีอะไรบ้าง ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

2) ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีการกำหนดในแผนงานแล้ว และมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องและคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/การถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

2) แผนในการปฏิบัติราชการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3) แผนงานหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการมีอะไรบ้าง

4) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสำคัญ ที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการที่จะทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการโดยรวมสามารถนำมาเสริมส่วนราชการทั้งหมดมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

2.2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ โดยใช้ตัวชี้วัดตามที่ระบุในข้อ 2.2.1 ข้อ 4) มีอะไรบ้าง ผลของการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของส่วนราชการเป็นเช่นใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ของคู่แข่ง และเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 49 -- 57)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรบ้างในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

3.1.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนด/จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต นำมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ส่วนราชการได้นำข้อมูล

ต่าง ๆ จากผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างไร

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

3.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

2) กลไกที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียนต่อส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละรูปแบบ การติดต่อส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน ได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้

3) ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที ตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ

4) ส่วนราชการทำอย่างไร เพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งช่องทางการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

3.2.2 การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้าง ความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ส่วนราชการมีวิธีการทำอย่างไร เพื่อให้แนวทางในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 61 -- 66)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูล/สารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการโดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

4.1.1 การวัดผลการดำเนินการ

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก/รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการที่จะเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

4.1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

1) ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ นำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดการองค์ความรู้ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

4.2.1 ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

1) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล/สารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการและอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

4.2.2 การจัดการความรู้

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้ บรรลุผล การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศและความรู้ของส่วนราชการมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง น่าเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 69 – 77)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

5.1 ระบบบริหารงานบุคคล ให้อธิบายว่าระบบบริหารงานบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงานและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

5.1.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคล

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

2) ในการจัดระบบบริหารงานบุคคล ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วย มาพิจารณาอย่างไร

3) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสารการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิผล

5.1.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัล/สิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1.3 การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

1) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร

2) ส่วนราชการมีวิธีการสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรไว้อย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้างและรักษาบุคลากรนั้น ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร

3) ส่วนราชการมีแผนเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ให้อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

5.2.1 การพัฒนาบุคลากร

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในการงาน

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษา/ฝึกอบรมซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนา ภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการนำความรู้ที่มีอยู่ใส่ส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

4) ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร

5) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

6) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของ การศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

5.2.2 การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร เพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไร ในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อกาาะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

5.3.2 การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) ส่วนราชการมีวิธีการ ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภทอย่างไร

2) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ มีการสนับสนุน โดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการและนโยบายอย่างไรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท

3) ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่างๆ เช่น การสูญเสียบุคลากรการหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร

4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 81 – 91)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนราชการอย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

6.1.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ที่กำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ

ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า ส่วนราชการได้นำเรื่ององค์ความรู้ของส่วนราชการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจมาประกอบในการออกแบบอย่างไร ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไร ในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ

4) ส่วนราชการมีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น

5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

6) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้การบริการดีขึ้น ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

6.2 กระบวนการสนับสนุน ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

6.2.1 กระบวนการสนับสนุน

1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุน กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน ส่วนราชการได้นำเรื่ององค์ความรู้ของส่วนราชการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจมาประกอบในการ

ออกแบบอย่างไร ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ

4) ส่วนราชการมีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่แสดงผลสำเร็จของกระบวนการสนับสนุน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น

5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

6) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้การบริการดีขึ้น ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 95 – 100)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1) ให้แสดงผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) ให้แสดงผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกัน ในการให้บริการหรือปฏิบัติงาน ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1) ให้แสดงผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) ให้แสดงผลตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1) ให้แสดงผลด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) ให้แสดงผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3) ให้แสดงผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานปฏิบัติงานกระบวนการสนับสนุนระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1) ให้แสดงผลระบบบริหารงานบุคคลระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) ให้แสดงผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3) ให้แสดงผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร ระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

4) ให้แสดงผลด้านการสร้างนวัตกรรม/การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ระดับในปัจจุบัน แนวโน้มเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

5) ให้แสดงผลการเปิดเผย รายงานผลการใช้งบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้

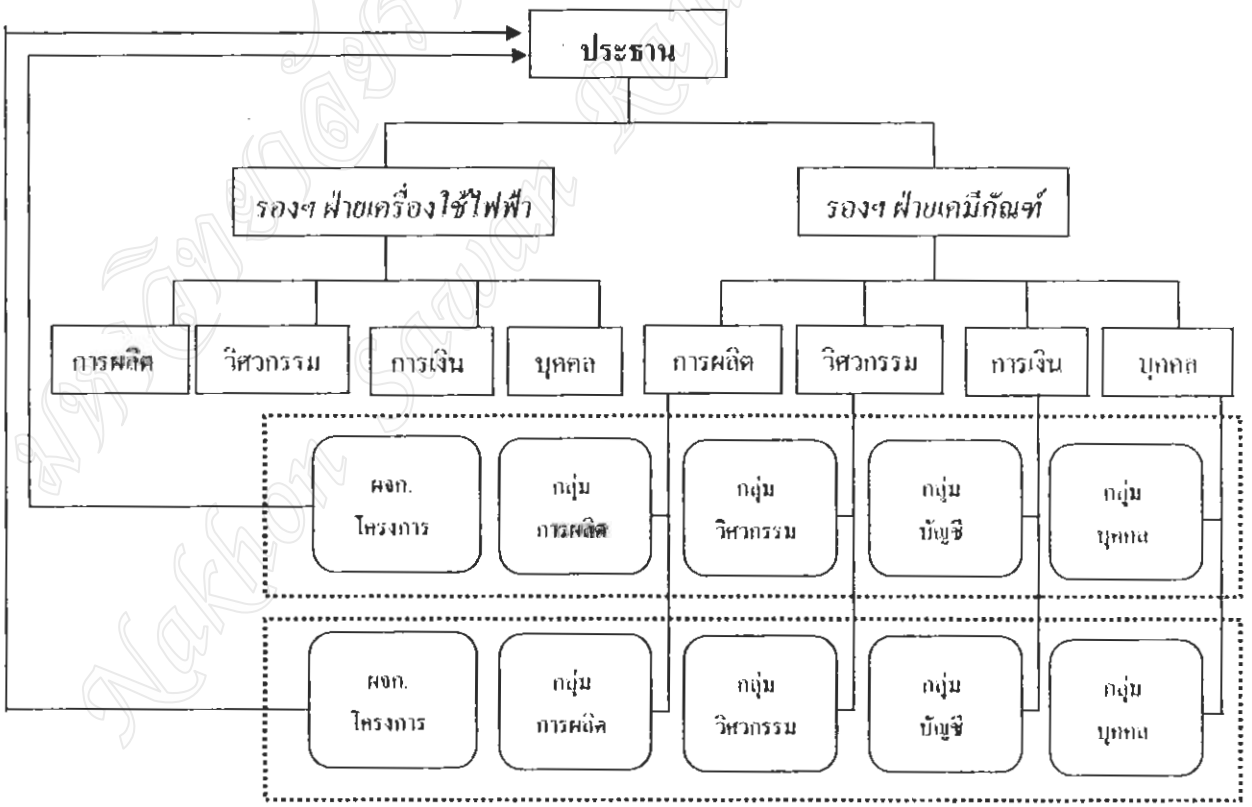
6) ให้แสดงผลการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย

7) ให้แสดงผลการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน

8) ให้แสดงผลด้านการเป็นองค์ที่ดี (Organizational citizenship) ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 103 – 110)

โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)

โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น โครงสร้างแบบงานหลัก (Line organization) โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Linc and staff organization) โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized organization) แต่ไม่มีโครงสร้างแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วนบริบูรณ์ โดยเฉพาะการงานที่มีลักษณะซับซ้อนยุ่งยากต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงมีการผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกันจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้น โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่างๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกงานเดิมซึ่งโครงสร้างแบบนี้เรียกว่าเป็นโครงสร้างแบบแมทริกซ์ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)

ที่มา : สมคิด บางโม (2538 : 144)

ปัจจุบันโครงสร้างแบบแมทริกซ์ใช้กันมากกับองค์การที่ต้องการประสานงานและผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก เช่น บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ บริษัทที่ปรึกษา องค์การนาซา (NASA) กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) ศูนย์รักษาความปลอดภัย (ศรภ.) เป็นต้น (สมคิด บางโม. 2538 : 143 – 144)

ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างแบบแมทริกซ์

ข้อดี คือ

1. ช่วยในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

2. สร้างความสมดุลการดำเนินงานให้สำเร็จและการควบคุมต้นทุนจากการดำเนินงาน

3. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ

4. เป็นโครงสร้างที่ช่วยในการประสานกิจกรรมต่างๆโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องจำนวนมากและมีความซ้ำซ้อน

5. ลดความเป็นระบบราชการลงและป้องกันการสร้างอาณาจักรของหน่วยงานย่อย

ข้อจำกัด คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชา 2 คน โดยผู้บริหารทั้ง 2 จะมีอำนาจหน้าที่เท่ากันภายในองค์การ ซึ่งการบริหารแบบนี้ขัดกับหลักเอกภาพการบังคับบัญชาของการบริหารของพาโยล ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งในการบริหารที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีด้วย

2. เนื่องจากความสับสนในเรื่องการบังคับบัญชาดังกล่าว จึงอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางอำนาจขึ้นได้

3. อาจสร้างความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 69 -70)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความนึกคิด จิตใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุแรงจูงใจ ความประทับใจ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดเวลาของการสนทนา สถานที่ และบรรยากาศของการสนทนาก็สร้างขึ้นมาให้เป็นกันเองที่สุด

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม

ได้มีผู้ให้ความหมาย ของการสนทนากลุ่มไว้หลากหลาย ดังนี้

มอร์แกน (Morgan. 1988 : 9) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้ "ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มเป็นพื้นฐานของการสนทนาเป็นกลุ่มซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกของการสลับสับเปลี่ยนระหว่างคำถามของผู้วิจัยและการตอบสนองของผู้ร่วมวิจัย แต่เป็นปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ โดยใช้บทบาทผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยซักถามและจุดประเด็น"

เบอร์ก (Berg. 1995 : 68) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้ "การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์หนึ่งๆ โดยใช้กลุ่มคนที่เป็นผู้รู้เรื่องที่จะศึกษาชัดเจนเข้ากลุ่มสนทนาภายใต้การนำของผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ภายในเวลาจำกัด เมื่อมีการเลือกกลุ่มที่เหมาะสมจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สนทนาภายในกลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มจะไปกระตุ้นให้ผู้ร่วมกลุ่มคนอื่น ๆ อยากแสดงความคิดเห็น เป็นการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่ม"

วอห์น ชุมม์ และซินากูบ (Vaughn. Schumm and Sinagub. 1996 : 5) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้ "เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นการรวบรวมบุคคลที่เป็นเป้าหมายที่ได้รับการถูกขอร้องจำนวน 6–12 คน โดยมีลักษณะที่คล้ายกัน (Relatively homogeneous) มีผู้ดำเนินการสนทนาพร้อมด้วยคำถามที่ได้จัดเตรียม เพื่อนำไปสู่การตอบสนองของผู้ร่วมสนทนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงการรับรู้ ความรู้สึก ทัศนคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา การสนทนากลุ่มจะไม่ก่อให้เกิดข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถอ้างไปยังประชากรกลุ่มใหญ่ได้"

ภาณี วงษ์เอก (2531 : 400) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ "การสนทนากลุ่ม เป็นการนั่งสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ในระหว่างการสนทนากันของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นจะมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อเป็นการชักจูงใจให้บุคคลกลุ่มนี้ ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทาง ในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้งละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การสนทนาดังกล่าวมีลักษณะเปิดกว้างที่จะให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์หรือมีข้อสงสัยถามผู้เข้าร่วมสนทนาคนอื่นหรือตอบข้อวิพากษ์นั้น ๆ ได้ รวมทั้งตัวผู้ดำเนินการสนทนาด้วย การที่ผู้ร่วมสนทนาเหล่านี้มีปฏิกิริยาโต้ตอบกันในระหว่างการสนทนานั้นจะเป็นสิ่งที่เร้าใจให้เกิดการสนทนาในระดับลึกยิ่งขึ้นในแต่ละประเด็น"

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์และโยธิน แสวงดี (2536 : 2) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้ "การสนทนากลุ่ม คือ การรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนากับผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ร่วม

สนทนากลุ่มนี้ ได้มาจากการเลือกสรรตามหลักเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบตรงประเด็น และสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่สนใจศึกษามากที่สุด"

วารี เกิดคำ (2542 : 173) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้ "การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูลด้านความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น คำตอบที่ได้มาจากการสนทนากลุ่ม จะเป็นคำตอบในเชิงเหตุผล แรงจูงใจ ตลอดจนการตัดสินใจของบุคคลและรวมถึงทัศนคติต่อปรากฏการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เราสนใจ"

อุดม จำรัสพันธ์ และคณะ (2545 : 98) กล่าวว่า "การอภิปรายกลุ่ม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจำนวน 7 – 8 คน มาร่วมแสดงความคิดเห็นที่ได้รับการกระตุ้นจากคำถามของผู้ประเมิน โดยมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและปฏิกิริยาของสมาชิกกลุ่มเป้าหมายระหว่างการแสดงความคิดเห็นที่อาจจะนำไปใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล"

โดยสรุป การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพวิธีหนึ่งที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่จะศึกษาวิจัยชัดเจน จำนวน 6 – 12 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาร่วมสนทนาในประเด็นต่าง ๆ และมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มและคอยจุดประเด็นการสนทนา เพื่อเป็นการกระตุ้นและชักจูงใจให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. ความสำคัญของการสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542 : 173 - 174) ได้ให้ความสำคัญของการสนทนากลุ่มไว้ ดังนี้

1. เทคนิคการสนทนากลุ่ม ประหยัดเวลากว่าการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มมีโอกาสพูดคุยสนทนาซักถาม ถกประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน ได้เรียนรู้แง่มุมของคนภายในกลุ่มด้วยกัน เกิดสภาวะความรู้สึกร่วมรับรู้ รับทราบประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสภาพการณ์นี้จะไม่เกิดในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสนทนากลุ่มในสนามสามารถพูดคุยจัดทำได้ง่าย

