



คู่มือเตรียมสอบสายบริหารท้องถิ่น อำนาจการท้องถิ่น ประจำปี 2562 เล่มที่ 2

ประกอบด้วยสรุปเนื้อหาหลักการบริหารและแนวข้อสอบปรนัย

ความรู้และการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2560 – 2579)
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548
- ความเชื่อมโยงและบูรณาการแผน ตามหนังสือที่ มท.0212.1/ว2070

ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล

- กระบวนการในการควบคุมติดตามผลและการประเมินผลกาปฏิบัติงาน
- มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผล
- การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร

- ทฤษฎีองค์กรและหลักการบริหารงานเกี่ยวกับการแบ่งงาน
- การจัดกลุ่มงานหรือการจัดองค์การ
- กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- กรอบการบริหารความเสี่ยง
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารกำลังคนภาครัฐ
- มาตรฐานกลางทางจริยธรรมของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 9 ข้อ
- หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่

- ประเทศไทย 4.0
- ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทยด้านเศรษฐกิจสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต และความท้าทายในการพัฒนาท้องถิ่น

ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารและเพื่อการจัดการ

- ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (EIS)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ

- ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 และแก้ไขเพิ่มเติม
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547
- การบริหารราชการแนวใหม่

ขอให้ท่านโชคดีในการสอบครั้งนี้



ด้วยความปรารถนาดีจาก ทีมงาน T&A Tutor

สารบัญ

หน้า

<u>ความรู้และการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</u>	3
- หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	
- การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	
<u>ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์</u>	6
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2560 – 2579)	
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)	
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548	
- ความเชื่อมโยงและบูรณาการแผน ตามหนังสือ ที่ มท.0212.1/ว2070	
<u>ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล</u>	21
- กระบวนการในการควบคุมติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
- มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
- การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผล	
- การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
<u>ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร</u>	29
- ทฤษฎีองค์กรและหลักการบริหารงานเกี่ยวกับการแบ่งงาน	
- การจัดกลุ่มงานหรือการจัดองค์การ	
- กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA	
<u>ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง</u>	41
- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	
<u>ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร</u>	49
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	
- กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารกำลังคนภาครัฐ	
- มาตรฐานกลางทางจริยธรรมของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 9 ข้อ	
- หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	
<u>ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่</u>	68
- ประเทศไทย 4.0	
- ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทยด้านเศรษฐกิจสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	
- สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต และความท้าทายในการพัฒนาท้องถิ่น	
<u>ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารและเพื่อการจัดการ</u>	73
- ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (EIS)	
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	
<u>ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการ</u>	79
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 และแก้ไขเพิ่มเติม	
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547	
- การบริหารราชการแนวใหม่	
<u>แนวข้อสอบหลักการบริหาร</u>	111

สรุปข้อสอบสายบริหารเล่มที่ 2 (ความรู้หลักการบริหาร)

ความรู้และการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชดำรัสแก่ชาวไทยนับตั้งแต่ พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา และถูกพูดถึงอย่างชัดเจนในวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย พ.ศ. 2540 ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชพระราชทานพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า ๒๕ ปีตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จนกลายมาเป็น “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” จนถึงทุกวันนี้

เศรษฐกิจพอเพียงมีความหมายกว้างกว่าทฤษฎีใหม่ โดยที่เศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบแนวคิดที่ชี้บอกหลักการ และแนวทางปฏิบัติของทฤษฎีใหม่ ในขณะที่ แนวพระราชดำริเกี่ยวกับทฤษฎีใหม่ หรือเกษตรทฤษฎีใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาการเกษตรอย่างเป็นขั้นตอนนั้น เป็นตัวอย่างการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในทางปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม เฉพาะในพื้นที่ที่เหมาะสม ทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ อาจเปรียบเทียบกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบพื้นฐาน กับ แบบก้าวหน้า ได้ดังนี้ความพอเพียงในระดับบุคคล และครอบครัว โดยเฉพาะเกษตรกรเป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน เทียบได้กับทฤษฎีใหม่

ทฤษฎีใหม่ขั้นต้น ให้แบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 ส่วน ตามอัตราส่วน 30:30:30:10 ซึ่งหมายถึง

พื้นที่ส่วนที่หนึ่ง ประมาณ 30% ให้ขุดสระเก็บกักน้ำเพื่อใช้เก็บกักน้ำฝนในฤดูฝน และใช้เสริมการปลูกพืชในฤดูแล้ง ตลอดจนการเลี้ยงสัตว์และพืชน้ำต่างๆ

พื้นที่ส่วนที่สอง ประมาณ 30% ให้ปลูกข้าวในฤดูฝนเพื่อใช้เป็นอาหารประจำวันสำหรับครอบครัวให้เพียงพอตลอดปี เพื่อตัดค่าใช้จ่ายและสามารถพึ่งตนเองได้

พื้นที่ส่วนที่สาม ประมาณ 30% ให้ปลูกไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผัก พืชไร่ พืชสมุนไพร ฯลฯ เพื่อใช้เป็นอาหารประจำวัน หากเหลือบริโภคก็นำไปจำหน่าย

พื้นที่ส่วนที่สี่ ประมาณ 10% เป็นที่อยู่อาศัย เลี้ยงสัตว์ ถนนหนทาง และโรงเรียนอื่นๆ

ทฤษฎีใหม่ขั้นที่สอง เมื่อเกษตรกรเข้าใจในหลักการและได้ปฏิบัติในที่ดินของตนจนได้ผลแล้ว ก็ต้องเริ่มขั้นที่สอง คือให้เกษตรกรรวมพลังกันในรูป กลุ่ม หรือ สหกรณ์ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการในด้าน

1. การผลิต (พันธุ์พืช เตรียมดิน ซลประทาน ฯลฯ)
2. การตลาด (ลานตากข้าว ยุ้ง เครื่องสีข้าว การจำหน่าย)
3. การเป็นอยู่ (กะปิ น้ำปลา อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ)
4. สวัสดิการ (สาธารณสุข เงินกู้)
5. การศึกษา (โรงเรียนทุนการศึกษา)
6. สังคมและศาสนา

ทฤษฎีใหม่ขั้นที่สาม เมื่อดำเนินการผ่านขั้นที่สองแล้ว เกษตรกร หรือกลุ่มเกษตรกรก็ควรพัฒนาก้าวหน้าไปสู่ขั้นที่สามต่อไป คือติดต่อประสานงาน เพื่อจัดหาทุน หรือแหล่งเงิน เช่น ธนาคาร หรือบริษัท ห้างร้านเอกชน มาช่วยในการลงทุนและพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ ทั้งฝ่ายเกษตรกรและฝ่ายธนาคาร หรือบริษัทเอกชนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ

- เกษตรกรขายข้าวได้ราคาสูง (ไม่ถูกกดราคา)
- ธนาคารหรือบริษัทเอกชนสามารถซื้อข้าวบริโภคในราคาต่ำ (ซื้อข้าวเปลือกตรงจากเกษตรกรและมาสีเอง)
- เกษตรกรซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคได้ในราคาต่ำ เพราะรวมกันซื้อเป็นจำนวนมาก (เป็นร้านสหกรณ์ราคาขายส่ง)
- ธนาคารหรือบริษัทเอกชน จะสามารถกระจายบุคลากร เพื่อไปดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ
2. **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
3. **ภูมิคุ้มกัน** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยมี **เงื่อนไข** ของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ ดังนี้

1. **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในการปฏิบัติ
2. **เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักใน คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ซึ่งคุณสมบัติต่างๆเหล่านี้เราจะเรียกกันสั้นๆว่า “หลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข” นั่นเอง และจากหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข นั้น ถ้าเราทำได้ก็จะนำไปสู่ การมีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมที่สมดุล, มั่นคงและยั่งยืนอย่างแน่นอน

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอสมควร ต่อการกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก

ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการ ทุกขั้นตอน

และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม

ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

เศรษฐกิจพอเพียง และแนวทางปฏิบัติของทฤษฎีใหม่ เป็นแนวทางในการพัฒนาที่นำไปสู่ความสามารถในการพึ่งตนเอง ในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน โดยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับความผันแปรของธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยความพอประมาณ และความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีความรู้ ความเพียร และความอดทน สติ

และปัญญา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามัคคี

เศรษฐกิจพอเพียงความหมายกว้างกว่าทฤษฎีใหม่ โดยที่เศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบแนวคิดที่ชี้บอกลักการ และแนวทางปฏิบัติของทฤษฎีใหม่ ในขณะที่ แนวพระราชดำริเกี่ยวกับทฤษฎีใหม่ หรือเกษตรทฤษฎีใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาการเกษตรอย่างเป็นขั้นต่อนั้น เป็นตัวอย่างการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในทางปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม เฉพาะในพื้นที่ที่เหมาะสม ทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ อาจเปรียบเทียบกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบพื้นฐาน กับ แบบก้าวหน้า ได้ดังนี้ความพอเพียงในระดับบุคคล และครอบครัว โดยเฉพาะเกษตรกรเป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน เทียบได้กับทฤษฎีใหม่

ขั้นที่ 1 ที่มุ่งแก้ปัญหาของเกษตรกรที่อยู่ห่างไกลแหล่งน้ำ ต้องพึ่งน้ำฝน และประสบความเสี่ยงจากการที่น้ำไม่พอเพียง แม้กระทั่งสำหรับการปลูกข้าวเพื่อบริโภค และมีข้อสมมติว่า มีที่ดินพอเพียงในการชดเชยเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว จากการแก้ปัญหาค่าความเสี่ยงเรื่องน้ำ จะทำให้เกษตรกรสามารถมีข้าวเพื่อการบริโภคยังชีพในระดับหนึ่ง และใช้ที่ดินส่วนอื่น ๆ สนองความต้องการพื้นฐานของครอบครัว รวมทั้งขายในสวนที่เหลือเพื่อมีรายได้ที่จะใช้เป็นค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่สามารถผลิตเองได้ ทั้งหมดนี้เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวให้เกิดขึ้นในระดับครอบครัว อย่างไรก็ตาม แม้กระทั่ง ในทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 1 ก็จำเป็นที่เกษตรกรจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนราชการ มูลนิธิ และภาคเอกชน ตามความเหมาะสมความพอเพียงในระดับชุมชน และระดับองค์กรเป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ซึ่งครอบคลุมทฤษฎีใหม่

ขั้นที่ 2 เป็นเรื่องของการสนับสนุนให้เกษตรกรรวมพลังกันในรูปกลุ่มหรือสหกรณ์ หรือการที่ธุรกิจต่าง ๆ รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ กล่าวคือ เมื่อสมาชิกในแต่ละครอบครัว หรือองค์กรต่าง ๆ มีความพอเพียงขั้นพื้นฐานเป็นเบื้องต้นแล้วก็จะรวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้แก่กลุ่ม และส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามกำลังและความสามารถของตน ซึ่งจะสามารถทำให้ ชุมชนโดยรวม หรือเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ เกิดความพอเพียงในวิถีปฏิบัติอย่างแท้จริงความพอเพียงในระดับประเทศ เป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ซึ่งครอบคลุมทฤษฎีใหม่

ขั้นที่ 3 ซึ่งส่งเสริมให้ชุมชน หรือเครือข่ายวิสาหกิจ สร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ในประเทศ เช่น บริษัทขนาดใหญ่ ธนาคาร สถาบันวิจัย เป็นต้น

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์ในการสืบทอดภูมิปัญญา แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และบทเรียนจากการพัฒนา หรือ ร่วมมือกันพัฒนา ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทำให้ประเทศอันเป็นสังคมใหญ่อันประกอบด้วยชุมชน องค์กร และธุรกิจต่าง ๆ ที่ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงกลายเป็นเครือข่ายชุมชนพอเพียงที่เชื่อมโยงกันด้วยหลักไม่เบียดเบียน แบ่งปัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ที่สุดในที่สุด

การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

เจ้าหน้าที่ของรัฐ จะต้องเริ่มต้นสร้างความพอเพียงให้เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคลก่อน โดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคม และร่วมเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม และอยู่ร่วมกับระบบนิเวศน์วิทยาได้อย่างสมดุล มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีสติยั้งคิด ใช้ปัญญาพิจารณาอย่างรอบคอบ ในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ บนพื้นฐานของความมีเหตุมีผล พอประมาณกับศักยภาพและสถานภาพ ของแต่ละบุคคล ในแต่ละสถานการณ์ และหมั่นเสริมสร้างความรู้ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อจะได้มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

การเตรียมนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่างๆ ต้องสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการพัฒนาที่สร้างความสมดุลในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยมุ่งให้ประชาชน/ชุมชน สามารถพึ่งตนเอง และสามารถเป็นที่พึ่งของสังคม/ประเทศชาติ ได้ในที่สุด

ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

เป้าหมาย

1. ความมั่นคง

1.1 การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอก ประเทศในทุก ระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง

1.2 ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางและที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองมีความมั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่ การบริหารประเทศที่ ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

1.3 สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชน มีความ เข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น

1.4 ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความ ปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

1.5 ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

2. ความมั่งคั่ง

2.1 ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับเป็นประเทศในกลุ่มรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำ ของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น

2.2 เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้าง ฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้าการลงทุนและการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง

2.3 ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาคอนอย่างต่อเนือง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทาง การเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. ความยั่งยืน

3.1 การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดีไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกิน ความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์

3.2 การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

3.3 ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์
2. เพื่อเพิ่ม กระจายโอกาสและคุณภาพการให้บริการของรัฐอย่างทั่วถึง เท่าเทียม เป็นธรรม
3. เพื่อลดต้นทุนให้ภาคการผลิตและบริการ
4. เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และบริการด้วยนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ประกาศในราชกิจฯ วันที่ 13 ตุลาคม 2561

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มี 6 ยุทธศาสตร์

1. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ
2. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเก่งๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต
3. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น
4. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม** มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง
5. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง
6. **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) (เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม)

ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

- 1.1 ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 1.2 พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า
- 1.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 1.4 ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ
- 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและลดค่าใช้จ่ายในระบบสุขภาพภาครัฐ
- 1.6 พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย
- 1.7 ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

- 2.1 การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเปราะบางประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุดให้สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ และมีอาชีพ
- 2.2 การกระจายการให้บริการภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง
- 2.3 การเสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

- 3.1 การบริหารจัดการเศรษฐกิจส่วนรวม
- 3.2 การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ

4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- 4.1 การรักษาฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ สร้างสมดุลของการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม
- 4.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้เกิดความมั่นคง สมดุล และยั่งยืน
- 4.3 แก้ไขปัญหาวิกฤตสิ่งแวดล้อม
- 4.4 ส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 4.5 สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 4.6 บริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ
- 4.7 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 4.8 การพัฒนาความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

5. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

- 5.1 การรักษาความมั่นคงภายใน เพื่อให้เกิดความสงบในสังคมและดำรงไว้ซึ่งสถาบันหลักของชาติ
- 5.2 การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยคุกคาม ทั้งการทหารและภัยคุกคามอื่น ๆ

- 5.3 การส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศด้านความมั่นคง เพื่อบูรณาการความร่วมมือกับมิตร ประเทศเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการป้องกันภัยคุกคามข้ามชาติ
- 5.4 การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเพื่อคงไว้ซึ่งประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของชาติเหนืออาณาเขตทางทะเล
- 5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงเพื่อการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างแผนงานที่ เกี่ยวข้องกับความมั่นคงการพัฒนาภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน
- 6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลใน สังคมไทย**
- 6.1 ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า
- 6.2 ปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ และสร้างกลไกในการติดตามตรวจสอบการเงินการคลังภาครัฐ
- 6.3 เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล
- 6.4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 6.5 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 6.6 ปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับ สากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ
- 7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์**
- 7.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง
- 7.2 การสนับสนุนการพัฒนาระบบขนส่ง
- 7.3 การพัฒนาระบบโลจิสติกส์
- 7.4 การพัฒนาด้านพลังงาน
- 7.5 การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
- 7.6 การพัฒนาระบบน้ำประปา
- 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม**
- 8.1 เร่งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
- 8.2 พัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี (Technopreneur)
- 8.3 พัฒนาสถานะแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
- 9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ**
- 9.1 การพัฒนาภาคเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กระจายตัวอย่างทั่วถึง
- 9.2 การพัฒนาเมือง
- 9.3 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ
- 10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา**
- 10.1 พัฒนาการเชื่อมโยงด้านการคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และโทรคมนาคมในกรอบความร่วมมือ อนุภาคภายใต้แผนงาน GMS, ACMECS, IMT-GT, BIMSTEC และ JDS และภูมิภาคอาเซียน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์
- 10.2 พัฒนาและส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การบริการ และการลงทุนที่โดดเด่น ในภูมิภาค
- 10.3 การส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ (Outward investment) ของผู้ประกอบการไทย
- 10.4 เปิดประตูการค้าและพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค และภูมิภาคที่มีความเสมอภาคกัน
- 10.5 การสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาประเทศในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติ

10.6 บูรณาการภารกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศและด้านการต่างประเทศ

10.7 การเข้าร่วมเป็นภาคีความร่วมมือระหว่างประเทศระหว่างภูมิภาคโดยมีบทบาทที่สร้างสรรค์เพื่อ เป็นทางเลือกในการดำเนินนโยบายระหว่างประเทศในเวทีโลก เพื่อรักษาสมดุลในปฏิสัมพันธ์ ระหว่างไทยและมหาอำนาจต่าง ๆ ทั้งในระดับโลกและภูมิภาค

10.8 ส่งเสริมความร่วมมือกับภูมิภาคและนานาชาติในการสร้างความมั่นคง

ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548

และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559)

“แผนพัฒนา” หมายความว่า แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี” หมายความว่า แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบลแผนพัฒนาหมู่บ้านหรือแผนชุมชน อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนา ที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้า และให้หมายความรวมถึงการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี

“โครงการพัฒนา” หมายความว่า โครงการที่มีวัตถุประสงค์สนองต่อแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

“แผนการดำเนินงาน” หมายความว่า แผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงรายละเอียดแผนงานโครงการพัฒนาและกิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณนั้น

องค์กรจัดทำแผนพัฒนา

1) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

2) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

แผนฯ ตามระเบียบนี้จะมีอยู่ 2 แผน ดังนี้

แผนท้องถิ่นสี่ปี

แผนการดำเนินงาน

คณะกรรมการ

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น : ประธานคือ นายกฯ , เลขฯ คือ ปลัด

คณะกรรมการสนับสนุน : ประธานคือ ปลัด , เลขฯ คือ หัวหน้าส่วนที่ทำแผน

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย (ไม่น้อยกว่า 16 คน)

1) ผู้บริหารท้องถิ่น (ประธานกรรมการ)

2) รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคน

3) สมาชิกสภาท้องถิ่น 3 คน

4) ผู้แทนภาคราชการ และหรือรัฐวิสาหกิจ ไม่น้อยกว่า 3 คน

- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน
- 6) ผู้แทนประชาคมท้องถิ่น 3-6 คน
- 7) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรรมการและเลขานุการ)
- 8) หัวหน้าส่วนการบริหารที่มีหน้าที่จัดทำแผน (ผู้ช่วยเลขานุการ)

ให้ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารท้องถิ่น ประธานโดยตำแหน่ง
- 2) รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคน
- 3) สมาชิกสภาท้องถิ่น โดยเลือกกันเอง 3 คน (วาระตำแหน่งคราวละ 2 ปี อาจได้รับเลือกอีกได้)
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารคัดเลือก 3 คน (วาระตำแหน่งคราวละ 2 ปี อาจได้รับเลือกอีกได้)
- 5) ผู้แทนภาคราชการและหรือรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารคัดเลือกไม่น้อยกว่า 3 คน (วาระตำแหน่งคราวละ 2 ปี อาจได้รับเลือกอีกได้)
- 6) ผู้แทนประชาคมท้องถิ่น ที่ประชาคมคัดเลือก 3-6 คน
- 7) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง
- 8) หัวหน้าส่วนการบริหารที่มีหน้าที่จัดทำแผน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยตำแหน่ง

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่

1. กำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น โดยพิจารณาจาก
 - (ก) อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - (ข) ภารกิจถ่ายโอน
 - (ค) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ กลุ่มจังหวัด และจังหวัด
 - (ง) กรอบนโยบาย - แนวทางการพัฒนาของ อปท. ในเขตจังหวัด
 - (จ) นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นที่แถลงต่อสภาท้องถิ่น
 - (ฉ) แผนพัฒนาหมู่บ้านหรือแผนชุมชน

ทั้งนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงสถานะทางการคลังของท้องถิ่น และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ มาประกอบการพิจารณาด้วย

2. ร่วมจัดทำร่างแผนพัฒนา เสนอแนะแนวทางการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำร่างแผนพัฒนา

ในการจัดทำร่างแผนพัฒนา ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา นำปัญหาความต้องการจากแผนพัฒนาหมู่บ้านหรือแผนชุมชน ที่เกินศักยภาพของหมู่บ้านหรือชุมชนที่จะดำเนินการเองได้มาพิจารณาบรรจุไว้ในแผนพัฒนา แต่หากเกินศักยภาพของเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา ให้เสนอปัญหาความต้องการไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัดและให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนำมาพิจารณาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามอำนาจหน้าที่

3. พิจารณาร่างแผนพัฒนาและร่างแผนการดำเนินงาน

4. ให้ความเห็นร่างข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงาน

(คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาให้ความเห็นขอบข่ายข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงาน แล้วเสนอผู้บริหารท้องถิ่น)

5. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นการติดตามประเมินผล

6. แต่งตั้งที่ปรึกษา, คณะอนุกรรมการ, คณะทำงาน

7. ในกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล ให้คณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ประสานกับประชาคมหมู่บ้านในการรวบรวม วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมเพื่อประกอบในการจัดทำแผนฯ

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น จะกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงสถานะทางการคลังของท้องถิ่น และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ มาประกอบการพิจารณาด้วย "โครงการเก็นศักยภาพ"

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่จัดทำร่างแผนพัฒนา จะต้องดำเนินการ ดังนี้

กรณีปัญหาความต้องการของหมู่บ้านหรือชุมชน "เก็นศักยภาพ" ที่จะทำให้เอง

ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา ต้องนำปัญหา

ความต้องการจากแผนพัฒนาหมู่บ้านหรือแผนชุมชนที่เก็นศักยภาพของหมู่บ้านหรือชุมชนที่ทำให้เองมา พิจารณาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาของตน

กรณีปัญหาความต้องการของหมู่บ้านหรือชุมชน "เก็นศักยภาพ" ของเทศบาล/อบต./

เมืองพัทยาทั้งเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา เสนอปัญหา ความต้องการไปยังองค์การ

บริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนำมาพิจารณาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แผนพัฒนา

หมู่บ้าน/ชุมชนแผนพัฒนาท้องถิ่น(4 ปี)แผนพัฒนาอบจ.

