

คู่มือ ยุทธศาสตร์

การปรับเปลี่ยนกระบวนการ

วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ



คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๕๐ มุ่งไปสู่การพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน โดยวางเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าวไว้ได้ ๔ ประการ คือ

๑. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
๒. ปรับบทบาท ขนาดและภารกิจให้มีความเหมาะสม
๓. ยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ
๔. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ก.พ.ร.

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์หลักดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยอันประกอบด้วย ๗ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

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

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการทั้ง ๗ ด้านดังที่ได้กล่าวมานี้ มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นบูรณาการทั้งในด้านการพัฒนาตัวข้าราชการและสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวข้าราชการ สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมนั้น เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินการไปสู่เป้าประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการที่วางไว้ ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญขอในหลักการของยุทธศาสตร์การส่งเสริม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม สรุปสาระสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ

เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการบรรลุเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ จึงกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ
๒. การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
๓. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ

- เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการ โดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning)
- พัฒนายุทธวิธี และ ประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง
- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion)
- สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

- ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เกื้อกูลต่อการทำงานเพื่อปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่
- ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- สร้างระบบการให้รางวัล และดงโทษ (Carrot and Stick) เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ

- สร้างวาระแห่งชาติ โดยการสั่งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้ และมีบทบาทต่างๆ ในการกระตุ้นเร่งเร้าให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ เกิดขึ้นได้จริง
- รณรงค์ เผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมือง และข้าราชการ
- สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามจากปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์
- ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ อย่างต่อเนื่อง

เมื่อได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้ว จะทำให้ได้ข้าราชการยุคใหม่ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรมรู้ทันโลก สามารถปรับตัวได้ทันโลก ทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ ต่อผลงานและสังคม มีใจและการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใส และทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน หรือ "I AM READY"



ร่างตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์

ค่านิยมใหม่	นิยาม	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (GSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
I (Integrity) ข้าราชการ ปฏิบัติงาน อย่างมีศักดิ์ศรี	๑. ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณ วิชาชีพ	- การส่งเสริมจรรยาบรรณ / ค่านิยมสร้างสรรคภายใน วิชาชีพ	๑.๑ จำนวนข้อร้องเรียนที่ข้าราชการ ประพฤติผิดจรรยาบรรณข้าราชการ/ จรรยาบรรณ ๑.๒ จำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษทาง วินัย ต้นมีผลมาจากประพฤติผิด จรรยาบรรณ
	๒. ความเอื้อลละ อดทน ความซื่อสัตย์ผู้ประพฤติ ของส่วนรวม	- เป้าหมายของหน่วยงานมี กำหนดไว้	๒.๑ จำนวนผลผลิตที่สำเร็จก่อนเวลา ที่กำหนด
	๓. โฉินประพฤติด้าน การเงินที่ชัดเจนกับ การปฏิบัติงาน	- ความเชื่อถือสุจริตต่อหน้าที่ การงานของข้าราชการ	๓.๑ จำนวนคดีที่ข้าราชการถูกฟ้องร้อง ๓.๒ จำนวนข้าราชการที่ถูกฟ้องวินัย ในเรื่องการประพฤติผิด
A (Activeness) มีการปฏิบัติงาน เชิงรุก	๑. ปฏิบัติงานเต็มกำลังความ สามารถและมีความ กระตือรือร้น	- องค์กรขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน - หน่วยงานมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของ ข้าราชการ	๑.๑ จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรม ข้าราชการในวิทยากร / ความรู้ ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ๑.๒ จำนวนฐานข้อมูลที่สามารถใช้ระบบ เชื่อมโยงภายในหน่วยงาน ๑.๓ จำนวนชิ้นงานที่สามารถลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานได้
	๒. มีทัศนคติเชิงบวกและ ความคิดสร้างสรรค์		๒.๑ จำนวนนวัตกรรมของหน่วยงานใน แต่ละปี
	๓. มีจุดไลงานในการทำงาน		๓.๑ จำนวนความล่าช้า (ที่ทราบดู เป้าหมาย) ที่สามารถปฏิบัติได้ตาม แผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ร่างตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์