2. คุณภาพข้อมูลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกลุ่มว่ามีความเป็นกันเอง อยากพูดจากัน อยากร่วมแสดงความคิดเห็น และไม่มีผู้ใดผูกขาดการพูดหรือมีท่าทางใช้อำนาจเหนือความคิดผู้ใด ฯลฯ และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำการสนทนาว่าจะสามารถจัดการกลุ่มให้เกิดการพูดคุยดำเนินไปอย่างราบรื่น สนุกสนาน ทุกคนกระตือรือร้น เวลาผ่านไปอย่างไม่น่าเบื่อหน่าย รวมทั้งได้เนื้อหาข้อมูลครบถ้วนตามหัวข้อที่ต้องการ

3. มีความคล่องตัว การแสดงความคิดเห็นโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง ในบางครั้งมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นในกลุ่ม เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ

4. การที่มีผู้นิยมใช้การสนทนากลุ่มกันอย่างแพร่หลาย เพราะเชื่อกันว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อย นอกจากนี้ยังมีความรวดเร็วในการรายงานผล ทั้งนี้หากผู้วิจัยไม่ต้องการบันทึกที่ถอดออกมาจากเทปก็จะทราบผลอย่างคร่าว ๆ ของการวิจัยนั้นภายในเวลาเพียง 2 – 3 วัน เท่านั้น

3. ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542 : 174 – 182) และสาลิกา เมธนาวิน (2541 : 13 – 18) กล่าวว่าการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน คือ

3.1 ขั้นเตรียมการสนทนา

3.1.1 สิ่งแรกที่ต้องทำในเรื่องของการสนทนากลุ่ม คือ การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา การกำหนดหัวข้อเรื่องนี้อาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษานั่นเอง

3.1.2 กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา การกำหนดตัวแปรนั้นก็จำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง วัตถุประสงค์ต้องการทราบอะไรก็กำหนดตัวแปรออกมาแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามย่อย ๆ

3.1.3 เขียนแนวคำถาม โดยแนวคำถามทุกข้อจะต้องประกอบด้วยตัวแปร แล้วนำมาสร้างเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ชัดเจนที่สุด นั่นคือนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อไปจำแนกตัวแปรแล้วสร้างคำถามย่อย ๆ โดยมีหลักเกณฑ์ว่า คำถามแต่ละคำถามต้องตั้งสมมติฐานย่อย ๆ ไว้ในตัวเองว่า ทำไมเป็นอย่างนี้ เพราะอะไร ทำไม อย่างไร เขียนคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบออกมาในเชิงเป็นเหตุเป็นผลนั่นเอง การเรียงคำถาม ควรจะเริ่มจากคำถามง่าย ๆ เพื่อการเข้าใจและสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยกันระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา สำหรับคำถามหลักนั้นควรอยู่ในช่วงกลาง ๆ ของการสนทนา เพราะเมื่อสมาชิกกลุ่มคุ้นเคยบรรยากาศดีแล้วก็สนทนากันในประเด็นที่สำคัญจะได้คำตอบมากขึ้น และเมื่อซักถามประเด็นสำคัญแล้วในตอนท้ายของการสนทนาก็จะเป็นคำถามเบา ๆ ง่าย ๆ อีกครั้งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในการสนทนา

3.1.4 คัดเลือกบุคลากร บุคลากรในการสนทนากลุ่มจะประกอบด้วยผู้นำการสนทนา สมาชิกกลุ่ม และผู้จดบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์หรือไม่จึงต้องพิถีพิถันในการเลือกเป็นพิเศษ

1) การคัดเลือกผู้นำในการสนทนา โดยมีหลักเกณฑ์คัดเลือกว่า ผู้นำสนทนาถ้าไม่ใช่ผู้วิจัยเองก็ต้องเป็นผู้ที่รู้เบื้องหลังความต้องการและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยเป็นอย่างดี รู้จักทฤษฎีและรู้จักวิธีการควบคุมปัญหา ควบคุมการสนทนาแบบกลุ่มเป็นอย่างดี ผู้นำการสนทนาจะต้องชักจูงให้สมาชิกกลุ่มอธิบายความรู้สึกในประเด็นที่ซักถามนั้นออกมาให้ได้ ว่ามีความคิดเห็นหรือมีทัศนคติอย่างไร ผู้นำการสนทนาต้องรู้จักนำทฤษฎี ความสนใจมาตั้งสมมติฐานตลอดเวลาและจะต้องทดลองสมมติฐานถึก ๆ เหล่านั้นก่อนล่วงหน้า โดยการถามปัญหาที่จะนำไปสู่การสนทนาที่ชัดเจน ซึ่งสมมติฐานนี้เป็นสมมติฐานย่อย ซึ่งต่างจากสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้แต่แรก ควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการนั่งสนทนาผู้นำการสนทนาต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับประกอบการสนทนาด้วย โดยพยายามหาความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นกับข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้รับมาก่อน ผู้นำการสนทนาที่ดีจึงจะต้องมีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในวงสนทนา การตั้งสมมติฐานย่อย ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำการสนทนาสามารถสร้างคำถามได้อย่างเหมาะสมและตรงกับจุดมุ่งหมายช่วยให้ผู้นำการสนทนาถามตรงตามแนวทางที่ต้องการ

2) การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมในการการสนทนากลุ่มเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการสนทนากลุ่ม เรียกได้ว่าสำคัญเท่า ๆ กับการดำเนินการสนทนากลุ่มเลยทีเดียว เพราะหากไม่ได้บุคคลตรงตามเป้าหมายมาเข้าสนทนากลุ่ม ผลการสนทนากลุ่มก็ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ถ้าได้บุคคลประเภทพูดนอกเรื่องก็จะทำให้การสนทนากลุ่มล้มเหลวกลางกัน ถ้าได้บุคคลที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและพูดจาเพื่อเจือคุณภาพของข้อมูลก็ด้อยลงไป ผู้วิจัยควรคิดว่าโดยหลักของการจัดสนทนากลุ่มแล้ว สมาชิกกลุ่มไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้เพราะแม้ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นการเป็นตัวแทน แต่การวิจัยลักษณะนี้เน้นถึงการที่สมาชิกกลุ่มเป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมาย ที่จะสามารถพูดคุยโต้ตอบในรูปแบบของกลุ่มการสนทนาในอันที่จะแสดงทัศนะและค่านิยมของสังคม ตลอดจนสะท้อนถึงประสบการณ์รอบ ๆ ตัวได้ดี และการหลีกเลี่ยงบุคคลที่ไม่เหมาะสมในการเข้ากลุ่ม เช่น คนที่เป็นผู้บังคับบัญชา คนที่ขี้อายเกินไป คนที่พูดเก่งจนคุมการสนทนาเพียงคนเดียว คนที่ฟังไม่ค่อยได้ยิน คนที่มีปัญหาทางจิตใจ เป็นต้น ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เข้าข่ายเหล่านี้ อาจทำให้ข้อมูลที่ได้บิดเบือน หรือทำให้ผู้วิจัยไม่ได้ข้อมูลในเรื่องสำคัญที่ต้องการเช่น ถ้ามีนายจ้างอยู่ในกลุ่มเดียวกับลูกจ้างก็อาจทำให้ลูกจ้างไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงเพราะกลัวนายจ้างอาจจะเลิกจ้าง เป็นต้น