ปัญหา/ความต้องการที่เก็นศักยภาพ

นำไปบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่น

เก็นศักยภาพเทศบาล/อบต./เมืองพัทยา

เสนอมาบรรจุในแผนพัฒนาของ อบจ.

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ไม่น้อยกว่า 7 คน

1) ปลัด อบต. ประธานกรรมการ

2) หัวหน้าส่วนการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุกคน

3) ผู้แทนประชาคมท้องถิ่น 3 คน

4) หัวหน้าส่วนการบริหารที่มีหน้าที่จัดทำแผน กรรมการและเลขานุการ

5) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีหน้าที่

1) จัดทำร่างแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นกำหนด

2) จัดทำร่างแผนการดำเนินงาน

3) จัดทำร่างข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงาน

(คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำร่างข้อกำหนดขอบข่ายและ

รายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินการ เพื่อเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น)

การประชุมของคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนฯ และคณะกรรมการติดตามและประเมินผล

- ต้องมีกรรมการมาเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

- ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

- การวินิจฉัยชี้ขาด ให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียง

เท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ

คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิต้อง

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ชื่อสัตย์ สุจริต ต้องไม่เป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เป็นพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนเป็นกรรมการ

ติดยาเสพติดให้โทษ

เคยถูกไล่ออก ปลดออก ให้ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ

ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด

วาระอยู่ในตำแหน่งของผู้ทรงคุณวุฒิ

- ผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และอาจได้รับการคัดเลือกอีกได้

- ผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง ดังนี้

(1) ครบวาระการดำรงตำแหน่ง

(2) ตาย

(3) ลาออก ยินต่อประธานกรรมการที่ตนดำรงตำแหน่ง

(4) คณะกรรมการที่ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งอยู่เห็นว่ามีเหตุ อันควรและมีมติจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ให้ออก

การจัดทำแผนพัฒนาสี่ปี

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อแจ้งแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น รับทราบปัญหา ความต้องการ ประเด็นการพัฒนา เพื่อนำมากำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี โดยให้นำข้อมูลพื้นฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลในแผนพัฒนาหมู่บ้านหรือแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี

2) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น รวบรวมแนวทางและข้อมูลนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี แล้วเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

- 3) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีเพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น
- 4) ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี และประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้ความเห็นชอบก่อน แล้วผู้บริหารท้องถิ่นจึงพิจารณาอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีต่อไป

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี

คณะกรรมการพัฒนาฯ : ประชาคม รับทราบปัญหา+ความต้องการ

คณะกรรมการสนับสนุนฯ : ทำร่างแผน เสนอคณะกรรมการพัฒนาฯ

คณะกรรมการพัฒนาฯ : พิจารณาร่างแผน เสนอผู้บริหารท้องถิ่น

ผู้บริหาร ท้องถิ่น : อนุมัติ+ประกาศใช้

ประกาศให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันภายใน 15 วัน

- กรณี อบจ. และ เทศบาล ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ และประกาศใช้แผนฯได้เลย

- กรณี อบต. ผู้บริหารต้องเสนอร่างแผนฯต่อสภา เพื่อให้ความเห็นชอบก่อน

จึงจะอนุมัติและประกาศใช้แผนฯได้

ระยะเวลาการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี

สำหรับเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา ต้องจัดทำหรือทบทวนให้แล้วเสร็จภายใน

เดือนตุลาคมก่อนปีงบประมาณถัดไป

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องจัดทำหรือทบทวนให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายนก่อน

ปีงบประมาณถัดไป

อำนาจขยายเวลาการจัดทำแผนพัฒนาสี่ปี

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล เมืองพัทยา ผู้ที่มีอำนาจขยายเวลาการจัดทำหรือทบทวน

แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

สำหรับเทศบาลตำบล ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจมอบอำนาจให้นายอำเภอก็ได้

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ที่มีอำนาจขยายเวลาการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี คือ

นายอำเภอ

หากมีการขยายเวลาการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี "จังหวัดต้องแจ้งรายงานให้

กระทรวงมหาดไทยทราบ"

การแก้ไข การเพิ่มเติมหรือการเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนา

การพิจารณาอนุมัติ/ประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติม เป็นอำนาจของ "ผู้บริหารท้องถิ่น"

การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี มีขั้นตอน ดังนี้

1) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จัดทำร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติม

หรือเปลี่ยนแปลงพร้อมเหตุผลและความจำเป็น เสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

2) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่น พิจารณาร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติม

หรือเปลี่ยนแปลง เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น

3) ผู้บริหารท้องถิ่น พิจารณานุมัติร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง และประกาศใช้
แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ผู้บริหารท้องถิ่นต้องเสนอร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีที่เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้ความเห็นชอบก่อน แล้วผู้บริหารท้องถิ่นจึงพิจารณาอนุมัติและประกาศใช้

กรณีแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี มีระยะเวลาการใช้บังคับเหลืออยู่ไม่ถึง 180 วัน ไม่ให้ดำเนินการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง

แผนพัฒนาสี่ปี

เทศบาล อบต. เมืองพัทยา ให้จัดทำ-ทบทวนให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนตุลาคม

อบจ. ให้จัดทำ-ทบทวนให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนพฤศจิกายน

* สาเหตุเนื่องจาก อบจ. ต้องรอแผน/โครงการที่เกินศักยภาพจากเทศบาล อบต.

เมืองพัทยา

การนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ

เมื่อผู้บริหารท้องถิ่นประกาศใช้แผนพัฒนาที่อนุมัติแล้ว ต้องประกาศให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบ

โดยทั่วกันภายใน 15 วันนับแต่วันที่ประกาศใช้ และปิดประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่า 30 วัน

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่าย

ประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และงบประมาณจากเงินสะสมในช่วงของแผนนั้น

การจัดทำแผนการดำเนินงาน

มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น รวบรวมแผนงาน โครงการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วจัดทำร่างแผนการดำเนินงาน เสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

2) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนการดำเนินงาน แล้วเสนอผู้บริหารท้องถิ่นประกาศเป็นแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ให้ปิดประกาศแผนการดำเนินงานภายใน 15 วันนับแต่วันที่ประกาศ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันและต้องปิดประกาศไว้อย่างน้อย 30 วัน

แผนการดำเนินงานให้จัดทำให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน

แผนการดำเนินงาน ต้องจัดทำให้แล้วเสร็จภายใน 30 วันนับแต่วันที่ประกาศใช้งบประมาณรายจ่าย

ประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม งบประมาณจากเงินสะสม หรือได้รับแจ้งแผนงานและโครงการจากหน่วยราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีงบประมาณนั้น

การขยายเวลาการจัดทำและการแก้ไขแผนการดำเนินงานเป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น

การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา

นายก อบท. ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

ประกอบด้วย

- 1) สมาชิกสภาท้องถิ่น (ที่สภาท้องถิ่นคัดเลือก) จำนวน 3 คน
- 2) ผู้แทนประชาคมท้องถิ่น (ที่ประชาคมท้องถิ่นคัดเลือก) จำนวน 2 คน
- 3) ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ที่ผู้บริหารท้องถิ่นคัดเลือก) จำนวน 2 คน
- 4) หัวหน้าส่วนการบริหาร (ที่คัดเลือกกันเอง) จำนวน 2 คน
- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ที่ผู้บริหารท้องถิ่นคัดเลือก) จำนวน 2 คน

แผนการดำเนินงาน

- ให้จัดทำให้แล้วเสร็จ ภายใน 30 วัน นับแต่วันประกาศใช้งบประมาณรายจ่าย
- ต้องปิดประกาศให้ประชาชนทราบภายใน 15 วันนับแต่วันที่ประกาศ
- หากจะขยายเวลาทำแผน/แก้ไขแผนการดำเนินงาน เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น

โดยให้คณะกรรมการเลือกกรรมการหนึ่งคนทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการ และกรรมการอีกหนึ่งคนทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการ

กรรมการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีและอาจได้รับการคัดเลือกอีกได้

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
- 2) ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
- 3) รายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น และคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบในที่เปิดเผยภายใน 15 วันนับแต่วันรายงานผลและเสนอความเห็นดังกล่าวและต้องปิดประกาศไว้เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยอย่างน้อยปีละสองครั้ง ภายในเดือนเมษายนและภายในเดือนตุลาคมของทุกปี

4) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงาน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจมอบให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินการ หรือร่วมดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาได้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- 1) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำร่างข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินการ เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น
 - 2) ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติข้อกำหนด ขอบข่ายและรายละเอียดของงาน
 - 3) หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินการหรือร่วมดำเนินการติดตามและประเมินผล
 - 4) ให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่ดำเนินการหรือร่วมดำเนินการติดตามและประเมินผล รายงานผลการดำเนินการซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เพื่อประเมินผลการรายงานผลเสนอความเห็นต่อผู้บริหารท้องถิ่น
 - 5) ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอผลการติดตามและประเมินผลต่อสภาท้องถิ่น และคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบในที่เปิดเผยภายใน 15 วันนับแต่วันที่ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอผลการติดตามและประเมินผลดังกล่าวและต้องปิดประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยอย่างน้อยปีละสองครั้งภายในเดือนเมษายนและภายในเดือนตุลาคมของทุกปี
- คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

- ประกอบด้วย 11 คน โดยคณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งมาเป็นประธาน
- ภารกิจหลัก คือ รายงานผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ผู้บริหารท้องถิ่น เสนอต่อสภา และประกาศผลการติดตามฯ ให้ประชาชนทราบ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ภายใน เดือนเมษายนและเดือนตุลาคมของทุกปี

การชักซ้อมแนวทางการจัดทำและประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี

กระทรวงมหาดไทยพิจารณาแล้วเห็นว่า การจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา ห้วงระยะเวลาของการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 กำหนดให้แผนพัฒนาจังหวัดมีระยะเวลาสี่ปีและการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด จึงได้ดำเนินการจัดทำระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้ลงนามในระเบียบดังกล่าว เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2559 และได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2559 โดยระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดให้แผนพัฒนาท้องถิ่นมีระยะเวลาสี่ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดที่กำหนดให้มีระยะเวลาสี่ปี
2. การจัดทำเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ให้ผ่านกระบวนการประชาคมท้องถิ่น เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. กำหนดให้ เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา จัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ให้แล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคมก่อนปีงบประมาณถัดไป และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้จัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายนก่อนปีงบประมาณถัดไป เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถประสานและบูรณาการโครงการพัฒนาที่เกี่วกันภายในแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติการราชการประจำปีของจังหวัด เพื่อนำไปจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของจังหวัดต่อไป กรณีที่จะต้องขยายเวลาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ต้องมีเหตุที่จำเป็นอย่างแท้จริง และให้คำนึงถึงระยะเวลาในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้วย
4. กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม งบประมาณจากเงินสะสมแต่ละปีงบประมาณในช่วงของแผนนั้น รวมทั้งวางแนวทางเพื่อให้มีการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี
5. กำหนดว่าแผนการดำเนินงานให้จัดทำให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ประกาศใช้ งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม งบประมาณจากเงินสะสม หรือได้รับแจ้งแผนงานและโครงการจากหน่วยราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีงบประมาณนั้น

6. กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ภายในเดือนเมษายนและเดือนตุลาคม เพื่อให้การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า มีความโปร่งใส และอยู่ภายใต้กรอบวินัยการเงินและการคลังที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำและประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดและตอบสนองความต้องการของประชาชนอันจะนำไปสู่การจัดทำ งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ กระทรวงมหาดไทยจึงอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ข้อ 5 ชักซ้อมแนวทางการจัดทำและประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ห้วงเวลาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 – 2564)

1. เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา ให้จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีให้แล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม 2559

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน 2559

2. แนวทางการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 – 2564)

1. ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด และอำเภอ ตรวจสอบองค์ประกอบของคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัด และองค์ประกอบของคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอให้เป็นปัจจุบัน

2. ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดส่งยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดที่ขึ้นอยู่กับปัจจุบัน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีไปพลางก่อน และเมื่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดประชุมประชาคมท้องถิ่นร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัดเพื่อจัดทำ ทบทวนหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดแล้วเสร็จ ให้แจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดทราบ ภายในวันที่ 14 ตุลาคม 2559 โดยกรอบการประสานโครงการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเค้าโครงยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด ให้ดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนด

3. ให้คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอจัดประชุมพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการและส่งให้คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัดภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

4. ให้คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัดจัดประชุมพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการและให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนำโครงการที่ได้ประสานโครงการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและจัดส่งโครงการพัฒนาที่เกินศักยภาพให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดต่อไป

3. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 – 2564)

1. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตรวจสอบองค์ประกอบของคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบัน
 2. การจัดประชุมประชาคมท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้รูปแบบการจัดประชุมประชาคมท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตามแนวทางหนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท 0810.2/ว 0600 ลงวันที่ 29 มกราคม 2559 หรือดำเนินการประชุมประชาคมท้องถิ่นตามรูปแบบที่เห็นว่าเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามมาตรา 69/1 ของพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 50 วรรคสอง ของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 สำหรับเทศบาล และตามมาตรา 45/1 ของพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้สัดส่วนของการประชุมประชาคมท้องถิ่น ไม่ควรน้อยกว่าแนวทางหนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท 0810.2/ว 0600 ลงวันที่ 29 มกราคม 2559 กำหนดไว้
 3. การจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น ให้ดำเนินการภายใต้หลักปรัชญา โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมแก้ปัญหา ปกป้องรักษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและทำให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสุจริต โปร่งใส ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพ โดยขอให้นายอำเภอบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ในลักษณะประชารัฐ เพื่อนำปัญหา ความต้องการ ที่ได้จากการจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น ไปเป็นข้อมูลในการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- สำหรับการประชุมประชาคมท้องถิ่นครั้งแรกตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559 เพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีและการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด ให้ใช้สัดส่วนร้อยละ 60 กรณีประชาคมท้องถิ่นมาประชุมไม่ถึงร้อยละ 60 แต่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ให้ดำเนินการประชุมประชาคมท้องถิ่นต่อไปได้ โดยให้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นโดยละเอียด ไว้ในรายงานการประชุม
4. ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจใช้ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนพัฒนาสามปี ฉบับปัจจุบัน มาทบทวนและปรับใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) โดยต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนของระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 โดยในระยะเริ่มแรกของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ให้จัดทำประชาคมท้องถิ่นในระดับตำบลสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล ระดับชุมชนเมืองสำหรับเทศบาลเมือง ระดับชุมชนนครสำหรับเทศบาลนคร และระดับจังหวัดสำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้สำหรับเมืองพัทยาให้พิจารณาใช้รูปแบบของเทศบาลนคร
 5. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ตามเค้าโครงแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 - 2564)
 6. ให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ส่งรายละเอียดโครงการพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) สำหรับประสานโครงการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอ ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2559 สำหรับเมืองพัทยาให้ส่งบัญชีประสานโครงการพัฒนาให้คณะกรรมการ

ประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัด ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

4. การนำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ. 2561 – 2564) ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และงบประมาณจากเงินสะสม โดยนำโครงการพัฒนาในแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีไปจัดทำงบประมาณตามปีที่กำหนดไว้ เช่น การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2561 ให้นำโครงการพัฒนาในแผนพัฒนาท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2561 ไปใช้ กรณีที่จะนำโครงการพัฒนาที่อยู่ในปี พ.ศ. 2562, 2563 หรือ 2564 ไปดำเนินการ จะต้องเข้าสู่ขั้นตอนของการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559

5. การกำกับดูแล

1. ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีและการนำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม งบประมาณจากเงินสะสม การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนความต้องการของบลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ การตั้งงบประมาณอุดหนุนให้แก่หน่วยงานอื่น โดยถือเป็นสาระสำคัญที่ต้องพิจารณาโดยรายละเอียดของโครงการพัฒนาในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ และงบประมาณรายจ่ายดังกล่าวต้องสอดคล้องกับโครงการพัฒนาในแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีก่อนให้ความเห็นชอบ

2. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา (อำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี และอำเภอสะบ้าย้อย) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณากำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และที่แก้ไข เพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559 แนวทางการจัดทำและประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดเป็นหลัก

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดไม่ปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอในฐานะผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมาย พิจารณาดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณี

6. การจัดทำ แก้ไข เพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี การจัดทำ แก้ไข เพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปีที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ให้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 สำหรับแผนการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ให้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 ด้วย

ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล

เนื่องด้วยการติดตามและประเมินผลโครงการเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนา

สำหรับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 หมวด 6 ข้อ 38 ได้กำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีประธานสภาท้องถิ่นเป็นประธาน (ในฐานะที่สภาท้องถิ่นมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร) และคณะกรรมการประกอบด้วยหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนฝ่ายบริหาร รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สภาท้องถิ่นคัดเลือก ซึ่งการที่คณะกรรมการมาจากหน่วยงานหลายฝ่ายนี้จะทำให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลของการประเมินสามารถวัดผลบรรลุและวัดความสำเร็จของโครงการเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการได้อย่างแท้จริง

แนวทางในการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ดังกล่าว ข้อ 39 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
- 2) ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
- 3) รายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายในเดือนธันวาคมของทุกปี ทั้งนี้ ให้ตีตประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่าสามสิบวัน
- 4) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติตามที่เห็นสมควร

การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนสามปี

จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์นั้น คือ การประเมินว่ามีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนยุทธศาสตร์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นสมมติฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้ ดังนั้น การที่จะประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาในภาพรวมได้ จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติในแต่ละแนวทางการพัฒนาก่อน เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในแนวทางใด บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ ดังนั้นในขั้นต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องติดตามประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ให้ได้ข้อมูล ข้อเท็จจริง อันจะนำมาสู่บทสรุปที่ไม่บิดเบือนจากผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้น

แนวทาง และวิธีการขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนสามปี

การติดตาม (Evaluation)

การติดตามนั้น จะทำให้เราทราบได้ว่าขณะนี้ได้มีการได้มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปี ถึงระยะใดแล้ว ซึ่งเทคนิคอย่างง่ายที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามได้ เช่น Gant Chart ที่จะทำให้หน่วยงานสามารถติดตามได้ว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปีมีการดำเนินการในช่วงใด ตรงกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ แผนปฏิบัติการก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานดังได้กล่าวมาแล้ว

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน (Standard criteria) และตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ ใน 2 ระดับ คือเกณฑ์การประเมินหน่วยงาน และเกณฑ์การประเมินโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลหน่วยงาน

ประกอบด้วย 7 เกณฑ์ 22 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. เกณฑ์สัมฤทธิ์ผลและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Achievement)

เป็นการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย โดยเป็นการประเมินผลขององค์กร 2 ส่วน คือ ผลในภาพรวม และระดับปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานจะต้องเปิดเผยให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจเป็นทุกไตรมาส หรือผลการดำเนินงานประจำปีสัมฤทธิ์ผลรวมถึงการดำเนินงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) **ผลผลิตในภาพรวม (Overall outputs)** เป็นการประเมินผลผลิตเทียบกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายรวมขององค์กร ในสายตาของสมาชิกขององค์กรและประชาชนผู้รับบริการ การประเมินผลดังกล่าวมีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของภายนอกองค์กร

(2) **ผลผลิตระดับปฏิบัติการ (Operation outputs)** เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาระดับการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ โดยอาจพิจารณาจากผลผลิตต่อหน่วยกำลังคน ระดับการบริการต่อหน่วยเวลา สัดส่วนของต้นทุนและผลตอบแทน สถานภาพทางการเงิน สินทรัพย์และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน (Non – performing loan) คุณภาพของผลผลิตและบริการสาธารณะ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร การประหยัดพลังงานและการรักษาภาวะแวดล้อม

2. เกณฑ์ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) การเข้าถึง เน้นความสำคัญในเรื่องโอกาสของประชาชน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับการสาธารณสุข
- (2) การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาถึงความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรให้กับประชาชน
- (3) การกระจายผลประโยชน์ เน้นความเป็นธรรมในการกระจายผลประโยชน์หรือผล ตอบแทนให้แก่สมาชิกในสังคม
- (4) ความเสมอภาค เน้นความเป็นธรรมเพื่อให้หลักประกันเรื่องสิทธิและโอกาสในการได้รับการสาธารณสุขโดยปราศจากอคติ ไม่แบ่งแยกกลุ่ม

3. เกณฑ์ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ

ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ

- (1) **สมรรถนะของหน่วยงาน** เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
- (2) **(2) ความทั่วถึงและเพียงพอ** พิจารณาถึงความครอบคลุม ความเพียงพอ และความครบถ้วนของการให้บริการทั้งในด้านกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการและระยะเวลาที่บริการ
- (3) **ความถี่ในการให้บริการ** เป็นตัวชี้วัดระดับการบริการต่อหน่วยเวลาว่ามีความสม่ำเสมอต่อภารกิจนั้นหรือไม่
- (4) **ประสิทธิภาพการให้บริการ** เป็นการชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรที่มุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ทันเวลา มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการบริการไว้เป็นแนวทาง

4. เกณฑ์ความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ

- (1) **พันธกิจต่อสังคม** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงภารกิจของหน่วยงานที่มีต่อสังคม พิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงานของหน่วยงาน
- (2) **ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ** เป็นตัวชี้วัดถึงความรับผิดชอบต่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย
- (3) **การให้หลักประกันความเสี่ยง** เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเพื่อให้หลักประกันว่า

ประชาชนผู้รับบริการจะได้รับความคุ้มครองและหรือการชดเชยจากหน่วยงานหากมีความเสียหาย ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(4) **การยอมรับข้อผิดพลาด** เป็นตัวชี้วัดถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่จะยอมรับต่อสาธารณะชนในกรณีเกิดความผิดพลาดในการบริหารหรือ การปฏิบัติงาน