ค่านิยมใหม่	นิยาม	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
M (Morality) มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการ ด้วยใจบริสุทธิ์ และสุจริตชน	๑. ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและ ความเสมอภาค	- มาตรฐานในการให้บริการ ที่เท่าเทียม	๑.๑ จำนวนข้อร้องเรียนของประชาชน ที่ได้รับบริการไม่เท่าเทียมกัน
	๒. ซื่อสัตย์ สุจริต		๒.๑ จำนวนความผิดทางวินัยที่เกี่ยวข้อง กับการทุจริต
	๓. คำนึงถึงผลประโยชน์ สาธารณะ		๓.๑ จำนวนโครงการที่มีการศึกษาผลกระทบ ที่มีต่อประชาชน ๓.๒ จำนวนครั้งในการรับฟังความ คิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / ประชาชน
	๔. คุณธรรมในการบริหารกิจการ		๔.๑ จำนวนข้อร้องเรียนของข้าราชการ เกี่ยวกับการแต่งตั้ง การเลื่อนชั้น เงินเดือน การโยกย้าย ฯลฯ ที่ไม่เป็นธรรม
R (Relevancy) มีการเรียนรู้และ ปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหา และ สิ่งท้าทายต่างๆ	๑. ปรับปรุงให้มีคุณภาพเป็นเลิศ ในวิชาชีพ	- การพัฒนาข้าราชการอย่าง ต่อเนื่อง	๑.๑ ร้อยละของข้าราชการในหน่วยงาน ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
	๒. พร้อมต่อการปรับเปลี่ยน และสิ่งท้าทายใหม่ๆ	- การนำความรู้และ วิทยาการ สมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน	๒.๑ จำนวนข้าราชการที่สามารถใช้ วิทยาการ / เครื่องมืออุปกรณ์ที่มี ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน
	๓. องค์การแห่งการเรียนรู้		๓.๑ จำนวนโครงการที่หน่วยงานจัดทำ ขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
E (Efficiency) มีการทำงานที่ มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัด และแสดงไว้ อย่างชัดเจน	๑. ผลผลิตได้มาตรฐาน	- การจัดการภายในหน่วยงาน	๑.๑ จำนวนผลผลิตของหน่วยงานเป็น ไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
	๒. ประหยัดทรัพยากร		๒.๑ ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่หน่วยงาน สามารถลดได้ อันเนื่องมาจากการ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ

ร่างตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์

ค่านิยมใหม่	นิยาม	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
	๓. ความคุ้มค่า		๓.๑ อัตราสิ้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของ แต่ละโครงการ
A (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ	๑. ตระหนักในความรับผิดชอบต่อ	- หน่วยงานมีระบบการให้รางวัลและลงโทษที่มีประสิทธิภาพ	๑.๑ จำนวนโครงการที่มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน
	๒. พร้อมรับการตรวจสอบ		๑.๒ ระยะเวลาในการหาผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องในการดำเนินงาน
D (Democracy) มีใจเป็นประชาธิปไตยโดยคำนึงถึงเสรีภาพเสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม	๑. มีการประสานสัมพันธ์	- การสร้างเครือข่ายในการทำงาน	๑.๑ จำนวนกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
	๒. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย		๒.๑ จำนวนช่องทางที่เปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม
Y (Yield) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ	๑. ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย	- มีการวัดและประเมินผลงาน	๑.๑ จำนวนโครงการที่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เราพร้อมแล้วที่จะนำการเปลี่ยนแปลง ท่านพร้อมแล้วหรือยัง?

...I AM READY...

คำถามมี 8 ข้อ ไม่มีตัวช่วย ถามใครไม่ได้ นอกจากถามตัวเอง เปลี่ยนคำถามไม่ได้ เพราะไม่มีให้เปลี่ยน และหุดไม่ได้ว่ามีว่าจะอยากหุด (ไม่กิน...ก็ไม่รู้สึกหิว) แล้วก็ไม่เียากหรือง่าย ไม่มีรู้หรือไม่รู้ แต่ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่เท่านั้น ถ้าพร้อมแล้ว...ไปเริ่มกันเถอะ

- | | | |
|-----------------------|--|--|
| Integrity | 1. เราจะรับผิดชอบทำในสิ่งที่ถูกต้อง สุจริตและเที่ยงธรรม | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Active | 2. เราจะทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อให้บริการที่ดี แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Moral | 3. เราจะดำรงตนเป็นคนดี มีศีลธรรม | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Relevance | 4. เราจะปรับตัวให้ทันโลก ทันเหตุการณ์และพัฒนามาราชการ ให้เป็นเลิศในการบริการประชาชน | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Efficiency | 5. เราจะปฏิบัติหน้าที่อย่างคุ้มค่าของประชาชน | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Accountability | 6. เราจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อประชาชน | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Democracy | 7. เราจะให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |
| Yield | 8. เราจะมุ่งมั่น สร้างสรรค์ผลงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน | <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ |

- เฉลย**
- ถ้าตอบใช่มากกว่า 6 ข้อ - เกณฑ์ ๕ .. ยินดีด้วย คุณพร้อมแล้วรับการเปลี่ยนแปลง
 - ถ้าตอบใช่น้อยกว่า 6 ข้อ - เกณฑ์แล้ว, เกือบพร้อมแล้ว พยายามอีกน้อ
 - เข้า / - คุณเลย / ..

กระบวนการค้น วิสัยทัศน์และค่านิยมของระบบราชการที่พึงประสงค์

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนการค้น วิสัยทัศน์และค่านิยมแบบเดิม

โลกยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์



ฉันพร้อมทำงานเมื่อประชาชน

เราพร้อมทำงานเมื่อแผ่นดิน

= I AM READY