3.1.5 เตรียมอุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ในการจัดสนทนากลุ่ม อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล คือ เทปบันทึกเสียง เพราะในวงสนทนานั้นตลอดการดำเนินสนทนากลุ่มจะมีการถกประเด็นปัญหา การโต้แย้ง เป็นกระแสความคิดโต้ตอบกันตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้อง

บันทึกเสียงเอาไว้ เพราะคำตอบที่เป็นการถกประเด็นกันด้วยเหตุผลถือเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม เทปบันทึกเสียงจะเป็นอุปกรณ์บันทึกข้อมูลที่ดีที่สุดที่สามารถเก็บรายละเอียดและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมาก ๆ นั่นคือ จุดที่ละเอียดที่สุดของการวิเคราะห์ข้อมูลนั่นเอง และการตีความต้องพิจารณาละเอียดลงไปถึงเหตุผลที่ถกโต้แย้ง หรือเสนอคำตอบความเห็นนี้ด้วย จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลได้คำตอบที่ดีที่สุด ในการจัดการสนทนากลุ่มจะใช้เทปบันทึกเสียง 2 เครื่อง บันทึกข้อมูลเหลื่อมล้ำกันประมาณ 5 นาที เพื่อที่จะได้บันทึกข้อมูลส่วนที่เสียไปในระหว่างการเปลี่ยนเทป และเป็นประโยชน์สำหรับป้องกันการบันทึกข้อมูลไม่ติด นอกจากนี้ก็กันหายและแบ่งกันฟังในกรณีมีผู้วิจัยหลายด้าน นอกจากเทปบันทึกข้อมูลแล้วก็จะต้องมีสมุดจดบันทึกข้อมูลด้วยสำหรับผู้จดบันทึกคำสนทนา นอกจากนี้ก็มีอุปกรณ์สนามอื่น ๆ อีก เช่น ถ่านไฟฉาย เทปเปล่า ดินสอ ฯลฯ นอกจากนี้ควรเตรียมอุปกรณ์ที่จะช่วยเสริมการสนทนากลุ่มให้ดูเป็นธรรมชาติ ได้แก่ น้ำดื่ม ขนม หรืออาจจะเป็นรูปภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้เข้าใจเรื่องหรือประเด็นที่เราสนใจจะถามมากยิ่งขึ้น

3.1.6 จัดเตรียมสถานที่ที่จะจัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน การเป็นสถานที่ที่อากาศถ่ายเทได้สะดวก เงียบ ไม่มีเสียงรบกวน แดดไม่ร้อน ผู้เข้าร่วมกลุ่มรู้จักดี

3.1.7 จัดเตรียมของกำนัล ของที่ระลึกมอบไว้ก่อนจากกันให้ไว้แก่สมาชิกกลุ่มที่ได้สละเวลามาร่วมวงสนทนา ซึ่งมิใช่เป็นค่าจ้างแต่มอบให้รำลึกถึงกันว่าเราเคยมานั่งถกประเด็นปัญหาด้วยกัน

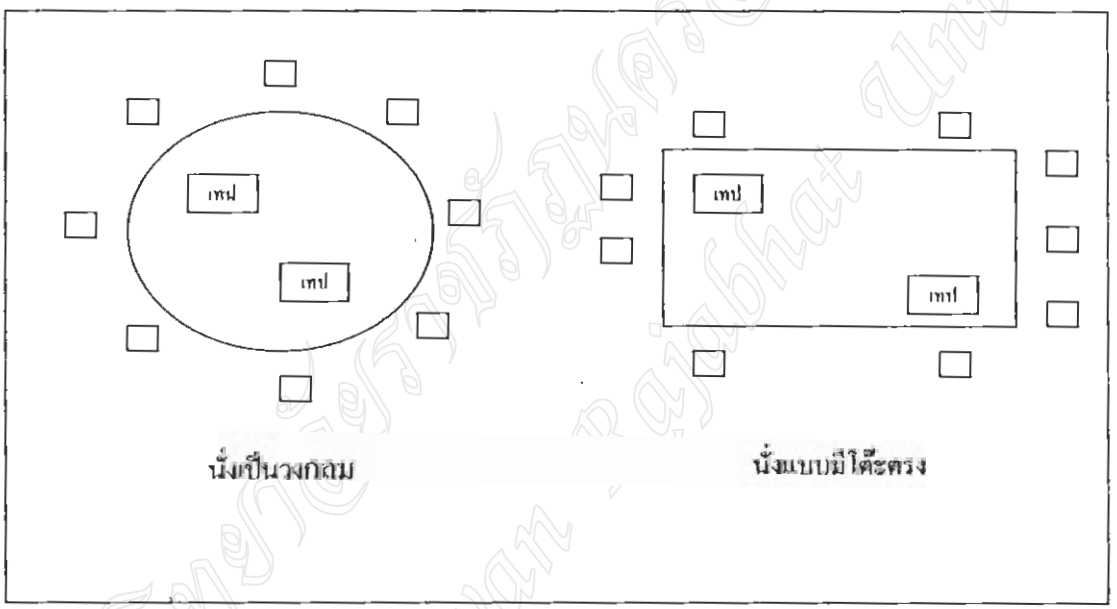
3.1.8 กำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายควรจะใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 2 ชั่วโมง 15 นาที นับแต่เริ่มคำถามเพราะถ้านานกว่านี้สมาชิกกลุ่มจะล้า คำตอบที่ได้ตอนท้ายจะเป็นคำตอบที่ผู้ตอบตอบเพื่อให้เสร็จสิ้นการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะน้อยลง

3.2 ขั้นดำเนินการสนทนา

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้วก็เริ่มดำเนินการสนทนา โดยผู้ดำเนินการสนทนาในที่นี้ คือ ผู้นำการสนทนา แนะนำตนเองและทีมงาน อันประกอบด้วย ผู้นำการสนทนา ผู้จดบันทึกและผู้บริการทั่วไป บางครั้งถ้ามีผู้สังเกตการณ์ (Observer) ก็แนะนำด้วย แล้วอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการสนทนา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและบอกว่าจะมีการบันทึกเทปคำสนทนาตลอดจนการถกประเด็นปัญหา นอกจากนี้จะมีผู้คอยจดบันทึกคำสนทนาด้วย แล้วจึงเริ่มถามนำด้วยคำถามอุ่นเครื่องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นในการสนทนา หลังจากพิจารณาว่ากลุ่มเริ่มคุ้นเคยกันดีแล้วก็เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ ซักไซ้ไล่เรียงคำถาม โดยการกระตุ้นช่างให้มีการถกประเด็นและโต้แย้งกันให้พอสมควร พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาด้วยกันเอง ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่ง อย่าซักถามคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ถามไม่ใช่ถามคนเดียว แต่เป็นการสร้างประเด็นปัญหาถามทั้งกลุ่มให้กลุ่มถกประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถ้าไม่จำเป็นอย่าซักถามรายคน ผู้นำการสนทนาจะต้องเป็นผู้ช่างคุย ช่างซัก เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ในการพูดคุย มีการเว้นจังหวะการถามที่ดี