4. เกณฑ์การตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) **การกำหนดประเด็นปัญหา** การกำหนดประเด็นปัญหาที่มาจากประชาชนผู้รับบริการ และมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ
- (2) **การรับฟังความคิดเห็น** เป็นตัวชี้วัดถึงระบบเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ
- (3) **มาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา** เป็นตัวชี้วัดถึงความพร้อมในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนผู้รับบริการที่มีทั้งมาตรการระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเปิดกว้างให้สาธารณชนได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ
- (4) **ความรวดเร็วในการแก้ปัญหา** เป็นตัวชี้วัดการตอบสนองในการแก้ไขปัญหา การให้ความสำคัญและการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ไม่ละเลยเพิกเฉยต่อปัญหา

5. เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้า

ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ประการ คือ

- (1) **ระดับความพึงพอใจ** เป็นตัวชี้วัดความเห็นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพการปฏิบัติงาน
- (2) **การยอมรับหรือคัดค้าน** เป็นตัวชี้วัดระดับการยอมรับมาตรการ นโยบายของหน่วยงานซึ่งพิจารณาจากสัดส่วนการยอมรับหรือคัดค้าน เนื่องมาจากผลกระทบของนโยบายของหน่วยงาน

7. เกณฑ์ผลเสียหายต่อสังคม

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) **ผลกระทบภายนอก** เป็นตัวชี้วัดว่าหน่วยงานก่อให้เกิดผลกระทบซึ่งสร้างความเสียหายจากการดำเนินงานแก่ประชาชนหรือไม่ โดยอาจวัดจากขนาดและความถี่จากการเสียหายที่เกิดขึ้น เช่น การก่อสร้างถนนขวางทางน้ำหลากทำให้เกิดปัญหาน้ำท่วมใหญ่

(2) ต้นทุนทางสังคม เป็นตัวชี้วัดผลเสียหายที่สังคมต้องแบกรับ เช่นค่าใช้จ่ายในพื้นที่

บรูณะความเสียหายที่เกิดขึ้น

เกณฑ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะเป็นการพิจารณาเกณฑ์รวม (Multiple criteria and indicators) และสามารถใช้เป็นกรอบหรือเครื่องมือในการประเมินผลลัพธ์สุดท้ายและผลกระทบในการดำเนินงานในภาพรวม เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับระดับการบรรลุผล และการสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชากรกลุ่มเป้าหมาย สำหรับค่าตัวแปร (Attributes) อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงาน

เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผล

เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ตัวอย่างกรอบตัวแปร (Attributes)
1. สัมฤทธิ์ผลและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลผลิต ● ผลลัพธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลต่างระหว่างเป้าหมายกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ● การเข้าถึง ● การจัดสรรทรัพยากร ● การกระจายผลประโยชน์ ● ความเสมอภาค 	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณและคุณภาพทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรต่อคน - ผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มเป้าหมายได้รับในแต่ละครั้ง - การไม่เลือกปฏิบัติและ/หรือการเลือกปฏิบัติที่เป็นคุณ
3. ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> ● สมรรถนะของหน่วยงาน ● ความทั่วถึงและเพียงพอ ● ความถี่ในการให้บริการ ● ประสิทธิภาพการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่เป้าหมายและประชากรกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการ - จำนวนครั้งในการให้บริการ - ผลลัพธ์เทียบกับปัจจัยนำเข้า
4. ความรับผิดชอบของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจต่อสังคม ● ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ● การให้หลักประกันความเสี่ยง ● การยอมรับข้อผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดลำดับความสำคัญ - ภารกิจหลักและภารกิจรอง - การตัดสินใจที่สะท้อนความรับผิดชอบ
5. การสนองตอบความต้องการของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดประเด็นปัญหา ● การรับฟังความคิดเห็น ● มาตรการ/กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ● ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการมีส่วนร่วม - การปรึกษาหารือ - การสำรวจความต้องการ
6. ความพึงพอใจของประชากรกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● ระดับความพึงพอใจ ● การยอมรับ/คัดค้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่พอใจหรือไม่พอใจ - ความคาดหวัง - ผลสะท้อนกลับ
7. ผลเสียหายต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลกระทบภายนอก (ทางบวก) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสูญเสียทางเศรษฐกิจ

	และทางลบ) ● ต้นทุนทางสังคม	- ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม - ค่าเสียโอกาส - ความขัดแย้งทางสังคม
--	-------------------------------	---

เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการ จำเป็นต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดกรอบทิศทางในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ ประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 เกณฑ์ด้วยกันคือ

1. เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress)

เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลของการดำเนินกิจกรรมกับเป้าหมายที่กำหนดตามแผน การประเมินความก้าวหน้ามุ่งที่จะตอบคำถามว่า การดำเนินกิจกรรมตามโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ เป็นไปตามกรอบเวลาหรือไม่และประสบกับปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ

(1) **ผลผลิตเทียบกับเป้าหมายรวมในช่วงเวลา** เป็นการดูสัดส่วนของผลผลิต (Outputs) ของโครงการว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด อาทิ ความยาวของถนนที่สร้างได้ จำนวนแหล่งน้ำขนาดย่อยเพื่อการเกษตร สัดส่วนปริมาณงานการก่อสร้าง เทียบกับเป้าหมายรวมในช่วงเวลาที่กำหนด

(2) **จำนวนกิจกรรมแล้วเสร็จ** เนื่องจากโครงการประกอบด้วยชุดกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้า โดยพิจารณาจำนวนกิจกรรมและประเภทของกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งกิจกรรมหลัก กิจกรรมพื้นฐาน กิจกรรมรอง และกิจกรรมเสริม ในช่วงระยะเวลา อาจเป็นสัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือระยะของโครงการ (Phase)

(3) **ทรัพยากรที่ใช้ไปในช่วงเวลา** เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการใช้ทรัพยากรในโครงการ ซึ่งครอบคลุมด้านงบประมาณโครงการ ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ไป งบประมาณที่อยู่ระหว่างผูกพัน เงินงวดและแผนการใช้จ่าย งบประมาณโครงการ และอัตราการใช้บุคลากรสัมพันธ์กับเวลา ในรูปของคน - วัน (Man - day) หรือ คน เดือน (Man - month)

(4) **ระยะเวลาที่ใช้ไป** เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าเพื่อดูว่าใช้เวลาไปเท่าใดแล้ว และเหลือระยะเวลาอีกเท่าใด จึงจะครบกำหนดแล้วเสร็จ โดยจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินและควบคุมกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายด้านเวลา และเพื่อทราบถึงระยะเวลาที่ต้องใช้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวม

2. เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency)

การประเมินประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้้นอกจากงบประมาณแล้ว ยังหมายรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการจัดการและเวลาที่ ใช้ไปในการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ

(1) **สัดส่วนผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย** เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการเงินของโครงการ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมประโยชน์ ลดค่าใช้จ่ายและประหยัดต้นทุนการผลิต

(2) **ผลิตภาพต่อกำลังคน** เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการผลิตต่อบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่โครงการ ซึ่งนอกจากจะเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานแล้ว ยังแสดงถึงสมรรถนะและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในการ

ดำเนินโครงการ และจะเป็นแนวทางในการปรับขนาดกำลังคนที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในระยะยาวอีกด้วย

(3) **ผลิตภาพต่อหน่วยเวลา** เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการผลิตในช่วงเวลา อาทิ จำนวน ครูวีเรียนที่ได้รับการอบรมอาชีพเสริมนอกภาคเกษตรต่อเดือน จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนต่อตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในแต่ละปี จำนวนผู้ประกอบการรายย่อยที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในแต่ละช่วงไตรมาส

(4) **การประหยัดทรัพยากรการจัดการ** เป็นตัวชี้วัดความสามารถของโครงการในการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารจัดการ อาทิ การปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินโครงการ การตัดทอนขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งส่งผลกระทบต่อลดค่าใช้จ่ายของโครงการ การประหยัดค่าพลังงานและค่าสาธารณูปการคิดเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายรวม

3. เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness)

การประเมินประสิทธิผล เป็นเกณฑ์พิจารณาระดับการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน โดยดูจากผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของประชากรกลุ่มเป้าหมายตามโครงการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ

(1) **ระดับการบรรลุเป้าหมาย** เป็นตัวชี้วัดว่าโครงการบรรลุเป้าหมายด้านใดบ้างและการบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อประชากรเป้าหมายอย่างไร โดยสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณและคุณภาพของประชากรเป้าหมาย อาทิ การบรรลุเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ สังคม

(2) **ระดับการมีส่วนร่วม** เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จโดยให้ความสำคัญกับมิติการมีส่วนร่วม โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อระดับความสำเร็จมากน้อยเพียงไร และโครงการจะปรับปรุงส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้อย่างไร ระดับการมีส่วนร่วมสามารถวัดจาก จำนวนประชากร ความถี่ระดับและกิจกรรม ซึ่งครอบคลุมการร่วมตัดสินใจ วางแผนและติดตามผล

(3) **ระดับความพึงพอใจ** เป็นเกณฑ์วัดระดับการยอมรับ โดยอาจพิจารณาจากสัดส่วนของประชากรเป้าหมายที่พึงพอใจกับบริการของรัฐ สัดส่วนของครูวีเรียนที่พอใจการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่โครงการ ระดับความพึงพอใจในมาตรการตามโครงการ

(4) **ความเสี่ยงของโครงการ** เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อดูว่าโครงการมีความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งหรือเป้าหมายรวมของโครงการหรือไม่ ซึ่งค่าความเสี่ยงจะประเมินจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมของโครงการ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

4. เกณฑ์ผลกระทบ (Impacts)

เป็นการพิจารณาผลกระทบโดยรวมต่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย ชุมชน สังคมและหน่วยงานในภาพรวม เป็นผลกระทบระยะยาว ผลกระทบอาจมีทั้งที่มุ่งหวัง (Intended impacts) และผลกระทบที่ไม่ได้มุ่งหวัง (Unintended impacts) ซึ่งอาจเป็นผลด้านบวกหรือด้านลบก็ได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประการ คือ

(1) **คุณภาพชีวิต** เป็นตัวชี้วัดผลกระทบต่อการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรกลุ่มเป้าหมาย อาทิ รายได้ ความเป็นอยู่ โอกาสทางการศึกษา การมีงานทำ สุขอนามัย สภาพแวดล้อมของครูวีเรียนชุมชน โดยสามารถวัดจากสัดส่วนครูวีเรียนหรือประชากรที่ได้รับการจากโครงการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีหรือมาตรฐานการดำรงชีพ

(2) **ทัศนคติและความเข้าใจ** เป็นตัวชี้วัดผลกระทบโดยมุ่งเรื่องทัศนคติและความเข้าใจของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อโครงการ โดยสามารถวัดระดับ (Scale) ทั้งเชิงบวกและลบต่อตัวโครงการเอง โดยเฉพาะวัตถุประสงค์และมาตรการนโยบายผลประโยชน์ของโครงการ ความพึงพอใจในการรับบริการ และทัศนคติต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่โครงการ

(3) **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม** เป็นตัวชี้วัดผลกระทบโดยให้ความสำคัญเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบระยะก่อนและหลังมีโครงการ อาทิ สัดส่วนของครัวเรือนที่ยอมรับเทคโนโลยีการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อม จำนวนเกษตรกรที่ทำการเกษตรแบบธรรมชาติมากขึ้น การปฏิบัติของใช้ยวดยานโดยเคารพกฎจราจรมากขึ้น การออกมาใช้สิทธิเลือกตั้งมากขึ้น และลดละพฤติกรรมการซื้อสิทธิขายเสียง การลดพฤติกรรมการประพศุติมิชอบในการปฏิบัติหน้าที่

5. เกณฑ์ความสอดคล้อง (Relevance)

เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องมุ่งพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับความต้องการหรือสามารถแก้ไขปัญหาตามที่กำหนดไว้แต่ต้นหรือไม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินความต้องการที่แท้จริงตลอดจนจะต้องตอบคำถามด้วยว่า แนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาที่เป็นจริงได้หรือไม่ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) **ประเด็นปัญหาหลัก** ซึ่งพิจารณาจากจำนวนเรื่องหรือประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งที่ได้รับการแก้ไขแล้วและที่ยังไม่สามารถแก้ไข รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความเร่งด่วน ตามความรุนแรงของปัญหา

(2) **มาตรการหรือกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา** เป็นตัวชี้วัดความสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นมาตรการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยสามารถดูได้จากมาตรการที่ผู้บริหารโครงการ นำมาใช้ตลอดช่วงระยะเวลาของการดำเนินโครงการ และความสอดคล้องกับปัญหาหลัก

(3) **ความต้องการหรือข้อเรียกร้องของประชากรกลุ่มเป้าหมาย** เป็นตัวชี้วัดถึงความต้องการของผู้รับบริการในการแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ อาทิ คำร้องเรียน ข้อร้องทุกข์ ให้แก้ไขปัญหาเพื่อสนองตอบประชากรกลุ่มเป้าหมายตามโครงการที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ หรือได้รับความเสียหายจากการดำเนินโครงการซึ่งจะเป็นตัวชี้ความสอดคล้องในการดำเนินโครงการและสนองตอบต่อความต้องการของประชากรเป้าหมาย

6. เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability)

เป็นเกณฑ์การพิจารณาที่สืบเนื่องมาจากความสอดคล้อง โดยพิจารณาระดับความต่อเนื่องของกิจกรรมว่าจะสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายประมาณจากภายนอกโครงการ ความสามารถในการเลี้ยงตัวเองได้นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความสามารถในการขยายกิจกรรมไปยังพื้นที่แห่งใหม่ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) **ความอยู่รอดด้านเศรษฐกิจ (Economic viability)** เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรทางการเงินของโครงการ อาทิ จำนวนงบประมาณของโครงการ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ภาระผูกพัน สัดส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับผลผลิตที่ได้ ปริมาณเงินทุนสำรอง แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ปริมาณงบประมาณหรือเงินทุนหมุนเวียน จำนวน และขนาดกองทุนดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดทางเศรษฐกิจของโครงการ

(2) **สมรรถนะด้านสถาบัน (Institutional capacity)** เป็นตัวชี้วัดความสามารถของหน่วยงานในการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กรประชาชน การมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระดับการมีส่วนร่วมของประชากร กลุ่มเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจ การวางแผนงานและบริหารโครงการ และการปรับปรุงระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินโครงการ

(3) **ความเป็นไปได้ในการขยายผล** เป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนโดยพิจารณาความสามารถในการพึ่งตัวเอง โอกาสและช่องทางในการขยายผลการดำเนินโครงการกรณีโครงการประสบผลสำเร็จด้วยดี ทั้งการขยายผลตามแนวราบ กล่าวคือ การเพิ่มกิจกรรมโครงการ การเพิ่มจำนวนประชากรเป้าหมาย การขยายกำลังผลิตของโครงการเดิมและการขยายผลในแนวดิ่ง ได้แก่ การขยายพื้นที่โครงการ การขยายเครือข่ายโครงการออกไปทั่วภูมิภาค และการยกระดับโครงการเป็นระดับชาติ

7. เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity)

เป็นเกณฑ์ที่มุ่งให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม (Social equity) โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบจากการดำเนินโครงการ โดยยึดหลักการว่าประชากรกลุ่มเป้าหมายจะได้รับหลักประกันเรื่องความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความทั่วถึง ในการรับบริการ การจัดสรรคุณค่า (Values) และการกระจายผลตอบแทนที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประการ คือ

(1) **ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มอาชีพ** เป็นตัวชี้วัดความเป็นธรรมโดยให้ความสำคัญทุกกลุ่มย่อย ในสังคม อาทิ ความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรแหล่งน้ำแก่กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มอาชีพอื่น การจัดหาตำแหน่งให้กับผู้ว่างงานและผู้ถูกเลิกจ้าง มาตรการลดผลกระทบทางสังคมปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่จัดให้แก่ประชากรทุกสาขาอาชีพ

(2) **ความเป็นธรรมระหว่างเพศ** เป็นตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญเรื่องความเป็นธรรมระหว่างเพศ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากขึ้นในการประเมินโครงการพัฒนา โดยดูว่าการดำเนินโครงการให้ความเสมอภาคระหว่างเพศ หรือมีการเลือกปฏิบัติระหว่างเพศ (Gender discrimination) หรือไม่ โดยสามารถพิจารณาเรื่องความเท่าเทียมในโอกาส บทบาทระหว่างหญิง/ชาย การปฏิบัติที่เคารพสิทธิ ของสตรี

(3) **ความเป็นธรรมระหว่างชนรุ่น (Intergenerational equity)** เป็นตัวชี้วัดที่เน้นความเป็นธรรมระหว่างชนรุ่น ระหว่างชนรุ่นปัจจุบันและชนรุ่นอนาคต (Future generation) ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดสรรและใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ การจัดหาพลังงาน โครงการพัฒนาขนาดใหญ่ โครงการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และผลกระทบด้านสังคม โดยคำนึงถึงชนรุ่นอนาคตซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและการดำเนินโครงการในปัจจุบัน

8. เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ (Externalities)

เป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินโครงการเพื่อเป็นหลักประกันว่า การดำเนินโครงการจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบด้านลบต่อสังคม หรือชุมชน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) **ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม** เป็นตัวชี้วัดความเสียหายด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินโครงการ โดยเป็นการวัดและประเมินเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment – EIA) ในช่วงก่อนทำโครงการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับผิดชอบและมีการชดเชยความเสียหายจากผลกระทบในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ผู้เสียหาย เพื่อเป็นหลักประกันความเสี่ยงให้กับสังคม และเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้อนุมัติและผู้ดำเนินโครงการ

(2) **ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ** เป็นตัวชี้วัดผลกระทบหรือความเสียหายทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากโครงการพัฒนาของรัฐ ในลักษณะของผลกระทบภายนอก (Externalities) ซึ่งสร้างภาระให้กับประชาชนและชุมชนโดยรอบที่ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายเป็นต้นทุนทางสังคม (Social costs) ที่ต้องเสียไป อาทิ พื้นที่การเกษตรที่ถูกน้ำท่วมเสียหายจากโครงการสร้างเขื่อน

(3) **ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม** เป็นตัวชี้วัดความเสียหายที่เกิดจากการดำเนินโครงการและส่งผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน อาทิ การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสูญเสียโครงสร้างแบบแผนและวิถีการดำเนินชีวิตที่ดี ความเสื่อมถอยของขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ความเชื่อ ความเอื้ออาทร ความร่วมมือ และความช่วยเหลือเกื้อกูลของชุมชนดั้งเดิม

เกณฑ์และตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโครงการ ซึ่งครอบคลุมมิติ ด้านเศรษฐกิจ สังคม มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านทรัพยากร และมิติด้านสิ่งแวดล้อม เกณฑ์และตัวชี้วัด จะเป็นประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลโครงการ ในลักษณะที่เป็นพลวัตร ในทุกขั้นตอนของกระบวนการโครงการ เพื่อวัดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะโครงการ โดยกำหนดและวัดตัวแปรเฉพาะเพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดรวม (Composit indicators) ของแต่ละโครงการต่อไป

ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร

ทฤษฎีองค์กรและหลักการบริหารงาน

ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิต และกิจกรรมต่าง ๆ ก็ดี ทางเศรษฐกิจทางการ ตลาด มิได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก และไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้ กระทั่ง เมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณ ปี ค.ศ 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ตลอดจนมี การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ เริ่มเป็นที่ยอมรับและ ขยายตัวมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ

ขอบเขต และความหมายของการบริหารการจัดการ

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือการจัดการ หรือการบริหารองค์การ ให้สามารถ อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

ความหมายขององค์การ

Chester I. Barnard กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

Herbert G. Hicks กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะ เกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็น ไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ

ดังนั้นการจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้จึงเป็นคำที่ คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กัน อยู่เสมออย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทน กันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ

(Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคล หนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่าง ทำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้ง 2 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ ของผู้ผู้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้

องค์ประกอบขององค์กร (Elements of Organization) ที่สำคัญ 5 ประการ

1. คน องค์กรจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ องค์กรจะมีคนเป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกัน ได้จำเป็นต้องอาศัย “ ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ” เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. เทคนิค การบริหารองค์กรต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีเพื่อการแก้ไข ปัญหาหรือตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้องค์กรไม่สามารถจะบริหารงาน ได้โดยอาศัย แต่เฉพาะ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัย เทคนิคทางการบริหาร เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความ เสี่ยงอีกด้วย
3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การอาศัย เทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์กร นักบริหารยังต้องอาศัยความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นเทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร
4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์กร ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้ สอดคล้องกับงานเพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์กร บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์กรขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้อง ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ทฤษฎีองค์กรสำหรับสถานศึกษา

ทฤษฎีองค์กรเชิงรูปแบบ 5 รูปแบบ ของ Richard H. Hall รูปแบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้พัฒนา สถานศึกษาได้ดี รูปแบบทฤษฎีองค์กร 2 รูปแบบใหญ่ ประกอบด้วย 5 รูปแบบย่อย ได้แก่

1. รูปแบบทรัพยากรเชิงระบบ มี 2 รูปแบบย่อย คือ

1.1 รูปแบบนิเวศวิทยาประชากร (population ecology) เป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความพยายาม หาขอบเขตของความต้องการและทรัพยากรเฉพาะตามสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอด รูปแบบนี้มีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง ผลิตผล และเจ้าหน้าที่ โดยไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ ความขัดแย้ง และชนชั้นทางสังคม นักทฤษฎีกลุ่มนิเวศวิทยาประชากร นี้ ให้ความสำคัญกับรูปแบบ ขององค์กรมากกว่าความเป็นองค์กร

1.2 รูปแบบการพึ่งพาทรัพยากร (resource dependence) เป็นรูปแบบขององค์กรเชิงเศรษฐกิจการเมือง อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในขององค์กร ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทรัพยากร นั้นมีความ ต้องการจำเป็นมากน้อยเพียงใดและทรัพยากรนั้นอยู่ในลักษณะอำนาจผูกขาดหรือไม่ เช่น วัตถุดิบ เงิน บุคลากร หรือบริการ การพึ่งพาเป็นการกระทำเพื่อการอยู่ รอดเพื่อการเติบโตโดยอาศัยสภาพแวดล้อม

2. รูปแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมายการกระทำ (The goal model) มี 3 รูปแบบคือ