การนั่งสนทนากัน อาจจะจัดนั่งแบบวงกลมนั่งบนพื้นหรือนั่งบนเก้าอี้และมีโต๊ะกลางแบบนั่งรับประทานอาหารร่วมกันก็ได้ดังเช่นผังการนั่งตามภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ภาพการนั่งสนทนากลุ่มแบบวงกลมและแบบมีโต๊ะตรงกลาง
ที่มา : วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และ โยธิน แสวงดี (2536 : 94)

การนั่งแบบเป็นวงกลมนั้นจะดูเป็นธรรมชาติมากกว่า บรรยากาศเป็นการนั่งสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้มากกว่า วงสนทนาจะมีลักษณะเป็นกันเอง แต่ถ้านั่งเก้าอี้มีโต๊ะตรงกลางให้ลักษณะของการนั่งสัมมนามีความรู้สึกว่าเป็นทางการ บรรยากาศการสนทนาถ้าผู้เข้าสนทนากลุ่มไม่คุ้นเคยกันมาก่อนจะไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทำการศึกษากับกลุ่มชาวบ้านในชนบท สำหรับการนั่งเก้าอี้และมีโต๊ะตรงกลางเหมาะสำหรับการสนทนากลุ่มกับบุคคลบางระดับ เช่น ผู้มีความรู้ มีการศึกษา นักธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งมักจะมีการรับประทานอาหารร่วมกันที่โต๊ะแล้วคุยไปพร้อมรับประทานอาหาร

3.3 ขั้นสรุปผลการสนทนา

ข้อมูลของการสนทนาถูกบันทึกไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบจดบันทึกการสนทนาของผู้ร่วมสนทนาที่อยู่ในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทคำสนทนาโดยละเอียดทุกคำพูดทุกบททุกตอน เหตุผลที่ถอดละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าจุดประเด็นสำคัญของคำตอบในการวิเคราะห์อยู่ที่บทของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของสมาชิกภายในกลุ่มการถอดละเอียดทุกคำพูด จะช่วยให้อ่านแล้วได้เข้าใจและสามารถมองภาพของการสนทนากลุ่มได้ว่ามีบรรยากาศเป็นอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งกันดีหรือไม่ เป็นต้น บางโครงการวิจัยจะถอดเทปเพียงบางส่วนอาจถอดเพียง 80% 50% หรือ 30% แล้วแต่ว่าผู้ศึกษาต้องการความละเอียดของข้อมูลมากน้อยแค่ไหน

การถอดเทปข้อมูล ถ้าถอดละเอียดจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบ นอกจากนี้คำตอบที่ถอดออกมาเป็นบทสนทนากลุ่มนั้น นอกจากจะใช้วิเคราะห์ในเรื่องที่สนใจศึกษาแล้ว ยังสามารถหยิบยกมาวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก เพราะในวงสนทนาในแต่ละครั้งไม่ใช่ถกเถียงกันเพียงประเด็นเดียวแต่จะมีประเด็นอื่น ๆ ติดพันออกมาด้วย ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์แบบข้อมูลทุติยภูมิต่อไปได้อีก นั่นคือ จัดสนทนากลุ่มเพียงหนึ่งเรื่องสามารถวิเคราะห์ได้หลายเรื่อง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยก็จะอ่านจากบทสนทนาที่ถอดเทปออกมาแล้วจดคำตอบละเอียดที่สุดและให้เหตุผลดีที่สุดลงในกระดาษจดข้อมูลซึ่งทำไว้ แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูด ว่าเป็นคำพูดของใคร กลุ่มไหน จัดเมื่อไร เรียงเอาไว้ในคำถามเรื่องอะไร ทำให้เป็นระบบเดียวกัน แล้วก็วิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ เช่นกัน ถ้ามีผู้วิเคราะห์หลายคนและมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือแปลผลไม่ตรงกัน ก็จะกลับไปฟังรายละเอียดในเทปใหม่เพื่อความกระจ่างนั่นเอง การที่มีการถกประเด็นปัญหาในคำตอบของสมาชิกกลุ่มจะเป็นการช่วยไม่ให้ผู้วิจัยลำเอียงในการตีความเป็นคำตอบแต่ละคำตอบจะมีเหตุผลห้อยท้ายมาเสมอ ประกอบกับในแต่ละเรื่องจะจัดสนทนาหลายกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถนำคำตอบในเรื่องเดียวกันมาตรวจสอบความชัดเจนของเหตุผลกันได้ (Cross check) ซึ่งจะขจัดความลำเอียงของผู้วิจัยได้

4. ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542 : 183 – 185) และสาลิกา เมธนาวิน (2541 : 23 - 24) กล่าวถึงการสนทนากลุ่มว่ามีข้อดีและข้อจำกัดดังนี้

4.1 ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

4.1.1 เป็นการนั่งสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้รู้ ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนที่เป็นกลุ่ม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการสนทนากันในเรื่องที่สนใจไม่มีการปิดบัง เพราะกลุ่มส่วนใหญ่มีการแสดง

ความคิดเห็น ถ้าประเด็นต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนเพียงพอก็สามารถซักถามต่อไปได้เพื่อหาคำตอบ ที่ชัดเจนที่ดีที่สุดในกลุ่ม

4.1.2 การสนทนากลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศสนทนาให้เป็นกันเองระหว่างผู้นำการสนทนากับสมาชิกกลุ่มสนทนาหลายๆ คนพร้อมกันจึงลดภาระการเขินอายออกไป สมาชิกกล้าคุยกล้าแสดงความคิดเห็นเป็นเพราะมีพวกที่ลักษณะคล้าย ๆ กันอยู่ด้วย

4.1.3 การใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าผู้วิจัยเป็นผู้นำการสนทนาแม้ว่าแนวคำถามจะไม่ละเอียดนักหรือยังไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาดีเท่าที่ควร แต่เมื่อดำเนินการสนทนาไปแล้วผู้วิจัยก็สามารถสร้างแนวคำถามขึ้นมาโดยการตั้งคำถามต่อจากคำตอบที่สมาชิกกลุ่มตอบมาวิพากษ์คำถามนั้นโดยการโต้แย้ง วิธีการนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลละเอียดลออและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษายิ่งขึ้น

4.1.4 คำตอบจากการสนทนากลุ่ม ก็มีลักษณะเป็นคำตอบเชิงเหตุผลคล้าย ๆ กับการรวบรวมข้อมูลแบบเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้ประโยชน์เสริมในการอธิบายข้อมูลในเชิงปริมาณ

4.1.5 ประหยัดเวลาและงบประมาณของผู้วิจัย ในการศึกษาเรื่องเดียวกันจากประชากรบางกลุ่มและในชุมชนบางแห่ง เพราะแทนที่จะเสียเวลาไปนั่งสังเกตการณ์และเข้าร่วมทำความสนิทสนมเป็นเดือนเป็นปี

4.1.6 ทำให้ได้รายละเอียดลึกซึ้งสามารถตอบคำถามประเภททำไม และอย่างไร ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถบอกได้

4.1.7 การสนทนากลุ่มจะช่วยลดอิทธิพลของวัฒนธรรม และคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

4.2 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

4.2.1 ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยครอบคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็ยากต่อการกำหนดตัวแปร การสร้างแนวคำถามการสนทนากลุ่มก็จะไปคนละทิศคนละทางและได้คำตอบไม่สอดคล้องกับสิ่งที่อยากจะรู้จริง ๆ

4.2.2 การสร้างแนวคำถามถ้าวางรูปแนวคำถามไม่ราบรื่น ไม่ต่อเนื่องกันจะทำให้การถามวกวน คนถามก็เบื่อ คนร่วมกลุ่มสนทนาก็งงไม่ทราบว่ากำลังคุยอะไรกันแน่

4.2.3 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนาต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ซึ่งค่อนข้างจะหายาก

4.2.4 ถ้าพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนะในบางเรื่องซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชนอาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยในวงสนทนากลุ่ม

4.2.5 ถ้าผู้นำการสนทนากลุ่ม ไม่ได้รับการฝึกฝนเป็นผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี เตรียมตัวไม่พร้อม นั่งคุมเกมการสนทนาไม่ได้นาน ก็จะทำให้วงสนทนาดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น อาจจะทำให้รูปกลุ่มเสียไปเลยก็ได้

4.2.6 การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้นมิใช่ว่าจะทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องพิจารณาว่าเรื่องใดควรจะใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้การสนทนากลุ่มจะคุ้มกันหรือไม่ จะได้คำตอบมากมายพอกับวิเคราะห์และตีความเพียงใด

4.2.7 ใช้ผู้นำการสนทนาที่สามารถพูดภาษาของสมาชิกในกลุ่มสนทนาหรือในพื้นที่ที่ทำการศึกษาเพื่อง่ายต่อการสื่อความหมาย การถามการสร้างบรรยากาศตลอดจนการควบคุมเกมให้เป็นกันเอง

4.2.8 เหตุการณ์ พฤติกรรม คำตอบในบางประเด็น คำถามที่สมาชิกกลุ่ม คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาและเคยชินอยู่แล้ว บางทีสมาชิกกลุ่มนึกไม่ถึง ลืมหยิบมาตอบ ทำให้นักวิจัยไม่ได้คำตอบในประเด็นดังกล่าว

อย่างไรก็ตามการจัดสนทนากลุ่มก็ยังเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก และมีจุดเด่น คือ การนำพลวัตรของกลุ่มมาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมักเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งแสดงให้เห็นทัศนคติ ความคิดเห็นและแบบแผนพฤติกรรม ที่อยู่เบื้องหลัง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับผลงานวิจัยเกี่ยวข้องในเรื่องที่ศึกษาได้ใช้ผลงานวิจัยในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

วรเดช จันทรศร (2532) ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารเพื่อการพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข" ผลการวิจัยพบว่า ระบบบริหารของกระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะเด่นที่สำคัญของกระทรวงสาธารณสุขอยู่ที่ความสามารถในการวางแผนงาน ทำให้ได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย การมุ่งเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท และภารกิจหลักที่รับผิดชอบ และการจัดให้มีแผนพัฒนาสาธารณสุขในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ส่วนข้อจำกัดที่สำคัญของกระทรวงสาธารณสุขคือ ยังไม่สามารถดำเนินการในเชิงรุกได้อย่างเต็มที่โดยเฉพาะในด้านการกำหนด การควบคุม การประสานงานนโยบายระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อกำหนดเป็นนโยบายสาธารณสุขในระดับมหภาคของประเทศ รวมทั้งข้อจำกัดด้านกระบวนการบริหารแผนงาน และโครงการในระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับจังหวัดที่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้สมบูรณ์มีการแยกทำ

เป็นส่วนๆและยังไม่ประสานงานกันได้ทำให้ส่งประโยชน์ต่อการพัฒนาการสาธารณสุขได้ไม่มากเท่าที่ควร

ฉัตรดนัย อนุสรศักดิ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง "ทัศนคติของข้าราชการสำนักงบประมาณที่มีต่อการปรับโครงสร้างขององค์กร" ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างโดยส่วนรวมก่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีส่วนช่วยในกระบวนการที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านคุณสมบัติและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ด้านการติดต่อและการประชาสัมพันธ์ ด้านการปกครองบังคับบัญชาทุกระดับมีความสอดคล้องกัน ด้านการปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่เพียงพอกับความรับผิดชอบ และด้านการแบ่งส่วนงานที่ละเอียดพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับตำแหน่ง และสายงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้าง ส่วนเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้าง

ศิรินุช ศรีเมือง (2540) ได้วิจัยเรื่อง "ทัศนคติของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และความมั่นคงในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ส่วนเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

นิธิ สุทธิบุหงา (2541) ได้วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย" ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การคำนึงถึงผลงาน ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม หน่วยงานให้บริการ ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ การมีวินัยในเรื่องเวลา การคำนึงถึงผู้รับบริการ และการคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความภูมิใจในอาชีพ ข้าราชการชายและหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันทั้ง 9 องค์ประกอบ ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ และการมีวินัยในเรื่องเวลา

ชาติชาย สุทธาเวช (2542) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง "ทัศนคติของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ต่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชน" ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการร้อยละ 49.2 เห็นว่าสภาพปัญหาของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในปัจจุบัน มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของกรม ร้อยละ 70.6 ไม่แน่ใจว่าระบบบริหารงานบุคคลจะมีคุณธรรม ร้อยละ 68.1 ไม่แน่ใจว่าระบบการบริหารการเงินจะคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตได้ดียิ่งขึ้น ร้อยละ 57.6 ไม่แน่ใจว่าการได้รับการคุ้มครองมิให้ทรัพย์สินอยู่ในข่ายของการบังคับคดีจะเป็นการดี ร้อยละ 72.7 ไม่เห็นด้วยว่าจะได้รับโอกาสในการลาศึกษาต่อมากขึ้น และร้อยละ 69.3 ไม่แน่ใจว่าจะมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับทัศนคติด้านการพัฒนาองค์การและการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2542) ได้วิจัยเรื่อง "วิสัยทัศน์และกรอบแนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการ" ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภารกิจของภาครัฐที่ควรทำคือการกำหนดนโยบายการสร้างกติกา กำกับดูแล วางมาตรฐานงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม ป้องกันการเอารัดเอาเปรียบ ศึกษาวิจัย และติดตามประเมินผล

ชัชวาล ทัดศิวัช (2545) ได้วิจัยเรื่อง "วิเคราะห์การปฏิรูประบบราชการพลเรือนของไทย" ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้การดำเนินงานการปฏิรูประบบราชการในช่วงที่ผ่านมายังไม่มีความคืบหน้าเท่าที่ควรนั้น ได้แก่ การขาดองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งการขาดทรัพยากรทั้งในแง่งบประมาณและบุคลากรเป็นการเฉพาะเพื่อให้บังเกิดผลการทำงานอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ การขาดความสนับสนุนอย่างแข็งขันทั้งจากฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงของกาดราชการ ในอันที่จะผลักดันงานปฏิรูประบบราชการที่กระจายอยู่ในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและรวดเร็ว นอกไปจากนี้ยังได้แก่ การขาดแนวปฏิบัติที่เป็นระเบียบหรือข้อกำหนดที่มีสภาพบังคับอย่างชัดเจน ทั้งในเงื่อนไขเวลาและเงื่อนไขการปฏิบัติ กระทั่งสมัยรัฐบาลนายกรัฐมนตรีชวน หลีกภัย (สมัยที่ 2) ได้กำหนดให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชภาร พ.ศ. 2541 โดยมีคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เป็นกลไกหลักของการดำเนินงาน ภายใต้กรอบความคิดซึ่งปรากฏอยู่ในแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540 – 2544) และแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ รวมทั้งมาตรการทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาประกอบกัน ซึ่งการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในแต่ละสมัยเป็นเพียงความสำเร็จรายชิ้นหรือเฉพาะอย่าง บนพื้นฐานแห่งนโยบายที่แต่ละรัฐบาลกำหนดไว้