2.1 รูปแบบเชิงสถานการณ์และเหตุผล (rational contingency model) รูปแบบนี้จะยึดเป้าหมาย ขององค์การเป็นฐาน เพราะเป้าหมายคือพื้นฐานของเหตุผลที่มีความสำคัญ ในการนำองค์การไปสู่ทิศทาง ที่กำหนด มีความคาดหวังต่อองค์การ ที่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกันระหว่าง ประสิทธิภาพขององค์การ หรือระหว่างสมาชิกของ องค์การด้วยกัน เป็นระหว่างส่วนแบ่งการตลาด กับความพึงพอใจของลูกค้า การวิจัยกับการพัฒนาการสอนกับการวิจัย หรือ การดูแลคนไข้กับการ วิจัยด้านการแพทย์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พัฒนามาจากความคิดที่ว่าองค์การเหมาะสมที่สุด ควรจะเป็นองค์การที่มี โครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม และสภาพความเป็นจริง ขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษา สภาพแวดล้อมที่ต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็น ปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน ซึ่ง Longston ให้ความเห็นว่าการอาศัยสถานการณ์ เป็นกลยุทธ์หนึ่ง ของการควบคุมคนตามแนวคิดของ Marxist

2.2 รูปแบบแลกเปลี่ยนต้นทุน (transaction-cost model) เป็นการใช้นโยบายเชิงเศรษฐศาสตร์โดย มีฐานคิดในเรื่องของ เหตุผลและการแสวงหาโอกาสขององค์การ หาวิธีลดต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าและบริการ รวมทั้งทรัพยากร แรงงาน ต้องมีการควบคุมตรวจสอบ

2.3 รูปแบบสถาบัน (institution model) องค์การต้องได้รับการยอมรับทางสังคม นำเทคนิคการบริหารมา ใช้เนื่องจากมี การวิจารณ์ว่าทฤษฎีสถาบันเน้นเฉพาะการสร้างความเป็นสถาบัน (institutionalization) เป็นอนุรักษ์นิยมต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง

การบริหาร

ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าววว่า การบริหารนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีมนุษย์สัมพันธ์ โดยถือว่าในสังคม หนึ่งๆ ทุกคนมีความต้องการทำงานเพื่อสังคมนั้นๆ จึงจำเป็นจะต้องกำหนดงานกันว่า ใครจะทำอะไร จะทำอย่างไร โดย ตกลงกันว่าควรจะทำในวงงานที่กำหนดไว้ และควรจะใช้วิธีการใด

ดร.พนัส หัสนาคินทร์ ได้เขียนคำจำกัดความไว้ในหนังสือ “หลักการบริหารโรงเรียน” ว่า “การบริหารนั้นหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่ จัดการดำเนินงานให้งานของสถาบันนั้นๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ” ดังนั้น การ บริหารจะต้องประกอบด้วย แผนงาน ผู้บริหาร และอำนาจของผู้บริหาร เพื่อจัดการให้งานดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่อธิบายพฤติกรรมกรบริหารองค์กร อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะ กลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้

ทฤษฎีองค์กรดั้งเดิม

ทฤษฎีองค์กรดั้งเดิม แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการทางบริหาร (Administrative Management)

1. การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวคิดของเทเลอร์ สรุปออกมาเป็นหลักการสำคัญและเกี่ยวข้องได้ 4 ประการ ดังนี้

1.1 หลักการวิเคราะห์งานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific of Analysis) จากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูล และ การวัดอย่างรอบคอบ ฝ่ายจัดการจะกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (On Best Way) ของการปฏิบัติในแต่ละงานไว้ แล้วฝึกผู้ทำงานให้ ทำได้ตามนั้น การวิเคราะห์เช่นนี้แทนวิธีการแบบลองผิดลองถูก

1.2 หลักการคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) เมื่อวิเคราะห์แต่ละงานแล้ว หลักต่อไปจะต้องคัดเลือกผู้มาปฏิบัติงานหรือผู้ทำงาน แล้วฝึกอบรม สอน และพัฒนาผู้ทำงานเหล่านั้น

1.3 หลักการความร่วมมือของฝ่ายจัดการ (Management Cooperation) ฝ่ายการผู้จัดการควรร่วมมือกับผู้ทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่างานทั้งหมดที่กำลังทำอยู่เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาแล้ว และมีมาตรฐานและวิธีการตามที่กำหนดไว้ของฝ่ายการจัดการ

1.4 หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้จัดการกับผู้ทำงาน (Division of Work Between Managers and Workers) เทเลอร์ยอมรับในการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) โดยมีการแบ่งงานระหว่างผู้จัดการและผู้ทำงาน เพื่อให้ผู้จัดการรับผิดชอบการวางแผน (Planning) และการเตรียมงาน (Perparing Work) และรับผิดชอบการควบคุมดูแล (Supervising) ส่วนผู้ทำงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานของตน

2. การจัดการทางการบริหาร การจัดการทางการบริหารเน้นการจัดการทั่วทั้งองค์การ ผู้บุกเบิกสำคัญของทฤษฎีการจัดการทางการบริหารคือ อองรี ฟาโยล ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “ บิดาแห่งทฤษฎีองค์การ ” ฟาโยล ได้ให้หลักการเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้จัดการ และหลักการของการจัดองค์การ ไว้ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ความมุ่งหมายของการแบ่งงานกันทำ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานโดยลดการสูญเสียเปล่า เพิ่มผลผลิต และทำให้การฝึกอบรมง่ายขึ้น

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility) อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิในการออกคำสั่ง และอำนาจในการทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง ส่วนความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปตามอำนาจหน้าที่เป็นความจำเป็นที่ต้องทำงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. วินัย (discipline) หมายถึง การเคารพในกฎระเบียบที่ควบคุมองค์การ ข้อตกลงระหว่งองค์การกับผู้ทำงานต้องมีความชัดเจน และสถานะของวินัยในกลุ่มใดในองค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำ

4. เอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ทำงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ถ้ายึดหลักการข้อนี้จะเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และวินัย

5. เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ควรจัดกลุ่มให้อยู่ภายใต้ผู้จัดการคนเดียว

6. ความสนใจส่วนตัวเป็นรอง (subordination of individual interest) เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ ความสนใจของแต่ละคนและกลุ่มคนภายในองค์การ ควรมาทีหลังความสนใจขององค์การโดยรวม

7. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินหรือค่าชดใช้ต่างๆ ควรยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายผู้ทำงาน และฝ่ายองค์การ

8. การรวมอำนาจ (centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

9. สายบังคับบัญชา (scalar chain) สายการบังคับบัญชา คือสายของหัวหน้า นับตั้งแต่ตำแหน่งผู้มีอำนาจสูงสุดจนถึงตำแหน่งล่างสุด สายการบังคับบัญชาจะต้องชัดเจนและถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดเวลา

10. ระเบียบ (order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคน ต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใด อยู่ถูกกาลเทศะหรืออยู่ถูกที่ในเวลาที่เหมาะสม

11. ความยุติธรรม (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12. ความมั่นคงของบุคลากร (stability of personnel) องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีกองปฏิบัติงานที่มั่นคง การปฏิบัติของฝ่ายการจัดการควรส่งเสริมปณิธานการทำงานระยะยาวให้กับองค์กร
13. การริเริ่ม (initiative) ผู้บังคับบัญชาควรจะให้โอกาสให้ผู้ย่อยได้ใช้ความริเริ่มของตนบ้าง ส่งเสริมให้ผู้ทำงานพัฒนา และดำเนินแผนการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
14. ความสามัคคี (esprit de corps) ผู้จัดการควรส่งเสริมและรักษาทีมงาน น้ำใจหมู่พวก และความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างผู้ทำงานทั้งหมด

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มีสมมุติฐานซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังนี้

1. ผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจจากความต้องการด้านสังคมและด้านจิตวิทยาและสิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ
2. ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ การยอมรับนับถือการเป็นเจ้าของ และความปลอดภัย มีความสำคัญต่อการกำหนดขวัญในการทำงานและ การผลิตของผู้ทำงานได้มากกว่าสภาพทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
3. ความคิดเห็น ความเชื่อ แรงจูงใจ สติปัญญา การตอบสนองต่อความไม่สบายใจ ค่านิยม และองค์ประกอบในทำนองนี้ของแต่ละบุคคล อาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในสภาพการทำงาน
4. ผู้ทำงานมีขวัญในการทำงานสูงขึ้น และทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (supportive management) นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย
5. การสื่อสาร อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ การจูงใจ และการจัดแจง มีความสัมพันธ์กันที่สำคัญยิ่งภายในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรได้รับการพัฒนาขึ้นมาระหว่างระดับต่างๆ ในสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น มนุษยสัมพันธ์เน้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

มีแนวคิด หลักการที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังนี้

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด มีแนวคิดคือ ระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบูรณาการหลักการมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารแบบเก่าเข้าด้วยกัน ให้เป็นกรอบแนวคิดเดียวกัน บาร์นาร์ดเห็นว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องมีเงื่อนไขอยู่สองประการ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความร่วมมือและความสำเร็จทางการเงินขององค์การ เงื่อนไขทั้งสองประการคือ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุเป้าหมายทั่วไปขององค์การ และ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจของแรงขับแต่ละบุคคล ของพนักงานในองค์การนั้นๆ

ประเด็นที่สำคัญของทฤษฎีความร่วมมือของบาร์นาร์ดมีอยู่ว่า องค์กรจะทำงานและอยู่รอดได้ต่อไป ก็ต่อเมื่อเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของแต่ละบุคคลมีความสมดุลกันเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิชาการ มาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพนับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน ผู้บริหารจะต้องจัดหาหนทางสนองความต้องการของผู้ทำงานซึ่ง

ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรด้วย และเพื่อขจัดสิ่งที่มาขัดขวางการสนองความต้องการและทำให้เกิดความไม่สบายใจ เจตคติในทางลบ หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงปฏิบัติ

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1957

ทฤษฎี X ก็คือ ภาพพจน์ของคน ในแนวมุขยสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นคนดี ดังนั้นคนจึงควรควบคุมตนเองได้ การควบคุมตนเองหมายถึงการปรับปรุงองค์การในเรื่องต่างๆ เช่น การกระจายอำนาจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การขยายงาน การมีส่วนร่วม และการบริหารงาน โดยยึดเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่าข้อเสนอการปรับปรุงงานของ McGragor เป็นการย้ำให้เห็นความสำคัญ ของคน และช่วยให้คนหลุดพ้นจากการควบคุมขององค์การ ซึ่งเป็นค่านิยมหลักของมนุษย์ นิยมที่จะเห็น ว่าคนมาก่อนองค์การ มนุษย์นิยมต้องการหาจุดที่พบกันได้ แต่ต้องการรักษาความมีเสรีภาพไว้ การมองคนว่าเป็นประเภท X หรือ Y นั้นเป็นการช่วยให้เราแยกแยะคนได้ ทำให้รู้ว่าใครเป็นเพื่อนที่ดี หรือนายที่ดี ซึ่งเรียกการมองแบบนี้ว่า Polarization

ทฤษฎีการจูงใจ - สุขอนามัยของเฮร์เบอร์ก (Herzberg's Motivation Hygiene Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ เฮร์เบอร์ก ทฤษฎีนี้ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะ สนับสนุนความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และองค์ประกอบที่สนับสนุนความ ไม่พอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) ดังนี้

- พวกที่ 1 ตัวกระตุ้น (Motivator) คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ
- งานที่ปฏิบัติ - ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน - ความรับผิดชอบ - โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- พวกที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene) หรือ องค์ประกอบที่สนับสนุนความ ไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่
- แบบการบังคับบัญชา - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - เงินเดือนค่าตอบแทน - นโยบายของการบริหาร

ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)

ทฤษฎีนี้ Getzels และ Guba ได้สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็น ระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic Dimension)

ในด้านสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่างๆ เป็นสำคัญ บทบาทที่สถาบันได้คิด หรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างชัดเจน เพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่ สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตน ออกมา ตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น ส่วนในด้าน บุคลามิติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพ ที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งสองมิตินี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก ถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้

กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge Management)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน คือ ประสบการณ์ ทักษะ พรสวรรค์ เทคนิค การทำงานที่สั่งสมมาจนชำนาญ ไม่มีในตำรา

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

- ความรู้ที่ชัดเจน คือ ความรู้ที่สามารถจับต้องได้ เช่น หนังสือ เอกสาร รายงาน ซีดี เทป เป็นต้น

เมื่อเทียบความรู้ 2 ประเภทแล้ว พบว่า อัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคนมากกว่าความรู้ที่ชัดเจนเป็น อัตราส่วน 80:20 คงพอทราบคร่าว ๆ แล้วว่า ความรู้คืออะไร มีกี่ประเภท ตอนนี้ขอเล่าถึงวิธีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ในปี 2549 เมื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาวางระบบเรื่องนี้ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้ส่วนราชการมีการจัดการความรู้ตามขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยเริ่มจาก

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้

หน่วยงานต้องสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยสำรวจว่า เราต้องการความรู้อะไร และที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้

เมื่อสำรวจแล้วเห็นว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ก็ต้องไปแสวงหามาเพิ่มเติมให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

เมื่อได้ความรู้มาเพียงพอแล้ว ก็นำมาจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน และจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง เอกสาร หนังสือ เทป วีซีดี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ต้องนำความรู้ที่จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ไว้แล้วมาทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้

ต้องมีการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ทางช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ Cop.), การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้

กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องใช้ KM เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดย อาจกำหนด เป็นนโยบาย จากผู้บริหารขององค์กรก็ได้

ขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ เมื่อลงมือปฏิบัติจริง ๆ ต้องใช้เวลาพอสมควร โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 7 เป็นขั้นตอนที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจริงจัง นั่นก็คือ บุคลากรทุกคนต้องทำงานโดยมี KM อยู่ในสายเลือด โดยการทำงานที่ต้องใช้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วน มาประกอบการ ปฏิบัติราชการในความรับผิดชอบทุกเรื่อง แล้วงานที่ออกมา ก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด หรือ ไม่เกิดความผิดพลาดเลย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

PMQA คืออะไร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน)หมวด (คือ

(1) การนำองค์การ

เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

(2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

(4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

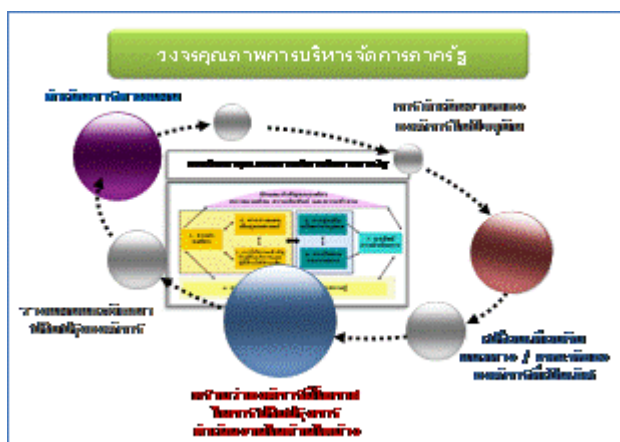
เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางการ

(6) การจัดการกระบวนการ

เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

(7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ



การประเมินองค์การตามเกณฑ์PMQA ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบADLI¹

โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพองค์กร ที่จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์การในเรื่องต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล

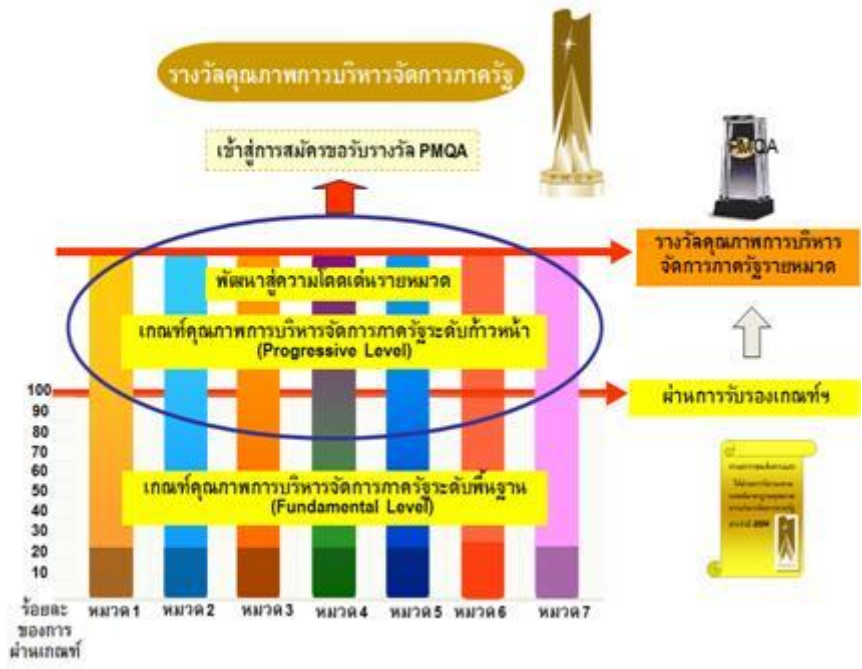
แนวทางการดำเนินงาน PMQA เป็นอย่างไร

สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2552 ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ซึ่งเป็นแนวคิด การปรับปรุงทีละขั้น ได้วางแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กร (PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีละ 2 หมวด สำหรับ กรมและจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา



สำหรับการดำเนินการขั้นต่อไปเมื่อส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรครบทุกหมวดและผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental; FL) แล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL)² และเมื่อส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้า และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



1 Approach (A) มีแนวทางระบบ แบบแผน Deployment (D) นำไปใช้อย่างทั่วถึง Learning (L) เกิดการเรียนรู้ Integration (I) บูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน

2 Progressive Level มุ่งเน้นให้ส่วนราชการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีการนำกระบวนการตามที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable) ของส่วนราชการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัด (Measurable) เพื่อใช้ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการและใช้เทียบเคียง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA)

PMQA เป็นเครื่องมือการพัฒนางองค์การตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล การนำเครื่องมือนี้ไปดำเนินการส่วนราชการจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ที่ต้องการให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชนส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาและวงจรคุณภาพการบริการภาครัฐ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงองค์การ โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นสำคัญโดยได้ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมและการติดตามประเมินผลส่วนราชการทั้งในระดับกรม จังหวัดและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนายกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1) การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการพัฒนายกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ของส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา การจัดคลินิกให้คำปรึกษารายหน่วยงานการให้คำปรึกษาผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ให้แก่ที่ปรึกษาส่วนราชการในการพัฒนางองค์การ และให้ข้อมูลความรู้ผ่านช่องทางเว็บไซต์เอกสารต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ของหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า 137 กรมจังหวัด 75 จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา 12 แห่ง

2) จัดทำคู่มือและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการรวมทั้งการพัฒนาโปรแกรมการตรวจรับรองการผ่าน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้ในการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ ระดับพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าวไปสู่ระดับการบริหารจัดการองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป

3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบสถาบัน โดยการจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระหว่างสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 2 สถาบัน (มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)

7.3 ตลอดระยะเวลา 8 ปี (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2553) แห่งการพัฒนาระบบราชการได้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ส่งผลให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เน้นให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการความคาดหวังการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวัดทบทวนกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 2.2 - 16)



ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่อง que ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ภาระงานในเชิงลึก เชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย มาตรการ เป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Good practice) และวัดความสามารถในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะดำเนินงานบนพื้นฐานของ องค์ประกอบสำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ การควบคุมภายใน (Inter Control) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อการพัฒนาองค์กร

๑.ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มพูนค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

ผศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับก็คือไม่มีองค์กรหรือบุคคลใด ที่จะดำเนินงาน อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น” หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การสูญเปล่า การรั่วไหล หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย (target) ไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) ตามที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการที่ ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงร่วมกันในการกำหนดนโยบาย และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติจากผู้ที่ม่ประสบการณ์ตรง และกำหนดให้บุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้บริหารในองค์กร ร่วมกันนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

๒. จะทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

๓. จะทำให้องค์กรลดความแปลกใจ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยงและคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

๒. ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับ ดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- การควบคุมภายใน
- การบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กรได้แก่

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้น ๆ ว่า การควบคุมภายใน

ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission : (OSO)

การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้อำนาจไปอยู่ในทางที่ผิด

การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

๓. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะลา มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปังจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้

อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

๓.๑. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือ จะต้องมีการออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลัก ๆ ก็คือ มีการกำหนดนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือ ระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

๓.๒. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่ยิ่งมากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้ อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาร่วมกันช่วยกันเองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุก ๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุมร่วมที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็น ความเสี่ยงขององค์กร ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุมาเป็นรายการ ว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน

๓.๓. การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่หารู้ไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า

๓.๔. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมขององค์กรของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้ เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

๓.๕. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช่หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น ๔๐ % เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มที่ คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น ๕, ๔, ๓, ๒ และ ๑ ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มีข้อมูลน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

ในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

๑. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบ ของคณะกรรมการควรมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

๒. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ

๒.๒ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๒.๓ ความเสี่ยงด้านนโยบาย

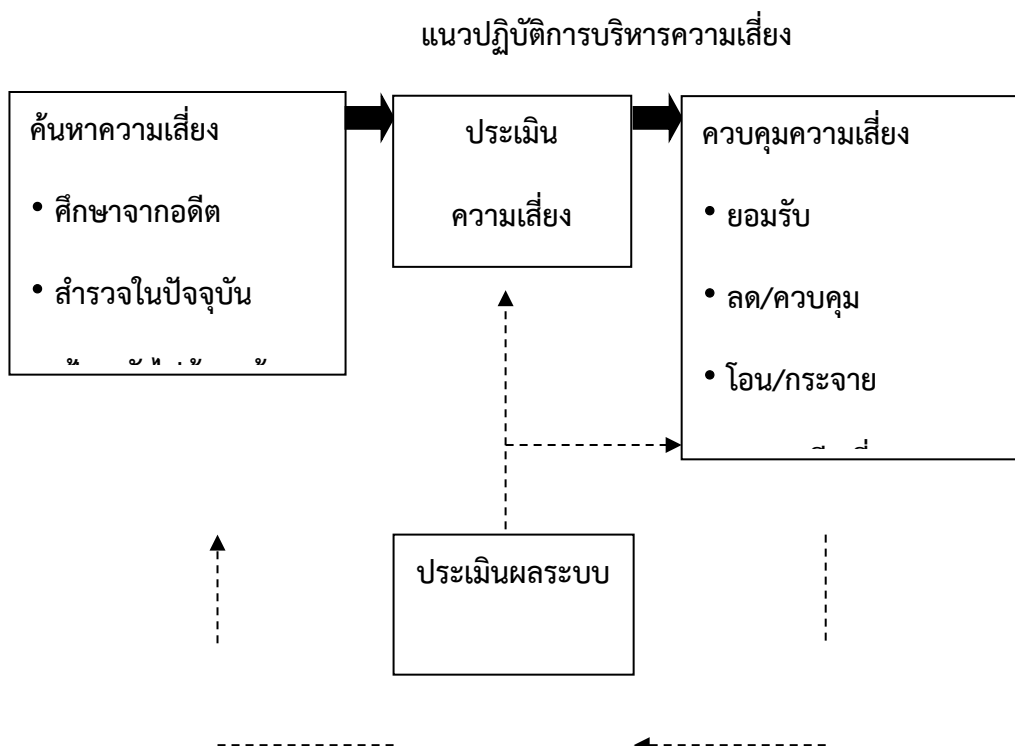
๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