บุญรักษ์ มอญสวัสดิ์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง "ทัศนคติของข้าราชการสำนักงบประมาณต่อการปฏิรูประบบราชการ" ผลการวิจัยพบว่า ทัศนะด้านการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารของภาครัฐ ต้องจำกัดให้เหลือเท่าที่จำเป็นและให้เอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทัศนะด้านการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ สำนักงบประมาณยังไม่มีความพร้อมเนื่องจากความรู้ความเข้าใจตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับเจ้าหน้าที่ยังไม่ตรงกัน ทัศนะด้านการ

ปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล การจ้างนักบริหารด้วยวิธีสัญญาจ้างมีข้อดี คือ ได้คนมีความรู้ ความสามารถ คล่องตัวเข้ามาทำงานในองค์กร แต่ขณะเดียวกันก็มีข้อเสีย คือ สัญญาจ้างอาจไม่โปร่งใสไม่เป็นธรรมและควรจ้างเฉพาะตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือขาดแคลน ทัศนะด้านการปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎหมายอื่น ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนตาม เมื่อมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้ทันกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ทัศนะด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทัศนคติ ค่านิยมของข้าราชการ ต้องใช้เวลาโดยเร่งสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการทำงานเพื่อประชาชน ทัศนะด้านการปฏิรูประบบราชการในระดับท้องถิ่น ควรให้ท้องถิ่นรู้ว่าการปฏิรูปเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งท้องถิ่นในตัวเมืองจะมีความพร้อมในการบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเองมากกว่าท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกล ทัศนะด้านการปฏิรูประบบราชการในภาพรวม ยังมีความสับสนไม่ชัดเจน

ไพศาล เผือกพูลผล (2545) ได้วิจัยเรื่อง "การปฏิรูประบบราชการไทย : ทิศทาง ความก้าวหน้าและข้อจำกัด" ผลการวิจัยพบว่า ทิศทางของการปฏิรูประบบราชการไทยได้ดำเนินไปในทิศทางตามที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถนำกฎหมายหลักมาสู่การปฏิรูประบบราชการได้อย่างแท้จริง ความก้าวหน้าในแผนงานการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแสดงให้เห็นความชัดเจนว่า มีความก้าวหน้ากว่าในอดีตที่ผ่านมา เป็นต้นว่า ผลการดำเนินงานตามแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐที่ทำให้บทบาท ภารกิจและวิธีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีกระทรวง กรม หรือหน่วยงานเทียบเท่า เพิ่มจำนวนมากขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าว สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน ข้อจำกัดในการปฏิรูปครั้งนี้แม้จะพบปัญหาอยู่บ้าง เป็นต้นว่า การขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง หรือหน่วยงานภาครัฐขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการ

ขุพาพร รูปงาม (2545) ได้วิจัยเรื่อง "การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ" ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งเป็นหญิง มีอายุมากกว่า 40 ปี มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ปฏิบัติงานที่สำนักงบประมาณระหว่าง 10-15 ปี ข้าราชการสำนักงบประมาณมีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ในการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการอยู่ในระดับมากและมีความคาดหวังในผลประโยชน์ที่ได้รับอยู่ในระดับน้อย สำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการอยู่ในสำนักงบประมาณ ไม่มีอิทธิพลต่อการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการปฏิรูประบบราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการและความคาดหวัง

ในผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการปฏิรูประบบราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ้งตะวัน ประศาสน์ครุการ (2546) ได้วิจัยเรื่อง "ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ : ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ผลการวิจัยพบว่า เจตคติในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการเป็นปัญหาที่สำคัญ อาทิเช่น ความมั่นคงในการทำงาน การขาดศักยภาพในการผลักดัน ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบราชการอย่างจริงจัง ประชาชนขาดความรู้ในการตรวจสอบการทำงานภาครัฐ การขาดกุศโลบายที่ดีในการผลักดันมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลและขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่องตามลำดับความสำคัญ ความไม่เข้าใจในบทบาทภารกิจการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของส่วนราชการและหน่วยงาน ข้าราชการขาดจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน การขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สาเหตุสำคัญของปัญหา ได้แก่ การขาดการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิรูประบบราชการให้ข้าราชการและประชาชนของรัฐบาล การขาดความเป็นอิสระและปลอดจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานการปฏิรูประบบราชการขององค์การที่ได้รับมอบหมายโดยตรง การขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของประชาชน การขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิรูประบบราชการที่เป็นระบบและต่อเนื่องขององค์การที่ได้รับมอบหมาย การขาดแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องการปฏิรูประบบราชการที่ต่อเนื่องและทั่วถึง การขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการการปฏิรูประบบราชการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คาท์ซ (Katz. 1992) ได้วิจัยเรื่อง การบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรม ได้กล่าวว่า การบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมเป็นรูปแบบการเกื้อหนุนบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่ และการพัฒนาความรู้สึกความเป็นเจ้าของหน่วยงานโดยมีเป้าหมายเป็นพื้นฐาน ซึ่งต่างกับรูปแบบราชการที่ไม่ได้ออกแบบโดยคณะกรรมการและผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถควบคุมเจ้าหน้าที่ได้เท่าที่ควร รูปแบบของการบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมมี 2 ส่วน อย่างแรกคือการจัดสร้างหรือการกำหนดกลุ่มกิจกรรมขึ้นมา จะการเข้าร่วมกลุ่มของเจ้าหน้าที่ และการอำนวยความสะดวกการทำงานของผู้นำกลุ่ม การทำงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับการสื่อสารและการแก้ไขปัญหาภายในกลุ่ม อย่างที่สองคือ การกำหนดกลุ่มกิจกรรมโดยคณะทำงานหรือรูปแบบการทำงาน กลุ่มนี้กำหนดการทำงานของกลุ่ม มีเป้าหมายในการทำงานในระยะเวลาที่สั้น โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ดีโดยสรุป แนวคิดของการบริการ

จัดการแบบกลุ่มกิจกรรม คือ วิกฤติก่อให้เกิดผู้นำ การฝึกฝนทำให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำ การใช้กลุ่มกิจกรรมในการพัฒนางานเป็นสิ่งที่ดี และการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา

สวิส (Swiss. 1992) ได้ศึกษาการประยุกต์การบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้คุณภาพของงานเป็นหลัก พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในหน่วยงานสาธารณะ โดยมีปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับผลสะท้อนกลับจากผู้มาใช้บริการทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการบริการ การควบคุมคุณภาพบริการหรือคุณภาพของสินค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐจะทำให้มีการพัฒนาระบบงานมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐมีความบกพร่องด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มารับบริการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนางานและทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รอดเจอร์ และฮันเตอร์ (Rodgers. and Hunter. 1992) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยใช้วัตถุประสงค์เป็นเป้าหมาย โดยศึกษาแบบเมตาอนาไลซิส จากงานวิจัยทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า การบริหารจัดการโดยใช้วัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายมีผลด้านบวกต่อการดำเนินงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งบริหารจัดการโดยใช้วัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายคือ ระบบการบริหารจัดการที่เป็นการปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้กระบวนการ 3 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร การตั้งเป้าหมายร่วมกัน และมีการประเมินวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์กรแบบกลุ่มภารกิจ ที่ดำเนินการโดยมีพื้นฐานวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในกลุ่มภารกิจมีการตัดสินใจและร่วมประเมินผลตามวัตถุประสงค์

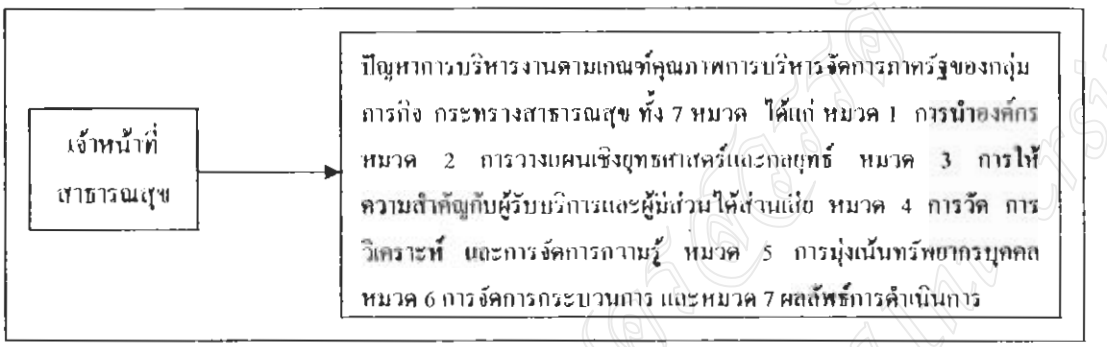
ไรค์ (Rice. 1992) ได้ศึกษาการบริหารจัดการสาธารณะหลังยุคสังคมนิยมในยุโรปตะวันออก พบว่า สิ่งที่สำคัญที่ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ การกำหนดนโยบายของรัฐบาลและลำดับขั้นตอน ในการปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐบาลของยุโรปตะวันออกซึ่งในแต่ละประเทศอาจมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็น การปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐบาลมาสู่การให้บริการประชาชน การปรับการบริหารจัดการจากรวมไว้ในส่วนกลางไปเป็นการบริหารจัดการแบบท้องถิ่น การยกเลิกบางองค์กรหรือการยุบรวมองค์กรเข้าด้วยกัน และการพัฒนาระบบพื้นฐานของรัฐบาล และการปรับโครงสร้างทั้งความมั่นคงของสาธารณชนและระบบบริการภาครัฐ

ดริจเวอร์ และ วูเดนเบอร์ก (Drijver. and Woudenberg. 1999) ได้วิจัยเรื่อง การบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมและการคำนึงถึงบทบาทของชุมชนและสื่อ เป็นการศึกษาแบบเป็นขั้นตอนที่ประเทศเนเธอร์แลนด์โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยด้านบวกของการดำเนินการด้านสาธารณสุข คือ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แต่ก็เป็นการยากที่จะป้องกันความขัดแย้งระหว่าง

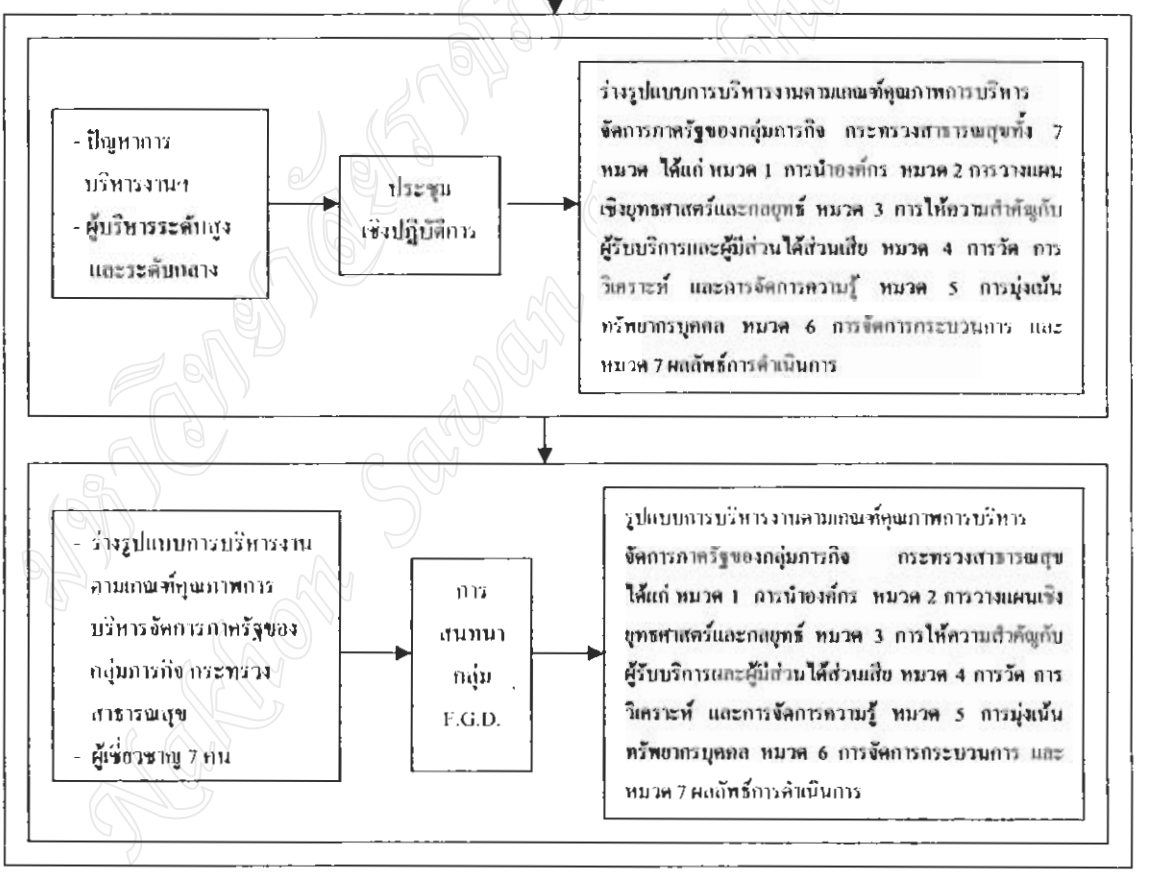
บุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันและยังมีความแตกต่างระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับมวลชน ดังนั้นสรุปได้ว่าการบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมจะต้องได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้เชี่ยวชาญ ชุมชน และสื่อมวลชน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเองจะต้องมีลักษณะหลัก 3 ลักษณะที่จะประสบความสำเร็จ คือ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ การได้รับความเชื่อถือ และการเข้าใจผู้อื่น

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการศึกษาหาปัญหาการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการสร้างรูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุขประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข สามารถกำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.10

ช่วงที่ 1 การศึกษาปัญหาการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข



ช่วงที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข



ภาพที่ 2.10 กรอบความคิดในการวิจัย