๒.๕ ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

๓. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจาก มิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น

๔. มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ ๔ T เข้ามาช่วย คือ Take : ยอมรับ , Treat : ลดหรือควบคุม , Transfer : โอน หรือกระจาย , Terminate : หยุดหรือหลีกเลี่ยง

๕. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้



๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

ปัจจุบันการประเมินความเสี่ยงได้ถูกบรรจุไว้ในประกาศ ในองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ การให้แนวทางปฏิบัติที่ดี ของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ ในกระบวนการบริหาร โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

การประเมินระดับของความเสี่ยง

การประเมินระดับของความเสี่ยง มีไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการที่จะดำเนินการแก้ไข เมื่อประเมินแล้วได้ข้อมูลมาก็จะมาเรียงลำดับความเสี่ยง ซึ่งการประมาณระดับของความเสี่ยง สามารถทำได้จากการเรียงลำดับของความรุนแรงของสิ่งที่เกิดขึ้น (ผลกระทบ) และการเรียงลำดับของโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ ดังนี้

- ความรุนแรงของอันตราย ลักษณะความรุนแรง
 - ระดับความรุนแรงมาก
 - ระดับความรุนแรงปานกลาง
 - ระดับความรุนแรงน้อย
- โอกาสที่จะเกิดของอันตราย
 - โอกาสมาก
 - โอกาสปานกลาง
 - โอกาสน้อย

ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรง หรือผลกระทบกับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านทรัพย์สิน/เงิน ด้านเวลา ด้านบุคคล ด้านลูกค้า และด้านภาพลักษณ์ แล้วให้พิจารณาว่าความรุนแรงระดับเท่าใด

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการ
พิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด

แสดงระดับของความเสี่ยง ๕ ระดับ

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
๑	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
๒	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
๓	ความเสี่ยงปานกลาง	จะต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง แต่ค่าใช้จ่ายของการป้องกันควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการจำกัดงบประมาณ และต้องมีมาตรการในการ ลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
๔	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่ามีค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
๕	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ไม่ต้องทำอะไร และไม่จำเป็นจะต้องมีการเก็บบันทึกเป็นเอกสาร

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยง ในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ ๑ ระดับ ๒ ถือว่ามีนัยยะสำคัญ ให้วางแผนการควบคุม และนำเสนอต่อต้นสังกัดเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่ระดับ ๓ ระดับ ๔ และระดับ ๕ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้ว เห็นว่า หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงานแต่ความเสี่ยงในระดับ ๓ หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการ และต้องรายงานผลการดำเนินการต่อต้นสังกัดตามกำหนด

การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ (๔T) คือ

๑. การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

๒. การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

๔. การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

การควบคุม

การควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก แต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

สิ่งสำคัญของการควบคุมก็คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายในการควบคุม ควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- กำกับกิจกรรมลดความเสี่ยง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดวันตามแผนที่วางไว้

การติดตามผล

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารกำลังคนภาครัฐ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ซึ่งจะประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 2) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่า จึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร

หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยถ่ายออกไป

1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์ นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธัญญา ผลอนันต์ (2546:17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) **ด้านบุคลากร** ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

(2) **ด้านองค์กร** ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้าองค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(3) **ด้านสังคม** ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

1.3 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม (Merit - Based)
- 2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
- 3) หลักผลงาน (Performance - Based)
- 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
- 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

- (1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ
- (2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ
- (3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ
- (4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมีการปัจจัยอื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

1.4 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

สรรหา	คือ หาคคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วย การสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก
พัฒนา	คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
รักษาไว้	คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักษากองคน

ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.5 ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

(1) Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี้ยตำแหน่ง หรือเกลี้ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจอ้างอิงจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมี การสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือพุก่างๆ คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการ

วางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

1.6 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

1.1) ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 51 – 52)

- (1) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

- (3) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- (4) ช่วยให้การจัดพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
- (6) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

1.2) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรในอนาคต ดังนั้นพะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 52 – 57) จึงได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

(1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

(2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน(Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

(3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่ครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

(4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

(5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

2) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเข้ามาสู่องค์การ โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์การ เพื่อองค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

Niglo Felix A (1959 : 134 - 136) อธิบายว่า ในการสรรหาบุคลากรนั้น องค์การมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- (1) นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ
 - เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้โดยเสมอภาค
 - เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์การเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม
 - เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย
 - เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้
- (2) นโยบายแบบปิด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
 - เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป
 - เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.1) หลักเกณฑ์ของการสรรหา

คิวาพร มัชชุกานนท์ (2528 : 52) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) **หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) **หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

(3) **หลักความมั่นคง (Security on Tenure)** หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือทราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

(4) **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)** หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

2.2) แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2547 : 93-94) ได้จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลได้ 2 แหล่ง คือ

(1) **การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร** องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร
- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

(2) **การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร** องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ
- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน
- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร
- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

2.3) ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 162) คือ

(1) ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

(2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

2.4) กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

- (1) การเริ่มต้นการรับสมัคร
- (2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- (3) การกรอกใบสมัคร
- (4) การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- (5) การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยฝ่ายบุคคล
- (6) การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- (7) การตรวจสุขภาพ
- (8) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

Mondy R. Wayne et al. (1996 : 223 - 238) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- (1) การทดสอบความสามารถสติปัญญา
- (2) การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
- (3) การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
- (4) การทดสอบความสนใจในงาน
- (5) การทดสอบบุคลิกภาพ
- (6) การสัมภาษณ์

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติ ในการทำงาน และให้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

दन्य तेयनपुठम (2545 : 26) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนา

พนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

3.1) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ (กุลธนา ธนาพงศธร. 2532 : 169-171) คือ

(1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

(4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มิบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

(5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

(6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) การสำรวจความต้องการ
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
- (3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
- (4) การดำเนินการพัฒนา
- (5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลาที่บุคคลระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- (1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา
- (2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน
- (3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
- (4) การสอนแนะนำงาน
- (5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
- (6) การประชุมสัมมนา
- (7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
- (8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
- (9) การเลื่อนตำแหน่ง
- (10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4) การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการจูงใจรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ัญญา พลอนันต์ (2546 : 36)ได้ให้ความหมายของ การบริหารค่าตอบแทน ว่าหมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม

4.1) ส่วนประกอบของค่าตอบแทน (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 180 – 185) คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา

เงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบของเงินเดือน และค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขาเพื่อที่เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลผลิตที่เขaprะกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

(3) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นมานี้ถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นไฝ่หาของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

(4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นกำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

(5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

(5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆ ไป

(5.2) หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมถึงจริยธรรมของมนุษย์ที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้พนักงานให้อยู่กับองค์กร

(5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

(5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

(5.5) หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่ออันตรายและความเสี่ยงภัยต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

(5.6) หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

(5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำมักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

(5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์การของโลกเสรีจะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วยเขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดีชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกันและอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้นการต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

4.2) วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

(1) เพื่อสรรหามนุษย์คนเข้าทำงานในองค์การ (To recruit people to the organization) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

(2) เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To control payroll costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

(3) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To satisfy employees) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

(4) เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To motivate employees to superior performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

4.3) หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ โดย ฌ็อง-ฌัก แซงแนง (2547 : 223 - 225) ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนก เปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

- การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรเนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

5) สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ต้องการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร (ฌ็อง-ฌัก แซงแนง. 2547 : 238 - 245)

5.1) ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

(1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

(2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จ่ายอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

5.2) หลักการจัดสวัสดิการ

(1) ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

(2) การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์การธุรกิจ จัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

(3) ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่ องค์การ ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์การธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบต่อความรู้สึกลูกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้อง ถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์การ ตลอดจนไม่สูญเสียเปล่าในการลงทุน

(5) ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับพนักงานทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์การและพนักงานในการพัฒนากิจการขององค์การให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

- (1) บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
- (2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
- (3) บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
- (4) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitle leave)
- (5) บริการด้านการศึกษา (Education Services)
- (6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
- (7) บริการนันทนาการ (Recreational Services)
- (8) บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
- (9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
- (10) บริการอื่นๆ (Other Services)

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dwivedi R.S. (1985 : 159) ได้ให้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป และณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2547 : 194-204) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

(1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

(2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

(4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

(5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

(6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

(1) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ัญญา พลอนันต์ (2546 : 33-35) ได้จำแนกวิธีการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

- กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
- จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
- ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List)
- เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review)
- เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work Report)
- ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
- ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results)
- ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives)
- ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report)
- เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed Appraisal)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์การได้ก็ต่อเมื่อ มีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 209) ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

(1) การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน

(2) การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

7) การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อ เตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพ้นออกจากงานของบุคลากร การที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น

ภิญโญ สาร (2517 : 453) ได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากการงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และภิญโญ สาร ได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน มีดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านวินัย
- การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
- การให้ออกจากงานเมื่อคราวให้เกษียณอายุ
- การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้นการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว เมื่อบุคคลได้ใช้เวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ยามที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษียณอายุบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร เพื่อให้ชีวิตบั้นปลายมีความสุข พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 252 - 253) ได้ให้ความหมายของการพ้นจากงานอีกด้านหนึ่งก็คือ

การพ้นจากงาน หมายถึง การพ้นออกจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลาออก ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ

ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กร มีดังนี้

(1) ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาขององค์กร การสนใจจุดหมุนผลผลิตขององค์กร

(2) พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง พิตักษ์คุ้มครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น

(3) จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน

พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 9 ข้อ

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพโปร่งใส และตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกา นี้ ประกาศวันที่ 6 ตุลาคม 2546

พระราชกฤษฎีกา นี้ให้ใช้บังคับนับแต่วันถัดวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๒ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ในเรื่องใดสมควรที่ส่วนราชการใดจะปฏิบัติเมื่อใด และจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะของ ก.พ.ร.

มาตรา ๔ ในพระราชกฤษฎีกานี้

“ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมและหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารแต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา

“ข้าราชการ” หมายความว่ารวมถึงพนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ

มาตรา ๕ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา ๗ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา ๘ ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐและจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

(๑) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(๒) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(๓) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(๔) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(๕) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่นหรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย

มาตรา ๙ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(๒) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(๓) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนรวมราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(๔) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม มาตรา ๑๒ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบให้การปฏิบัติราชการ

มาตรา ๑๓ ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี

เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประสานงานร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายใน 90 นับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

มาตรา ๑๔ ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา ๑๓ ให้จัดทำเป็นแผน 4 ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

มาตรา ๑๕ เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ

มาตรา ๓๘ เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายใน 15 วัน

ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่

ประเทศไทย 4.0

“ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้

เพื่อให้เข้าใจ “ประเทศไทย 4.0” ขอไล่เรียงให้เห็นภาพ คือ ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ยุคแรก ขอเรียกว่า “ประเทศไทย 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน หมู หมา กา ไก่ เป็นต้น ยุคสอง ขอเรียกว่า “ประเทศไทย 2.0” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และปัจจุบัน (2559) จัดอยู่ในยุคที่สาม ขอเรียกว่า “ประเทศไทย 3.0” เป็นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขายส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ กลั่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แต่ ไทยในยุค 1.0 2.0 และ 3.0 รายได้ประเทศยังอยู่ในระดับปานกลาง อยู่อย่างนี้ไม่ได้ ต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ ให้รหัสใหม่ว่า “ประเทศไทย 4.0” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดภายใน 5-6 ปีนี้ คล้าย ๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือ ประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy”

ไทยแลนด์ 4.0 มีลักษณะอย่างไร?

“ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” .เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

ไทยแลนด์ 4.0 จะพัฒนาเรื่องใดบ้าง?

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

ไทยแลนด์ 4.0 จะพัฒนาอย่างไร?

การพัฒนาประเทศภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรือ งานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ ”ประชารัฐ” กลุ่มต่างๆ อันได้แก่ กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ และกลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

Thailand 4.0 (ไทยแลนด์ 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งกว่าจะมาเป็น **Thailand 4.0** (ไทยแลนด์ 4.0) ก็ต้องผ่าน 1.0 2.0 และ 3.0 กันมาก่อน

- **Thailand 1.0 (ไทยแลนด์ 1.0)** ก็คือยุคของเกษตรกรรม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขาย สร้างรายได้และยังชีพ
- **Thailand 2.0 (ไทยแลนด์ 2.0)** ซึ่งก็คือยุคอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้เรามีเครื่องมือเข้ามาช่วย เราผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ เป็นต้น ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น
- **Thailand 3.0 (ไทยแลนด์ 3.0 ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน)** เป็นยุคอุตสาหกรรมหนัก เราผลิตและขายส่งออก เหล็กกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อเน้นการส่งออก

ในช่วงแรก Thailand 3.0 (ไทยแลนด์ 3.0) เติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันกลับเติบโตเพียงแค่ 3-4% ต่อปีเท่านั้น ประเทศไทยจึงตกอยู่ช่วงรายได้ปานกลางมาเป็นเวลากว่า 20 ปีแล้ว ในขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เราจึงต้องเปลี่ยนสู่ยุค Thailand 4.0 (ไทยแลนด์ 4.0) เพื่อให้ประเทศไทยได้มีโอกาสกลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง

ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วย

- ภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
- อย่างการเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
- เปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
- เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
- เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โมเดลของ Thailand 4.0 (ไทยแลนด์ 4.0) นั่นคือ **มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน**

ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทยด้านเศรษฐกิจสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

ภายหลังสงครามเย็นยุติลง สหรัฐอเมริกาได้ประกาศระเบียบโลกใหม่ คือ ระบอบประชาธิปไตย การค้าเสรี การเคารพสิทธิมนุษยชน และการปกป้องสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เปลี่ยนจากระบบสองศูนย์อำนาจไปสู่หลายศูนย์อำนาจ เกิดการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การกีดกันการค้า การรวมกลุ่มกัน ด้านเศรษฐกิจตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและถ่วงดุลกันด้านเศรษฐกิจ เช่น การรวมตัวเป็นตลาดเดียวของประชาคมยุโรป การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) และเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เป็นต้น สถานการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในภูมิภาคและในโลกและการแข่งขันที่ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อกอบกู้วิกฤตเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน การปรับตัวที่สำคัญมีดังนี้

1. การปรับตัวของไทยทางด้านสังคม

กระแสโลกาภิวัตน์ และระเบียบโลกใหม่ที่เน้นเรื่องการค้าเสรี ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโลกมีความเชื่อมโยงกัน การแพร่ขยายอิทธิพลทางการค้าของบริษัทข้ามชาติได้เข้ามาทำลายธุรกิจขนาดย่อมภายในประเทศ สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ไทยต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพแห่งการแข่งขัน การปรับตัวทางสังคมที่สำคัญมีดังนี้

1.1 การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8

แสดงให้เห็นจุดเปลี่ยนของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่หันมาให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาแบบยั่งยืน และมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ เน้นการพัฒนาคนโดยถือว่า คนคือทรัพยากรที่สำคัญของชาติที่เรียกว่า “ทรัพยากรมนุษย์” การรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น โครงการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรท้องถิ่น การสร้างประชาธิปไตย มุ่งประสานรัฐกับประชาชนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การสร้างสังคมที่ร่วมกันแก้ปัญหาทุกอย่างแบบบูรณาการในรูปเบญจภาคี ประกอบด้วยชุมชน รัฐ นักวิชาการ องค์กรเอกชน และองค์กรธุรกิจ

1.2 ปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น

โดยให้ความสำคัญกับคนในท้องถิ่น การพัฒนาจะต้องเกิดจากความต้องการของชาวบ้าน เพื่อประโยชน์ของชาวบ้านเอง ดังคำพูดที่ว่า “คำตออยู่ที่หมู่บ้าน” ยุทธศาสตร์พัฒนานี้มีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1.2.1 หลักการพึ่งตนเอง ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ “การพออยู่พอกิน”
- 1.2.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต จากเพื่อการพาณิชย์ เป็นการผลิตเพื่อยังชีพ โดยมี เป้าหมายเพื่อกินเพื่อใช้ เมื่อมีส่วนเกินจึงนำออกขาย และต้องกระจายการผลิตในครัวเรือนเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงแห่งชีวิต
- 1.2.3 พัฒนาระบบพื้นฐานของวัฒนธรรมชุมชน
- 1.2.4 ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาชาวบ้าน
- 1.2.5 รวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งองค์กรชุมชนหรือองค์กรชาวบ้าน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและอำนาจต่อรองของภาคประชาชน

1.3 การปรับตัวของไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญานำทางที่มีจุดเน้นคือ การดำเนินการในทางสายกลางให้ก้าวทันโลก ความพอเพียงที่เน้นการผลิตและการบริโภคบนความ พอประมาณและ ความมีเหตุผล ความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการผลิตอย่างเป็นองค์รวมมีความสมดุลระหว่างการแข่งขัน จากกระแสโลกาภิวัตน์ และกระแสท้องถิ่นนิยม มีความหลากหลายในโครงสร้างการผลิต มีการใช้ทุนที่มีอยู่ในสังคมให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไม่ทำลายวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่ดี มีภูมิคุ้มกันที่ดี รู้เท่าทัน ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว และเสริมสร้างจิตใจให้เป็นคนดี มี คุณธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต มีสติปัญญา ความเพียร ความอดทน และรอบคอบ

1.4 การปฏิรูปการศึกษา

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี คุณภาพ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างรู้เท่าทันโลก การปรับตัวทางการศึกษาที่สำคัญคือ

- 1.4.1 การกำหนดสิทธิ

ด้านการได้รับการศึกษาของประชาชน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 43 ได้กำหนดสาระเกี่ยวกับการศึกษาว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐบาลจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

- 1.4.2 การออกพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พ.ศ.2542

ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูป การศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตคนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ผลิตคนให้ มีความรู้และมีทักษะเฉพาะด้าน ที่สำคัญคือ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษ ปฏิรูปวิธีการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับสังคม สิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันโลก และอยู่ได้อย่างมีความสุข

2. การปรับตัวของไทยทางด้านเศรษฐกิจ

กระแสโลกาภิวัตน์อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบทางด้านเศรษฐกิจที่เน้นเรื่องการค้า เสรี ทำให้ระบบเศรษฐกิจเชื่อมโยงกัน การเคลื่อนย้ายการผลิต และการลงทุนข้ามชาติ ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่และมีความ พร้อมในการแข่งขันสูงเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจภายในประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจภายในประเทศที่มีทุนน้อยไม่สามารถแข่งขัน ได้

ปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าได้ทวีความรุนแรง ประเทศต่าง ๆ มีการกีดกันการค้าโดยใช้ มาตรการต่าง ๆ เช่น การ กำหนดมาตรฐานสินค้า มาตรฐานแรงงาน การรวมกลุ่มเศรษฐกิจตามภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกเพื่ออำนาจต่อรองและเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสังคมไทยที่สำคัญคือ การเกิดวิกฤต เศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และลุกลามจนกลายเป็นวิกฤตเศรษฐกิจแห่งเอเชีย วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นสาเหตุสำคัญที่ ทำให้ไทยต้องปรับตัวทางด้านเศรษฐกิจ ด้วยการปฏิรูปครั้งสำคัญ ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ โดยการปรับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อออบกู้วิกฤตเศรษฐกิจเน้นการพัฒนาบนพื้นฐานการพึ่งตนเอง และเสริมสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชน การปรับตัวทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนา

จากการฟังฟังต่างประเทศมาเป็นการพัฒนาที่เน้นการพึ่งตนเอง โดยการนำแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน โดยมีหลักการพัฒนาทางความคิดดังนี้ เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง เศรษฐกิจที่พึ่งตัวเองได้ ทั้งการพึ่งตนเองทางจิตใจ สังคม ทรัพยากร เทคโนโลยี และ เศรษฐกิจ โดยมีฐานการคิดในการพัฒนาเป็นลำดับ ดังนี้

- 1) พัฒนาคณะทำงานทฤษฎีใหม่ของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การผลิตเพื่อบริโภคใน ครอบครัว ขั้นที่ 2 รวมกลุ่มเพื่อการผลิต การตลาด สวัสดิการ และขั้นที่ 3 ร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการทำธุรกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์
- 2) สร้างพลังทางสังคม โดยประสานความร่วมมือทั้งภาครัฐ และเอกชน สื่อมวลชน เพื่อขับเคลื่อนขบวนการพัฒนาธุรกิจชุมชน
- 3) ยึดพื้นที่เป็นหลัก และใช้องค์กรชุมชนเป็นศูนย์กลาง
- 4) ใช้กิจกรรมชุมชนเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และการจัดการ
- 5) เสริมสร้างการรวมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
- 6) วิจัยและพัฒนาธุรกิจชุมชนครบวงจร (ผลิต แปรรูป ขาย และบริโภค)
- 7) พัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่มีศักยภาพสูงแต่ละเครือข่ายเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน

ปัจจุบันได้มีการนำแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยเฉพาะในโครงการตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลชุดปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนในชนบทและชุมชนเมือง ได้แก่ โครงการกองทุนหมู่บ้าน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2.2 การพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาแบบยั่งยืน

การพัฒนาแบบยั่งยืนเป็นแนวคิดที่ผสมผสานระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจและการอนุรักษ์ทรัพยากร การพัฒนาแบบยั่งยืนจะมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดการพัฒนาแบบยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น การเกษตรแบบยั่งยืน การจัดการพลังงานอย่างยั่งยืน การท่องเที่ยวแบบยั่งยืน เป็นต้น

2.3 เสริมสร้างความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มประเทศในเอเชีย

ในระดับที่กว้างขึ้น เช่น แนวความคิดการจัดตั้งเวทีหารือสำหรับประเทศในทวีปเอเชียที่เรียกชื่อว่า Asia Cooperation Dialogue : ACD ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมทวีปเอเชียทั้งทวีป อันได้แก่ สมาชิกกลุ่มอาเซียน จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ปากีสถาน กาดาร์ บาเรนห์ ความร่วมมือดังกล่าวจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะและจุดแข็ง แก่ไขจุดอ่อนของแต่ละประเทศเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และเสถียรภาพความมั่นคง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมกันในเอเชียมากขึ้น

2.4 การปฏิรูปภาคธุรกิจเอกชนให้เกิดความเข้มแข็งและสุจริต

โดยการสร้างธรรมาภิบาลด้านเอกชนให้เกิดขึ้น ธรรมาภิบาลคือ การบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับนักลงทุนต่างชาติ หลักธรรมาภิบาลที่สำคัญคือ การบริหารมีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส เสมอภาค และการมีส่วนร่วม ได้แก่ การรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ

3. การปรับตัวของไทยทางด้านการเมืองจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์

ซึ่งเป็นด้านการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง การส่งเสริมการค้าเสรี การเคารพสิทธิมนุษยชน การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงบีบคั้นให้ประเทศไทยต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับตัวทางการเมืองที่สำคัญ คือ การประกาศใช้ รัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ.2540 (รัฐธรรมนูญฉบับประชาชน) และการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

3.1 การจัดทำรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ปีพ.ศ.2540

ถือเป็นการปรับตัวทางการเมืองครั้งใหญ่ สำคัญสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับนี้มีข้อกำหนดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยกำหนดให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อป้องกันการประพฤติมิชอบ โดยการกำหนดให้มืองค์กรอิสระทำหน้าที่ควบคุม กำกับ และตรวจสอบการทำงานของ นักการเมือง และข้าราชการประจำ ได้แก่ คณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครองและคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน การกระจายอำนาจ และส่งเสริมให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ท้องถิ่นบริหารงานบุคคล เก็บภาษีอากร มีอำนาจจัดการศึกษา และบริหารด้านสาธารณสุข ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่น ข้อกำหนดว่าด้วยการรักษาสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน ที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม

3.2 การปฏิรูประบบราชการ วิฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ในปี พ.ศ.2540

เป็นผลมาจากการสะสมปัญหาต่าง ๆ ที่มีมานานกว่า 30 ปี ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ ภาครัฐขาดความสามารถในการบริหารจัดการ และปรับตัวเองได้อย่างทันการ จึงจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กและมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้มีลักษณะอย่างภาคเอกชน มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การปรับลดกำลังคนของภาครัฐ การจัดกลุ่มภารกิจส่วนราชการ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เอกชนดำเนินการแทน การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเป็นเครือข่าย และร่วมมือกับภาคธุรกิจ เอกชน และประชาสังคมมากขึ้น ปรับรูปแบบบริหารจัดการภาครัฐใหม่ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ โดยเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลิตผลและผลลัพธ์ของงาน เสริมสร้างระบบการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดเป้าหมายของการทำงานเป็นรูปธรรมโดยมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถประเมินผลงานได้ เน้นความรับผิดชอบของผู้บริหาร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนระบบการเงินและการพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อประชาชนเป็นหลัก

ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System: EIS)

ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems) หรือที่เรียกว่า EIS หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ทักษะ และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องการข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะด้านระยะเวลาในการเข้าถึงและทำความเข้าใจกับข้อมูล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและปรับตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ได้สร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรทางการจัดการ ระยะเวลา ข้อมูล และการดำเนินงานของคู่แข่ง นอกจากนี้ผู้บริหารหลายคนยังมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศที่จำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุมากและไม่มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการใช้งานสารสนเทศ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและออกแบบระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหารต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติของระบบ EIS

- มีการใช้งานบ่อย
- ไม่ต้องมีทักษะทางคอมพิวเตอร์สูง
- ความยืดหยุ่นสูงสามารถเข้ากันได้กับรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

- การใช้งานใช้ในการตรวจสอบ ควบคุม
- การสนับสนุนการตัดสินใจไม่มีโครงสร้างแน่นอน
- ผลลัพธ์ที่แสดงจะเป็นตัวอักษร ตาราง ภาพและเสียง รวมทั้งระบบมัลติมีเดีย
- การใช้งานภาพกราฟิกสูง จะใช้รูปแบบการนำเสนอต่างๆ
- ความเร็วในการตอบสนองรวดเร็วทันที่ทันใจ

ความสามารถทั่วไปของ EIS

- การเข้าถึงดาต้าแวร์เฮาส์ (Data Warehouse) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วยฐานข้อมูลจากงานในระดับปฏิบัติการ เช่น วัสดุคงคลัง และฐานข้อมูลภายนอก เช่น ลักษณะของประชากร
- การใช้ความสามารถในการเจาะข้อมูล (Drill down) กล่าวคือ EIS จะประกอบด้วยการสรุปสารสนเทศเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเจาะลึกเพื่อการสารสนเทศในรายละเอียดอีกครั้ง ดังนั้นการเจาะข้อมูลหมายถึง ความสามารถในการให้รายละเอียดของสารสนเทศ เช่น หากผู้บริหารสังเกตเห็นการลดลงของยอดขายในรายงานประจำสัปดาห์ผู้บริหารอาจต้องดูรายละเอียดของยอดขายในแต่ละภาคเพื่อต้องการหาเหตุผล ถ้าข้อมูลแสดงว่าภาคใดภาคหนึ่ง มีปัญหา ผู้บริหารอาจจะเจาะลงในรายละเอียดของการขายสินค้าแต่ละผลิตภัณฑ์ หรือยอดขายของพนักงานขายแต่ละคนก็ได้ การเจาะลึกของข้อมูลอาจทำได้ต่อเนื่องกันหลายระดับของข้อมูล การเจาะลึกดังกล่าวผู้บริหารสามารถทำเองโดยไม่จำเป็นต้องปรึกษากับโปรแกรมเมอร์แต่อย่างใด
- การนำเสนอข้อมูลในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น ระบบ EIS จะมีการรายงานซึ่งมีความยืดหยุ่นกว่าระบบ MRS มาก กล่าวคือ ระบบ MRS จะมีการกำหนดสารสนเทศไว้ล่วงหน้า แต่ EIS จะเริ่มจากสิ่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และยังมีรูปแบบรายงานต่างๆ ให้ผู้บริหารได้เลือกอีก (แนวคิดเดียวกับแบบ drill down) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถได้ทราบสารสนเทศในเชิงลึกมากขึ้น และบางครั้งถึงกับออกแบบในลักษณะกราฟฟิกเอาไว้ด้วย ลักษณะการนำเสนอในแบบนี้เป็นข้อแตกต่างของ MRS และ EIS
- การเข้าถึงสารสนเทศที่หลากหลาย ระบบ EIS ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึง สารสนเทศได้ทุกประเภท ทั้งสารสนเทศจากภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย
- การใช้โมเดลในการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลอาจจำเป็นต้องทราบแนวโน้มในอนาคต โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในข้อมูล การวิเคราะห์แนวโน้มจะทำได้โดยใช้โมเดลการพยากรณ์ การวิเคราะห์แนวโน้ม เช่น ยอดขายจะมีการเพิ่มขึ้นหรือไม่ ส่วนแบ่งการตลาดจะลดลงหรือไม่

หน้าที่ของ EIS

1. ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ โดยประเมินและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและนำสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีความรวดเร็วและช่วยในการพิจารณาสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งทดสอบว่ากลยุทธ์ที่กำหนด ได้ผลหรือไม่ (Stair & Reynolds, 1999)
2. ช่วยในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งเกี่ยวกับการติดตาม และการจัดการการปฏิบัติขององค์กรโดยการสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลโดยการระบุปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหา โอกาส หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะช่วยให้กระบวนการทำงานลื่นไหลไปได้ด้วยดี (Stair & Reynolds, 1999)

3. การสร้างเครือข่าย (Networks) เครือข่ายในที่นี้ หมายถึงบุคคลต่างๆ ทำงานร่วมกันในการบรรลุจุดมุ่งหมาย เครือข่ายนี้จะช่วยให้สารสนเทศที่เกี่ยวกับความคิดเห็นข้อสังเกต ข้อมูลหรือการเตือนภัยล่วงหน้าไหลติดต่อระหว่างสมาชิกในเครือข่าย
4. ช่วยในการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ระบบยังสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศรวมทั้งสามารถในการจัดหาสินค้าของซัพพลายเออร์
5. ช่วยในการจัดการกับวิกฤต (Crisis management) แม้ว่าหน่วยงานจะมีการวางแผนกลยุทธ์ดีเพียงไร แต่บางครั้งวิกฤตที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้นได้ การจัดการวิกฤตเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง (Stair & Reynolds, 1999)

ข้อดีของระบบ EIS

1. ง่ายต่อผู้บริหารระดับสูงในการใช้งาน
2. การใช้งานไม่จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์
3. ให้สารสนเทศสรุปของบริษัทในเวลาที่ต้องการ
4. ทำให้สามารถเข้าในสารสนเทศได้ดีขึ้น
5. มีการกรองข้อมูลให้ประหยัดเวลา
6. ทำให้ระบบสามารถติดตามสารสนเทศได้ดีขึ้น

ข้อด้อยของระบบ EIS

1. มีข้อจำกัดในการใช้งาน
2. อาจทำให้ผู้บริหารจำนวนมากรู้สึกว่าได้รับข้อมูลมากเกินไป
3. ยากต่อการประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากระบบ
4. ไม่สามารถทำการคำนวณที่ซับซ้อนได้
5. ระบบอาจนะใหญ่เกินกว่าที่จะจัดการได้
6. ยากต่อการรักษาข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
7. ก่อให้เกิดปัญหาการรักษาความลับของข้อมูล

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) คือระบบสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการในองค์กร โดยการจัดเก็บข้อมูลเชิงรายการและนำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมในการการประมวลผล ผลลัพธ์ที่ได้เป็นรายงานที่ใช้ในการจัดการ ได้แก่ ข้อมูลด้านการผลิต การให้บริการ การจำหน่าย การเงิน การบัญชี-พัสดุ การบริหารบุคคล เป็นต้น โดยผู้บริหารองค์กรต้องจัดอำนาจประโยชน์ให้มีการนำสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการตามความเหมาะสมดังนี้

โปรแกรมประยุกต์ที่ใช้งานส่วนใหญ่ออกแบบสำหรับงานนั้นๆ โดยเฉพาะ มีรูปแบบ เช่นประมวลผลค่า จัดทำรายงาน สถิติกราฟ พัสตุดและงบประมาณต่างๆ ไว้ล่วงหน้า หากเป็นหน่วยงานองค์กรขนาดใหญ่ ก็จะใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันผ่านระบบเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
2. เพิ่มผลผลิตหรือการบริการ
3. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า/ผู้รับบริการ
4. ช่วยสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
5. สร้างความได้เปรียบแก่คู่แข่ง
6. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

2. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศไม่ได้เพียงหมายความถึงเพียงระบบคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจองค์ประกอบของระบบ 3 ด้าน ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ องค์การ และการจัดการ รวมทั้งเทคโนโลยีและอุปกรณ์ด้วย

2.1 ข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่

2.1.1 ข้อมูลรายละเอียด ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการระดับย่อย ระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ เช่น การจัดซื้อหนังสือ ตำรา วารสาร เป็นต้น

2.1.2 ข้อมูลสรุป ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลดิบมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อดูแนวโน้มทิศทาง เช่น วารสารบางฉบับมีปัญหาไม่มีความเคลื่อนไหว ยืม-คืน ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไขจัดการ

2.1.3 ข้อมูลพิเศษ เช่นการรายชื่อเฉพาะที่ต้องการ อาจเป็นการรายงานการยืม-คืน หนังสือ ความต้องการในการใช้วารสารของผู้ใช้บริการ หนังสือ ตำรา หรือวารสารที่มีความถี่ในการใช้งาน ต่ำหรือสูง

2.2 **องค์กรและการบริหารจัดการ** โดยทั่วต้องประกอบด้วยบุคลากร โครงสร้างการบริหารงานองค์กร เพื่อแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจนตามภาระงานต่างๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายซ่อมบำรุง เป็นต้น โดยอาศัยโครงสร้างเป็นแกนกลางในการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นตอนสายงาน

2.3 **เทคโนโลยีและอุปกรณ์** เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการ ซึ่งรวมถึงซอฟต์แวร์โปรแกรม ฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ระบบเครือข่ายและการสื่อสาร ที่เชื่อมโยงระบบเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ระบบข้อมูลของท้องถิ่น (ที่ต้องจำ)

1. GFMS (Government Fiscal Management Information System) เรียกว่า จี-เอฟ-เอ็ม-ไอ-เอฟ หรือเรียกให้ย่อลงไปอีกว่า ระบบ จี-เอฟ

เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้มีการออกแบบระบบการเงินการคลังแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยจัดสร้างเป็น National System เพื่อเป็นลิขสิทธิ์ของรัฐบาล ซึ่งทุกส่วนราชการทั่วประเทศได้เริ่มนำระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) มาปฏิบัติงานแบบ Online Real Time ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 โดยเริ่มเบิกจ่ายตรงในระบบ GFMS เพียงระบบเดียว ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2548 และในปี 2552 ได้มีการพัฒนาระบบ GFMS เพื่อให้รองรับกับการเบิกจ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงกับระบบ e-LAAS

2. e-LAAS (Electronic Local Administrative Accounting System) เรียกว่า อี-ลา-แอส

หมายถึง ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจัดทำเทศบัญญัติ ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย วางฎีกาเบิกจ่าย เมื่อมีรายการที่ต้องจ่าย จ่ายเงินทุกครั้งที่มีการรับจริงทุกประเภท จัดซื้อ/จ้างที่ต้องซื้อ/จ้าง ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลผู้เสียภาษีจัดทำเช็คเพื่อให้ระบบลงบัญชีและออกรายงานการเงินและตรวจสอบได้ทุกวันซึ่งทำให้ผู้จัดสรรงบประมาณและผู้ใช้จ่ายงบประมาณ สามารถตรวจสอบ ติดตามและรายงานผลได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจุบัน ดังนั้น ภาพรวมของระบบ e-LAAS จึงจัดทำขึ้นเพื่อรองรับระบบ e-Government ของภาครัฐ อันเป็นผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้น รวมถึงการบริหารงบประมาณที่สะดวกรวดเร็ว ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสอดคล้องกับนโยบาย ปฏิรูประบบบัญชีภาครัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.คท.) <http://km.laas.go.th/laaskm>

3. LTAX เรียกว่า แอล-แท็กซ์ หมายถึง โปรแกรมแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน

ซึ่งเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินต่างๆ ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับที่ดิน ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนหรือสิ่งปลูกสร้าง ข้อมูลเกี่ยวกับป้าย ข้อมูลเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบกิจการค้าและการคำนวณภาษีแต่ละประเภท การรับยื่นแบบชำระภาษี การประเมินภาษี และการรับชำระภาษี รวมถึงการออกแบบรายงานต่าง ๆ ในระบบงานแผนที่ ในการใช้งานจริงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องดาวน์โหลดโปรแกรมแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน (LTAX 3000) นำไปใช้ร่วมกับโปรแกรมประยุกต์ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (LTAX GIS) หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.คท.)

<http://ltax3000.dla.go.th/download.html>

4. e-PLAN (Electronic Plan) เรียกว่า อี-แพลน

หมายถึง ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและประเมินผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องนำข้อมูลหลักเข้าสู่ระบบ ดังนี้ ข้อมูลยุทธศาสตร์ ข้อมูลการจัดทำแผน ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแผน ข้อมูลการขออนุมัติงบประมาณ ข้อมูลการลงนามในสัญญาโครงการ ข้อมูลการเบิกจ่ายข้อมูลรายรับ-รายจ่าย และการรายงานผลตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐ เช่น เรื่องยาเสพติด หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้คือ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.) <http://e-plan.dla.go.th>

5. LPA (Local Performance Assessment) เรียกว่าแอล-พี-เอ

หมายถึง ระบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีด้วยกัน 5 ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลังด้านการบริการสาธารณะและด้านธรรมาภิบาล โดยเพิ่มแบบติดตามการปฏิบัติราชการ ด้านนวัตกรรมท้องถิ่น (LAO's Innovation) ซึ่งไม่ได้คิดคะแนน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งข้อมูลมา เพื่อกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการพัฒนาประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากผลการประเมินจะทำให้ได้รับทราบจุดอ่อน-จุดแข็งในแต่ละด้านเป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานในระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง รวมทั้งเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งผลการประเมินนี้ผู้กำกับดูแลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการขอรับประเมินโบนัสหรือใช้เพื่อการขอปรับปรุงขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีโครงสร้างอัตรากำลังขนาดใหญ่กว่าเดิมหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้คือกองพัฒนา

และส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (กพส.) <http://www.thailocalmeet.com/index.php?topic=61886.0>

6. LOS (Local Observation Survey) เรียกว่า แอล-โอ-เอส

หมายถึง การสำรวจข้อสังเกตการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีจุดประสงค์ในการลดช่องว่างในการทำงานระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานที่กำกับดูแลและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งสร้างธรรมาภิบาลในการดำเนินงานและสร้างมาตรฐานเพื่อยกระดับการบริหารการสาธารณสุขของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการสำรวจ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านภารกิจที่ได้รับการถ่ายทอดและภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งขณะนี้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำสรุปรายงานผลการสำรวจดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้คือ สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.คท.) http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2016/12/2192_5913.pdf

7. LSEP (Local Sufficiency Economy Plan) เรียกว่า แอล-เซ็บ

หมายถึง การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงท้องถิ่น (ด้านการเกษตรและแหล่งน้ำ) โดยมีหลักการสำคัญ คือ การน้อมนำแนวพระราชดำริ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สร้างเครื่องมือในการกำหนดนโยบายและรับทราบปัญหาความต้องการเพื่อนำมาจัดทำแผนไปสู่การผลักดันให้เกิดโครงการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนความเหลื่อมล้ำทางสังคมในมิติต่างๆให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งขณะนี้ได้มีรายงานสรุปข้อมูลในปี 2559 เกี่ยวกับความต้องการด้านต่าง ๆ 4 ด้านเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ ด้านการเกษตร ด้านแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ด้านน้ำ/แหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค และด้านการลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ และในปี2560ได้สำรวจข้อมูลเสร็จสิ้นแล้วอยู่ระหว่างการประมวลผล หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ กองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (กพส.)

8. INFO (Information DLA) เรียกว่าอิน-โฟ

หมายถึง ระบบข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นระบบฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ซึ่งข้อมูลที่แสดงในระบบเป็นข้อมูลที่นำเข้าโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ระบบข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยข้อมูลสภาพทั่วไป โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ด้านสังคม เศรษฐกิจ สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การเงินการคลัง หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศท้องถิ่น (ศส.)

<http://info.dla.go.th>

9. LSS (Local Sufficiency School) เรียกว่า แอล-เอส-เอส

หมายถึง โครงการโรงเรียนพอเพียงท้องถิ่นที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ริเริ่มขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนในสังกัดท้องถิ่นได้นำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการถ่ายทอด ส่งเสริม พัฒนา นักเรียน โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ 1.ให้ผู้เรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง 2.ให้ผู้เรียนตระหนักใน ความสำคัญในการสืบสานสร้างสรรค์ความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย3.ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยอาศัยองค์ความรู้ ซึ่งเป็นปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้าร่วมโครงการแล้วจำนวน 317 โรงเรียน หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนี้ คือ กองพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาท้องถิ่น (กศ.)

http://www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganizeServlet?_mode=menu&tempWebMenuId=7602

10. SIS (School Information System) เรียกว่า เอส-ไอ-เอส

หมายถึง ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น ซึ่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องนำเข้าข้อมูล จำนวนนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาถ่ายโอนภารกิจ ลงในระบบ SIS ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 10 มิถุนายนของทุกปีเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และใช้เป็นฐานเสนอสำนักงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดสรรงบประมาณ (เงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) ให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเช่น ค่าอาหารเสริม (นม) ค่าอาหารกลางวัน เงินอุดหนุนสำหรับส่งเสริมศักยภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบ ค่าครุภัณฑ์ทางการศึกษา เป็นต้น

หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ กองพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาท้องถิ่น (กศ.)

<http://sis.dla.go.th/index.jsp>

11. CCIS (Child Development Center Information System) เรียกว่า ซี-ซี-ไอ-เอส

หมายถึง ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น เฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องดำเนินการนำเข้าข้อมูลในระบบ เช่นเดียวกับระบบ SIS หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบนี้ คือ กองพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาท้องถิ่น (กศ.) <http://ccis.dla.go.th>

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการ

ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) พ.ศ. 2543

ให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยรักษาการตามระเบียบนี้ และมีอำนาจตีความวินิจฉัยปัญหา ยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบนี้ กำหนดหลักเกณฑ์ และกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย อาจมอบอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวรรคแรกให้ \longrightarrow ผู้ว่าราชการจังหวัดได้

คำนิยาม

“งบประมาณ” หมายความว่า แผนงาน หรืองานสำหรับประมาณการด้านรายรับและ รายจ่าย แสดงในรูปตัวเลขจำนวนเงิน การตั้งงบประมาณ คือ การแสดงแผนดำเนินงานออกเป็นตัวเลข จำนวนเงิน

“แผนงาน” หมายความว่า ภารกิจแต่ละด้านที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

“งาน” หมายความว่า กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงาน

“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล

“สภาท้องถิ่น” หมายความว่า สภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด สภาเทศบาล และ สภาองค์กรบริหารส่วนตำบล

“งบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า งบประมาณที่สภาท้องถิ่นให้ความเห็นชอบ และผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภออนุมัติ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ ทั้งนี้ รวมทั้งงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมและ การโอน การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณ ด้วย

“**เงินนอกงบประมาณ**” หมายความว่า เงินที่ปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากเงินที่ปรากฏตามงบประมาณรายจ่าย

“**ปีงบประมาณ**” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไปและให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

“**หนี้**” หมายความว่า ข้อผูกพันที่ต้องจ่าย หรืออาจจะต้องจ่ายเป็นเงิน สิ่งของ หรือ บริการ ไม่ว่าจะ เป็นข้อผูกพันอันเกิดจากการกู้ยืม การค้าประกัน การซื้อ หรือการจ้าง โดยวิธีใช้เครดิตหรือจาก การอื่นใด

“**หน่วยงาน**” หมายความว่า สำนัก กอง ส่วน ฝ่าย ตามโครงสร้างขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

“**คณะผู้บริหารท้องถิ่น**” หมายความว่า นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด คณะเทศมนตรี นายกเทศมนตรี และ คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

“**เจ้าหน้าที่งบประมาณ**” หมายความว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

หมวด 1 อำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่งบประมาณ

ให้เจ้าหน้าที่งบประมาณมีอำนาจหน้าที่จัดทำงบประมาณกับปฏิบัติการอื่นตามที่ กำหนดไว้ในระเบียบนี้ และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานงบประมาณ ดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) เรียกให้หน่วยงานต่าง ๆ เสนอประมาณการรายรับ และรายจ่ายตามแบบ และ หลักเกณฑ์ พร้อมด้วยรายละเอียดที่กำหนดตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการ กระทรวงมหาดไทย
- (2) วิเคราะห์งบประมาณและการจ่ายเงินของหน่วยงานต่าง ๆ
- (3) สั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแล เจ้าหน้าที่จัดทำเอกสารงบประมาณ และรวบรวมเป็น ร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี

หมวด 2 ลักษณะของงบประมาณ

1. เงินรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้จัดทำเป็นงบประมาณรายจ่าย ประจำปี และให้มีประมาณการรายรับประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย
2. งบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจจำแนกเป็น งบประมาณรายจ่ายทั่วไป และ งบประมาณรายจ่ายเฉพาะการ ข้อ
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจจัดทำงบประมาณรายจ่ายเฉพาะการได้โดยได้รับ ความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น
4. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป และงบประมาณรายจ่ายเฉพาะการ อาจตั้งจ่ายเงิน ช่วยเหลือระหว่างกันได้

5. งบประมาณรายจ่ายทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยรายจ่ายงบ กลาง และรายจ่ายตามแผนงาน

ข้อ 6. รายจ่ายตามแผนงาน จำแนกเป็นสองลักษณะ

คือ (1) รายจ่ายประจำ ประกอบด้วย

- (ก) หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- (ข) หมวดค่าจ้างชั่วคราว
- (ค) หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ
- (ง) หมวดค่าสาธารณูปโภค
- (จ) หมวดเงินอุดหนุน

(2) รายจ่ายเพื่อการลงทุน ประกอบด้วย หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

รายละเอียดประเภทรายจ่ายงบกลาง หมวดรายจ่ายต่าง ๆ และเงินนอกงบประมาณให้เป็นไป ตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กำหนด

การตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้กระทำตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทยกำหนด

ประมาณการรายรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยรายได้ซึ่งจำแนก เป็น

- (1) หมวดภาษีอากร
- (2) หมวดค่าธรรมเนียม ค่าปรับและใบอนุญาต
- (3) หมวดรายได้จากทรัพย์สิน
- (4) หมวดรายได้จากสาธารณูปโภค และกิจการพาณิชย์
- (5) หมวดเงินอุดหนุน
- (6) หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด

รายละเอียดประเภทรายได้ ให้เป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

งบประมาณรายจ่ายจะกำหนดให้มีเงินสำรองจ่าย เพื่อกรณีที่ยังเป็นไปตามความเหมาะสม สำหรับการอนุมัติให้ใช้เงินสำรองจ่าย ให้เป็นอำนาจของคณะผู้บริหารท้องถิ่น

การตรางบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม จะกระทำต่อเมื่อ

1. งบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่ได้รับอนุมัติแล้วไม่พอแก่การใช้จ่าย
2. มีความจำเป็นต้องตั้งรายจ่ายขึ้นใหม่

ทั้งนี้ ต้องแสดงให้เห็นปรากฏใน งบประมาณรายจ่ายดังกล่าวด้วยว่า จะจ่ายจากเงินรายได้ที่มีได้ตั้งรับไว้ในประมาณการรายรับ หรือจากเงินรายได้ ที่เกินยอดรวมทั้งสิ้นของประมาณการรายรับประจำปี

หมวด 3 วิธีการจัดทำงบประมาณ

ให้ใช้แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแนวทาง ในการจัดทำงบประมาณ

1. ให้หัวหน้าหน่วยงานจัดทำประมาณการรายรับ และประมาณการรายจ่าย
2. ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังรวบรวมรายการการเงินและสถิติต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานเพื่อใช้ประกอบการคำนวณขอตั้งงบประมาณ



เสนอต่อเจ้าหน้าที่งบประมาณ

ให้เจ้าหน้าที่งบประมาณทำการพิจารณาตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขงบประมาณใน ขั้นตอน



เสนอต่อคณะผู้บริหารท้องถิ่น

เมื่อคณะผู้บริหารท้องถิ่น ได้พิจารณาอนุมัติให้ตั้งงบประมาณยอดใดเป็นงบประมาณประจำปี แล้ว ให้เจ้าหน้าที่งบประมาณรวบรวม และจัดทำเป็นร่างงบประมาณรายจ่ายเสนอต่อคณะผู้บริหารท้องถิ่น อีกครั้งหนึ่ง เพื่อคณะผู้บริหารท้องถิ่นได้นำเสนอต่อสภาท้องถิ่น ภายในวันที่ 15 สิงหาคม

ในกรณีที่คณะผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่สามารถที่จะนำร่างงบประมาณ รายจ่ายประจำปีเสนอต่อสภาท้องถิ่นได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ให้เสนอขออนุมัติต่อสภาท้องถิ่น แล้วรายงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้รายงานนายอำเภอหรือ ปลัดอำเภอ ผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ

“สำหรับเทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรี หากนายกเทศมนตรีพิจารณาแล้วเห็นว่า จะ ไม่สามารถนำร่างงบประมาณ รายจ่ายประจำปีถัดไปเสนอต่อสภาเทศบาลได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ให้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นต่อประธานสภาเทศบาลก่อนวันที่ 15 สิงหาคม ของปีงบประมาณปัจจุบัน”

หมวด 4 การโอนและแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ข้อ 26 การโอนเงินงบประมาณรายจ่ายต่าง ๆ ให้เป็นอำนาจอนุมัติของคณะผู้บริหารท้องถิ่น

ข้อ 27 การโอนเงินงบประมาณรายจ่ายในหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่ทำให้ ลักษณะ ปริมาณ คุณภาพ เปลี่ยน หรือโอนไปตั้งจ่ายเป็นรายการใหม่ ให้เป็นอำนาจอนุมัติของ **สภาท้องถิ่น**

ข้อ 28 การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงประมาณการรายรับหรืองบประมาณรายจ่ายให้เป็น อำนาจอนุมัติของ คณะผู้บริหารท้องถิ่น

ข้อ 29 การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายในหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง ที่ทำให้ลักษณะ ปริมาณ คุณภาพเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ก่อสร้าง ให้เป็นอำนาจอนุมัติ ของ **สภาท้องถิ่น**

ข้อ 30 การโอน การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายเงินประเภทอื่นที่ต้อง นำมาตั้งงบประมาณรายจ่าย ตามข้อ 15 ให้เจ้าหน้าที่งบประมาณมีอำนาจอนุมัติโอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง คำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายได้ เมื่อได้รับ อนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้ว

(ข้อ 15 งบประมาณรายจ่ายซึ่งตั้งจ่ายจากเงินอุดหนุนทั่วไป หรือเงินประเภทอื่นที่ต้องนำมาตั้งงบประมาณรายจ่าย ให้ จำแนกลักษณะรายจ่ายตามข้อ 14 และให้ระบุประเภทของเงินนั้นในคำชี้แจง ประมาณการรายรับ และงบประมาณ รายจ่ายด้วย)

ข้อ 31 การโอน การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณรายการที่ได้เบิกตัดปีหรือขยาย เวลาให้เบิกตัดปีไว้ จะกระทำ ได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจให้เบิกตัดปีได้ หรือขยายเวลาเบิกตัดปี

ข้อ 32 ภายใต้ข้อบังคับข้อ 39 การโอนเงินงบประมาณรายจ่าย หรือการแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่าย เมื่อได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ประกาศโดย เปิดเผยเพื่อให้ประชาชนทราบ

แล้วแจ้งการประกาศให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อทราบ ภายใน 15 วัน สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้แจ้งแก่นายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ

(ข้อ 39 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดส่งสำเนางบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมที่ได้รับ อนุมัติให้ประกาศใช้แล้วไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ส่งนายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็น หัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเพื่อทราบ ภายในระยะเวลาไม่เกิน สิบห้าวัน นับแต่วันสิ้นสุดการประกาศโดยเปิดเผยเพื่อให้ ประชาชนทราบ ณ สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)

หมวด 5 การควบคุมงบประมาณ

ให้คณะผู้บริหารท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่งบประมาณรับผิดชอบร่วมกันในการควบคุม งบประมาณรายจ่ายและเงินนอก งบประมาณ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย โดยมี **หัวหน้าหน่วยงานคลัง**เป็นผู้ช่วยเหลือและให้มีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

- (1) ควบคุมการรับ และการเบิกจ่ายเงิน
- (2) ควบคุมบัญชี รายงาน และเอกสารอื่นเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน และหนี้
- (3) ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงิน การขอเบิกเงิน และการก่องหนี่ผูกพัน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจ่ายเงิน หรือก่องหนี่ผูกพันได้ตามข้อความที่กำหนดไว้ใน งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ทั้งนี้ ต้องมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการ กระทรวงมหาดไทยอนุญาตให้จ่าย และมีเงินรายได้เพียงพอที่จะเบิกจ่ายได้

1. บรรดาเงินที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับ ไม่ว่าจะได้รับตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือได้รับชำระตาม อำนาจหน้าที่ หรือสัญญา หรือได้รับจากการให้ หรือใช้ทรัพย์สินหรือเก็บดอก ผลจากทรัพย์สินของทางราชการ หรือ องค์กรเอง



ให้นำส่งเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่จะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการ กระทรวงมหาดไทยกำหนดเป็นอย่างอื่น

2. บรรดาเงินที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับจากผู้ทิตให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ จ่ายในกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ ใช้จ่ายเงินหรือก่องหนี่ผูกพันภายใน วงเงินที่ได้รับนั้น และไม่ต้องนำส่งเป็น รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เว้นแต่มีเงินเหลือจากการใช้ จ่ายนั้น และ ผู้ทิตให้ไม่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ให้ นำส่งเป็นรายได้

3. การใช้จ่ายเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ เงินกู้ เงินจ่ายขาดจากเงินสะสม หรือเงินอุดหนุนจากกระทรวง ทบวง กรม หรือ หน่วยงานอื่นใด ที่มีลักษณะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามที่ระบุไว้เป็นการ เฉพาะโดยไม่มีเงื่อนไข ให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาดำเนินการตามที่ระบุไว้โดยไม่ต้องตราเป็นงบประมาณรายจ่าย ตามระเบียบนี้ สำหรับแบบและวิธีการจ่ายเงิน หรือก่องหนี่ผูกพันให้เป็นไปตามที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

4. เงินที่ได้รับในลักษณะค่าชดใช้ความเสียหาย หรือสิ้นเปลืองแห่งทรัพย์สิน และจำเป็นจะต้องจ่าย เพื่อบูรณะทรัพย์สิน หรือจัดให้ทรัพย์สินคืนมา ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาดำเนินการตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ต้องตรา เป็นงบประมาณรายจ่ายตามระเบียบนี้

5. เงินรายรับที่เป็นสถานพยาบาล สถานการศึกษา หรือสถานอื่นใดที่อำนวยความสะดวกเป็น สาธารณประโยชน์ หรือ ประชาสงเคราะห์ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำเงินไปใช้จ่ายได้แต่เฉพาะตามระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง กำหนดไว้เท่านั้น

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ หากงบประมาณรายจ่ายมีเหลืออยู่ และได้มีการเบิกตัดปีหรือ ขยายเวลาเบิกตัดปีไว้แล้ว ในกรณีนี้ ให้เบิกจ่ายได้โดยอาศัยงบประมาณรายจ่ายฉบับเดิมต่อไปได้อีกภายใน ระยะเวลาที่ขอเบิกตัดปี หรือขยายเวลาเบิกตัดปีไว้

การก่อกำหนดผู้กักเงินงบประมาณรายจ่าย เกินกว่าหนึ่งปีงบประมาณ ให้กระทำโดยความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น และ จัดทำเป็นงบประมาณ รายจ่ายตามขั้นตอนของกฎหมาย

การก่อกำหนดผู้กักเงินงบประมาณรายจ่ายเกินกว่าหนึ่งปีงบประมาณ สำหรับโครงการใด โครงการ หนึ่งจะกระทำได้เมื่อมี ความจำเป็นที่ไม่อาจแยกงบประมาณตั้งจ่าย และดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณได้ ซึ่งเป็นโครงการประเภทที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง ที่ไม่อาจแยกการจัดซื้อจัดจ้างได้เป็นส่วน ๆ และมีรายได้ไม่ เพียงพอที่จะดำเนินการในปีงบประมาณเดียว ให้ ก่อกำหนดผู้กักเงินได้ไม่เกินปีงบประมาณถัดไป

และงบประมาณที่จะก่อกำหนดผู้กักเงิน จะต้องไม่เกินร้อยละ 50 ของงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนของงบประมาณปีที่ ผ่านมา โดยจะต้องระบุในงบประมาณรายจ่ายในปีปัจจุบัน และในปีงบประมาณถัดไปให้ชัดเจน

หมวด 6 การรายงาน

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดส่งสำเนางบประมาณรายจ่ายประจำปีและ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมที่ได้รับ อนุมัติให้ประกาศใช้แล้วไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ส่งนายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้ เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเพื่อทราบ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 15 วัน นับแต่วันสิ้นสุดการประกาศโดยเปิดเผยเพื่อให้ ประชาชนทราบ ณ สำนักงานองค์การบริหารส่วน ท้องถิ่น

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกาศรายงานการรับจ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณที่สิ้นสุดนั้นทั้ง งบประมาณรายจ่ายและเงินนอกงบประมาณไว้โดยเปิดเผย ณ สำนักงานองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชน ทราบ ภายในกำหนด 30 วันตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กำหนด

แล้วส่งสำเนารายงานการรับ – จ่าย ดังกล่าวไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อทราบและเก็บเป็นข้อมูล ระดับจังหวัด ภายใน ระยะเวลา 15 วันหลังจากนั้น แล้วให้จังหวัดรายงานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

ระเบียบกระทรวงมหาดไทย
ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน
และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547
และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงิน เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานด้านการเงินเป็นแนวทางเดียวกัน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 และมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 มาตรา 69 และมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 5 และมาตรา 88 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยจึงออกระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

หมวด 1 ข้อความทั่วไป

ข้อ 5 ในระเบียบนี้

(1) “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

(2) “สภาท้องถิ่น” หมายความว่า สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาเทศบาล และสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

(3) “ผู้บริหารท้องถิ่น” หมายความว่า นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

(4) “ผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่น” หมายความว่า รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกเทศมนตรี และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

(5) “ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

(6) “พนักงานส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล และพนักงานส่วนตำบล

(7) “หน่วยงาน” หมายความว่า สำนัก กอง ส่วน ฝ่าย ตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ หรือหน่วยงานที่มีงบประมาณ หรือหน่วยงานที่ได้แยกออกไปทำการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน

(8) “ผู้เบิก” หมายความว่า หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณทั่วไปและงบประมาณเฉพาะการ รวมทั้งเงินนอกงบประมาณด้วย

(9) “หน่วยงานคลัง” หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน ตามระเบียบนี้

(10) “หัวหน้าหน่วยงานคลัง” หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน หรืองานเกี่ยวกับการเงินการบัญชีตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ และให้หมายความรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานที่มีงบเฉพาะการหรือหน่วยงานที่ได้แยกไปทำการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินต่างหากจากหน่วยงานคลัง

(11) “เจ้าหน้าที่” หมายความว่า ผู้ที่มีหน้าที่รับจ่ายเงินและให้รวมถึงผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับจ่ายเงินด้วย

(12) “ตู้নিরায়” หมายความว่า รวมถึง กำปั่น หรือตู้เหล็ก หรือหีบเหล็กอันมั่นคง ซึ่งใช้สำหรับ เก็บรักษาเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(13) “หีบห่อ” หมายความว่า หีบ หรือถุง หรือภาชนะอื่นใด ซึ่งใช้สำหรับบรรจุเงินเพื่อฝาก เก็บรักษาไว้ในตู้নিরায়ในลักษณะหีบห่อ หรือสำหรับบรรจุเงินเพื่อนำส่ง หรือนำฝากส่วนราชการ หรือบรรจุเงินที่ขอเบิกคืนจากตู้নিরায়ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(14) “อนุมัติฎีกา” หมายความว่า อนุญาตให้จ่ายเงินจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(15) “หลักฐานการจ่าย” หมายความว่า หลักฐานแสดงว่าได้มีการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับหรือเจ้าหน้าที่ตามข้อผูกพันแล้ว

(16) “ใบสำคัญคู่จ่าย” หมายความว่า หลักฐานการจ่ายเงินที่เป็นใบเสร็จรับเงิน หลักฐานของธนาคารแสดงการจ่ายเงินแก่เจ้าหน้าที่ หรือหลักฐานการนำเงินเข้าบัญชีเงินฝากของผู้รับที่ธนาคาร และให้รวมถึงใบนำส่งเงินต่อหน่วยงานคลังด้วย

(17) “เงินรายรับ” หมายความว่า เงินทั้งปวงที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรณีสิทธิตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรม

(18) “เงินนอกงบประมาณ” หมายความว่า เงินทั้งปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เว้นแต่เงินที่ปรากฏตามงบประมาณรายจ่าย และเงินที่รัฐบาลอุดหนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยระบุวัตถุประสงค์

(19) “รายงานสถานะการเงินประจำวัน” หมายความว่า รวมถึง ยอดเงินรับและจ่ายในแต่ละวัน รวมถึงยอดเงินที่ฝากธนาคารและคลังจังหวัดด้วย

(20) “เงินยืม” หมายความว่า เงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจ่ายให้แก่บุคคลใดยืม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการหรือปฏิบัติราชการอื่นใด

(21) “แผนพัฒนา” หมายความว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือตามที่กฎหมายกำหนด

(22) “แผนการใช้จ่ายเงิน” หมายความว่า แผนแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายเงินของหน่วยงาน ผู้เบิกในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานผู้เบิกได้ยื่นต่อหน่วยงานคลังทุกกระยะสามเดือน

(23) “ทุนสำรองเงินสะสม” หมายความว่า ยอดเงินสะสมจำนวนร้อยละสี่สิบห้าของยอดเงินสะสมประจำปีทุกสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรักษาเสถียรภาพการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(24) “เงินสะสม” หมายความว่า เงินที่เหลือจ่ายจากเงินรายรับตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี และหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และให้หมายความรวมถึงเงินรายรับอื่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับไว้ภายในวันสิ้นปีงบประมาณ หลังจากที่ได้หักทุนสำรองเงินสะสมไว้แล้ว และรวมทั้งเงินสะสมปีก่อนๆ ด้วย

(25) “หนี้สูญ” หมายความว่า หนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเจ้าหนี้ไม่มีทางที่จะได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ได้

(26) “ปี” หมายความว่า ปีงบประมาณ

(27) “นายอำเภอ” หมายความว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอด้วย

หมวด 2 ข้อกำหนดในการรับเงิน

ส่วนที่ 1 การรับเงิน

ข้อ 6 บรรดาแบบพิมพ์และเอกสารใดๆ ที่ใช้ในการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การถอนเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนแบบบัญชี ทะเบียนและรายงานการเงิน ให้เป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

ข้อ 7 บรรดาเงินที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ให้นำส่งเป็นเงินรายได้ทั้งสิ้น ห้ามมิให้กันไว้เป็นเงินฝากหรือเงินนอกงบประมาณ เว้นแต่จะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

เงินรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาขึ้นเป็นครั้งคราว หรือเงินที่มีผู้อุทิศให้ถ้าไม่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น หากมีเงินเหลือจ่าย หรือหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายแล้วให้นำส่งเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ 8 การรับเงินให้รับเป็นเงินสด ส่วนการรับเช็ค ดราฟท์ หรือตราสารอย่างอื่นหรือโดยวิธีอื่นใดให้ปฏิบัติตามวิธีการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 9 การรับเงินให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้ชำระเงินทุกครั้ง เว้นแต่การรับเงินที่มีเอกสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุจำนวนเงินที่ชำระอันมีลักษณะเช่นเดียวกับใบเสร็จรับเงิน

ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินเล่มเดียวกันรับเงินทุกประเภท เว้นแต่เงินประเภทใดมีการชำระเป็นประจำและมีจำนวนมาก
ราย จะแยกใบเสร็จรับเงินเล่มหนึ่งสำหรับการรับเงินประเภทหนึ่งก็ได้

ข้อ 10 ให้หน่วยงานคลังบันทึกเงินที่ได้รับในสมุดเงินสดภายในวันที่ได้รับเงินสด เช็ค หรือ ดราฟท์ หรือตราสารอย่างอื่นโดยวิธีอื่นใดนั้น โดยแสดงให้ทราบว่าได้รับเงินตามฎีกา ใบเสร็จรับเงินหรือเอกสารอื่น เล่มใด เลขที่ใด จำนวนเท่าใด

ข้อ 11 เมื่อสิ้นเวลารับเงินให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่จัดเก็บหรือรับชำระเงิน นำเงินที่ได้รับพร้อมสำเนาใบเสร็จรับเงิน และเอกสารอื่นที่จัดเก็บในวันนั้นทั้งหมดส่งต่อเจ้าหน้าที่การเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำเงินฝากธนาคาร กรณีที่นำฝากธนาคารไม่ทันให้เก็บรักษาไว้ในตู้วิญญู

ข้อ 12 ให้หน่วยงานคลังจัดให้มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บและนำส่งกับหลักฐาน และรายการที่บันทึกไว้ในสมุดเงินสดว่าถูกต้องครบถ้วนแล้วหรือไม่ หากการตรวจสอบปรากฏว่าถูกต้องแล้ว ให้ผู้ตรวจแสดงยอดรวมเงินรับทั้งสิ้นตามใบเสร็จรับเงินทุกฉบับที่ได้รับในวันนั้นไว้ในสำเนาใบเสร็จรับเงินฉบับสุดท้าย และลงลายมือชื่อกำกับไว้ด้วย

ส่วนที่ 2 ใบเสร็จรับเงิน

ข้อ 13 ใบเสร็จรับเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีสาระสำคัญอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) ตราเครื่องหมายและชื่อขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (2) เล่มที่และเลขที่ของใบเสร็จรับเงิน โดยให้พิมพ์หมายเลขกำกับเล่มและหมายเลขกำกับที่ในใบเสร็จรับเงินเรียงกันไปทุกฉบับ
- (3) ที่ทำการหรือสำนักงานที่ออกใบเสร็จรับเงิน
- (4) วัน เดือน ปี ที่รับเงิน
- (5) ชื่อและชื่อสกุลของบุคคลหรือชื่อนิติบุคคลผู้ชำระเงิน
- (6) รายการแสดงการรับเงิน โดยระบุว่ารับชำระเงินค่าอะไร
- (7) จำนวนเงินที่รับชำระทั้งตัวเลขและตัวอักษร
- (8) ข้อความระบุว่าได้มีการรับเงินไว้เป็นการถูกต้องแล้ว
- (9) ลายมือชื่อพร้อมชื่อในวงเล็บ และตำแหน่งผู้รับเงินกำกับอย่างน้อยหนึ่งคน

ใบเสร็จรับเงินทุกฉบับให้มีสำเนาเย็บติดไว้กับเล่มอย่างน้อย 1 ฉบับ

ข้อ 14 ให้หน่วยงานคลังจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงินไว้เพื่อทราบ และตรวจสอบได้ว่าได้จัดพิมพ์ขึ้นจำนวนเท่าใด ได้จ่ายใบเสร็จรับเงินเล่มใด หมายเลขใดถึงหมายเลขใด ให้หน่วยงานใดหรือเจ้าหน้าที่ผู้ใด ไปดำเนินการจัดเก็บเงินเมื่อวัน เดือน ปีใด

ข้อ 15 ใบเสร็จรับเงินเล่มใดเมื่อไม่มีความจำเป็นต้องใช้ ให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับใบเสร็จรับเงินนั้นไปนำส่งคืนหน่วยงานที่จ่ายใบเสร็จนั้นโดยเร็ว

ข้อ 16 สิ้นปีให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับใบเสร็จรับเงินไปดำเนินการจัดเก็บเงิน แจ้งให้หัวหน้าหน่วยงานคลังทราบ ว่า มีใบเสร็จรับเงินอยู่ในความรับผิดชอบเล่มใด เลขที่ใดถึงเลขที่ใด และได้ใช้ใบเสร็จรับเงินไปแล้วเล่มใด เลขที่ใดถึงเลขที่ใด อย่างช้าไม่เกินวันที่ 31 ตุลาคมของปีถัดไป และให้หัวหน้าหน่วยงานคลังรวบรวมรายงานเสนอผ่านปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นทราบ

ข้อ 17 ใบเสร็จรับเงินเล่มใดใช้สำหรับรับเงินของปีใดให้ใช้รับเงินภายในปีนั้นเท่านั้น เมื่อขึ้นปีใหม่ ก็ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินเล่มใหม่ ใบเสร็จรับเงินฉบับใดที่ยังไม่ใช้ให้คงติดไว้กับเล่ม แต่ให้ปฎิ เจาจรู หรือประทับตราเลิกใช้ เพื่อให้เป็นที่สังเกตมิให้นำมาใช้รับเงินได้ต่อไป

ข้อ 18 ใบเสร็จรับเงินห้ามขาด ลบ แก้ไข เพิ่มเติม จำนวนเงินหรือชื่อผู้ชำระเงิน หากใบเสร็จรับเงินฉบับใดลงรายการรับเงินผิดพลาดให้ขีดฆ่าจำนวนเงินและเขียนใหม่ทั้งจำนวน แล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับการขีดฆ่านั้นไว้ด้วย หรือขีดฆ่าเลิกใช้ใบเสร็จรับเงินนั้นทั้งฉบับ และให้ติดไว้กับสำเนาใบเสร็จรับเงินในเล่ม แล้วออกใบเสร็จรับเงินฉบับใหม่

ข้อ 19 ให้หน่วยงานคลังเก็บรักษาสำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งยังมีได้ตรวจสอบจากผู้มีอำนาจตรวจสอบไว้ในที่ปลอดภัยอย่าให้สูญหาย และเมื่อได้ตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บไว้อย่างเอกสารธรรมดา

หมวด 3 ตู้নির্যকเก็บเงิน

ส่วนที่ 1 ตู้নির্যকเก็บเงิน

ข้อ 20 ตู้নির্যকขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ติดหรือตั้งไว้ในห้องมั่นคง หรือกรงเหล็ก กรณีไม่มีห้องมั่นคง หรือกรงเหล็กให้ติดหรือตั้งไว้ในที่มั่นคงและปลอดภัย ภายในสำนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

หากมีจำนวนเงินสดที่เก็บรักษาไว้ในตู้নির্যকตามวรรคหนึ่ง ให้นำฝากธนาคารทั้งจำนวนในวันทำการถัดไป กรณีเทศบาลตำบลหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพื้นที่ห่างไกลการคมนาคม ไม่สะดวก ไม่สามารถนำฝากธนาคารได้เป็นประจำทุกวัน ให้เก็บรักษาเงินสดในตู้নির্যকได้ และให้นำเงินสดดังกล่าวฝากธนาคารในวันทำการสุดท้ายของสัปดาห์

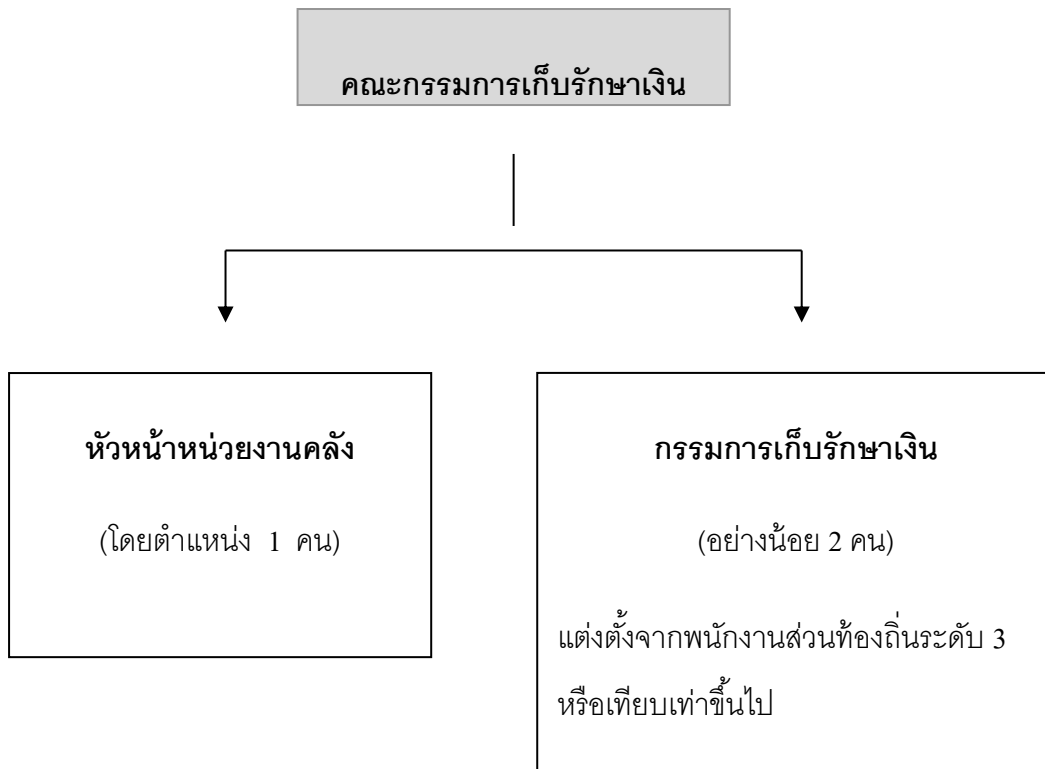
ข้อ 21 ตู้นิรภัยให้มีลูกกุญแจอย่างน้อย 2 ดอก แต่ละดอกมีลักษณะต่างกัน โดยให้กรรมการ เก็บรักษาเงินคือลูกกุญแจคนละดอก

ตู้นิรภัยหนึ่งๆ ให้มีลูกกุญแจอย่างน้อย 2 สำหรับ ให้กรรมการเก็บรักษาเงินเก็บรักษาหนึ่งสำหรับ นอกนั้นให้นำฝากเก็บรักษาในลักษณะที่บ่งชี้ไว้ในตู้นิรภัยเก็บเงินของส่วนราชการอื่นตามที่เห็นสมควร

ส่วนที่ 2 กรรมการเก็บรักษาเงิน

ข้อ 22 ให้ผู้บริหารท้องถิ่นแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงินไว้ ณ สำนักงานอย่างน้อย 3 คน ในจำนวนนี้ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังเป็นกรรมการโดยตำแหน่งหนึ่งคน และกรรมการเก็บรักษาเงินอื่นอีกอย่างน้อย 2 คน

การแต่งตั้งกรรมการเก็บรักษาเงินตามวรรคหนึ่ง ให้แต่งตั้งจากพนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามหรือเทียบเท่าขึ้นไป เว้นแต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพนักงานส่วนท้องถิ่นไม่ครบจำนวน ที่จะแต่งตั้งเป็นกรรมการ ให้แต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับอื่นหรือผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่นเป็นกรรมการให้ครบจำนวนก็ได้



ข้อ 24 กรรมการเก็บรักษาเงินผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้ ให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่น ตามข้อ 22 เป็นกรรมการแทนชั่วคราว ให้ครบจำนวน การแต่งตั้งจะแต่งตั้งไว้เป็นการประจำเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนชั่วคราวก็ได้

ห้ามมิให้กรรมการมอบลูกกุญแจให้ผู้อื่นทำหน้าที่กรรมการแทน เว้นแต่เป็นการมอบให้กรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนชั่วคราว

ข้อ 25 กรรมการเก็บรักษาเงินต้องเก็บรักษาลูกกุญแจไว้ในที่ปลอดภัยอย่าให้สูญหายหรือให้ผู้ใดลักลอบนำไปพิมพ์แบบลูกกุญแจได้ หากปรากฏว่าลูกกุญแจสูญหายหรือมีกรณีสงสัยว่าจะมีผู้ปลอมแปลงลูกกุญแจให้รับรายงานผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อสั่งการโดยเร็ว

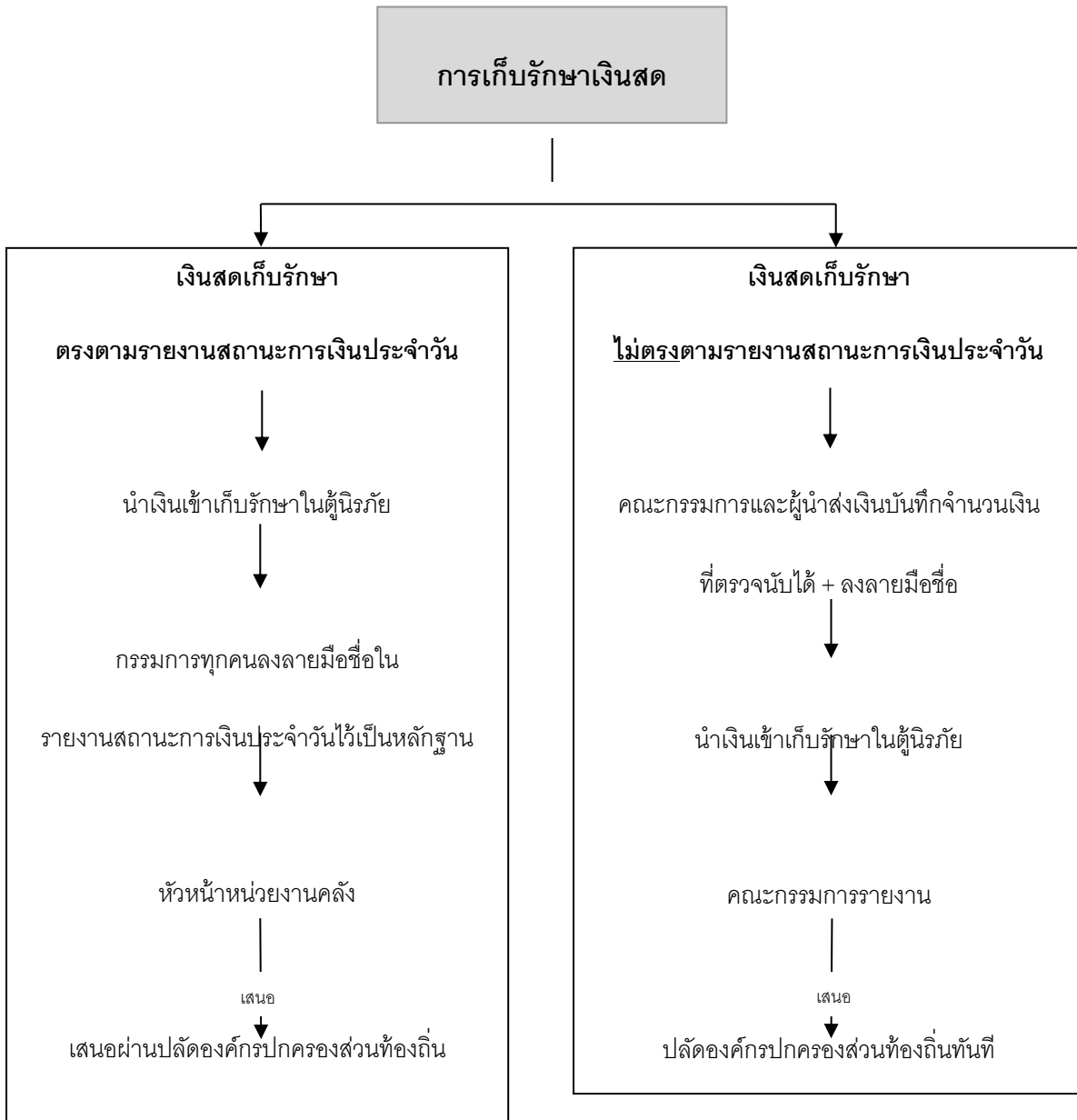
ส่วนที่ 3 การเก็บรักษาเงิน

ข้อ 26 ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังจัดทำรายงานสถานะการเงินประจำวันตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดเป็นประจำวันที่มีการรับจ่ายเงิน หากวันใดไม่มีการรับจ่ายเงินให้หมายเหตุในรายงานสถานะการเงินประจำวันที่มีการรับจ่ายเงินในวันถัดไปด้วย

ข้อ 27 เมื่อสิ้นเวลารับจ่ายเงิน ให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการนำเงินที่ได้รับนำฝากธนาคารทั้งจำนวน หากนำฝากธนาคารไม่ทันให้นำเงินที่จะเก็บรักษา และรายงานสถานะการเงินประจำวัน ส่งมอบต่อคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน

ข้อ 28 กรณีมีเงินสดเก็บรักษาให้กรรมการเก็บรักษาเงินร่วมกันตรวจสอบตัวเงินกับรายงานสถานะการเงินประจำวัน แล้วให้นำเงินเข้าเก็บรักษาในตู้নিরภัยและให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อ ในรายงานสถานะการเงินประจำวันไว้เป็นหลักฐาน แล้วให้หัวหน้าหน่วยงานคลังเสนอผ่านปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบ

ข้อ 29 ในกรณีที่ปรากฏว่า เงินที่กรรมการได้รับมอบให้เก็บรักษาไม่ตรงกับจำนวนซึ่งแสดงไว้ ในรายงานสถานะการเงินประจำวัน ให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินและผู้นำส่งเงินร่วมกันบันทึกจำนวนเงินที่ตรวจนับได้ในรายงานสถานะการเงินประจำวัน และลงลายมือชื่อกรรมการทุกคน พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ผู้ส่งเงิน แล้วนำเงินเข้าเก็บรักษาไว้ในตู้নিরภัยและให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินรายงานให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบทันที เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาสั่งการ



ข้อ 30 เมื่อนำเงินเข้าเก็บรักษาในตู้নিরภัยเรียบร้อยแล้ว ให้กรรมการเก็บรักษาเงินใส่กุญแจตู้নিরภัยให้เรียบร้อย และลงลายมือชื่อบนกระดาษปิดทับ หรือตราประจำครั้งหรือดินเหนียวของกรรมการเก็บรักษาเงินแต่ละคนไว้บนเชือกผูกมัดตู้নিরภัยในลักษณะที่แผ่นกระดาษปิดทับ หรือตราประจำครั้งหรือดินเหนียว จะต้องถูกทำลายเมื่อมีการเปิดตู้নিরภัย

ข้อ 31 ในวันทำการถัดไป ให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินมอบเงินที่เก็บรักษาไว้ทั้งหมด ให้หัวหน้าหน่วยงานคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินแล้วแต่กรณีรับไปเพื่อดำเนินการนำฝากธนาคาร โดยให้ลงลายมือชื่อรับเงินไว้ในรายงานสถานะการเงินประจำวันก่อนวันทำการที่รับเงินไปฝากธนาคาร

ข้อ 32 ก่อนเปิดประตูห้องมั่นคง หรือประตูกรงเหล็ก หรือตู้นิรภัย ให้กรรมการเก็บรักษาเงินตรวจดูกุญแจ ลายมือที่บนแผ่นกระดาษปิดทับ หรือตราประจำครั้งหรือดินเหนียวของกรรมการ เมื่อปรากฏว่าอยู่ในสภาพเรียบร้อยจึงให้เปิดได้

หากปรากฏว่าอยู่ในสภาพไม่เรียบร้อย หรือมีพฤติการณ์อื่นใดที่สงสัยว่าจะมีการทุจริต ให้รายงานให้ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทราบ เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาสั่งการ

ข้อ 33 ให้หน่วยงานที่มีงบประมาณเฉพาะการ หรือหน่วยงานที่ได้แยกออกไปทำการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินให้นำข้อกำหนดในการเก็บรักษาเงินขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมาถือปฏิบัติ

หมวด 4 การรับส่งเงิน

ข้อ 35 การรับส่งเงินขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นเงินสดและหรือสถานที่ที่จะรับส่งอยู่ห่างไกล หรือกรณีอื่นใดซึ่งเห็นว่าไม่ปลอดภัยแก่เงินที่รับส่ง ให้ผู้บริหารท้องถิ่นแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามหรือเทียบเท่าขึ้นไปอย่างน้อย 2 คน เป็นกรรมการรับผิดชอบร่วมกันควบคุมการรับส่งเงินและจัดให้มีเจ้าหน้าที่ตำรวจควบคุมรักษาความปลอดภัยด้วยก็ได้

ข้อ 36 ให้คณะกรรมการรับส่งเงินมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการควบคุมเงินที่นำส่ง โดยให้ปฏิบัติ ดังนี้

(1) ตรวจนับจำนวนเงินซึ่งได้รับมอบหมายให้รับส่งกับใบนำส่งและบันทึกการรับเงิน เพื่อนำส่งให้ถูกต้องตรงกัน แล้วลงลายมือชื่อในบันทึกพร้อมกับผู้มอบหรือผู้รับมอบเงินทั้ง 2 ฉบับ โดยให้คณะกรรมการรับส่งเงินเก็บรักษาไว้หนึ่งฉบับมอบให้ผู้มอบหรือผู้รับมอบเก็บไว้เป็นหลักฐานหนึ่งฉบับ

(2) บรรจุเงินลงหีบห่อใส่กุญแจหรือใช้เชือกผูกมัด และตราประจำครั้งหรือดินเหนียวของกรรมการรับส่งเงินทุกคนที่เชือกมัดหีบห่อในลักษณะที่เมื่อเปิดหีบห่อ ตราประจำครั้งหรือดินเหนียวจะต้องถูกทำลาย และมอบหีบห่อให้กรรมการซึ่งเป็นผู้อาวุโสเพื่อนำเงินเดินทางไปส่งต่อไป

(3) ให้กรรมการรับส่งเงินพร้อมกันออกเดินทางไปยังสถานที่รับส่งเงินทันที ห้ามมิให้แยกย้ายจากกันหรือหยุดพักระหว่างทางโดยไม่มีเหตุผลจำเป็น และเมื่อไปถึงสถานที่นำส่งเงินแล้วให้รับนำเงินส่งให้เสร็จสิ้นภายในวันทำการนั้นหรืออย่างช้าภายในวันทำการถัดไป

(4) ก่อนเปิดหีบห่อเพื่อนำส่งเงิน ให้กรรมการรับส่งเงินทุกคนพร้อมกันตรวจสอบสภาพลูกกุญแจและตราประจำครั้งหรือดินเหนียว เมื่อปรากฏว่าอยู่ในสภาพเรียบร้อยแล้ว จึงให้นำเงินออกส่ง

หากปรากฏว่า หีบห่ออยู่ในลักษณะไม่เรียบร้อย หรือมีพฤติการณ์ชวนให้สงสัยว่าจะมีการทุจริตเงินในหีบห่อ ให้รีบรายงานปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาสั่งการต่อไป ส่วนเงินให้คณะกรรมการนำส่งให้แล้วเสร็จ

(5) กรณีจำนวนเงินที่นำส่งมีปลอมแปลงจำนวนเท่าใด ให้คณะกรรมการรับส่งเงินนำส่งเงิน ตามจำนวนที่นำส่งได้ และให้บันทึกจำนวนเงินปลอมแปลงนั้นไว้ในบันทึกการรับเงินเพื่อนำส่ง แล้วลงลายมือชื่อกรรมการทุกคนพร้อมด้วยเจ้าพนักงานของผู้รับเงิน และเมื่อกลับถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ให้รายงานปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาสั่งการ

(6) เมื่อคณะกรรมการรับส่งเงินได้รับส่งเงินเสร็จเรียบร้อย และเดินทางกลับถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ให้รับมอบคู่ฉบับใบนำส่งเงินหรือหลักฐานการรับมอบเงินให้หน่วยงานผู้นำส่งหรือ ขอเบิกเงินในวันนั้น หรืออย่างช้าในวันทำการถัดไป และให้หัวหน้าหน่วยงานผู้นำส่งหรือขอเบิกเงินตรวจสอบหลักฐานการนำส่งเงินหรือขอเบิกเงิน เมื่อปรากฏว่าถูกต้องแล้วให้บันทึกการรับมอบต่อกันไว้

ข้อ 37 การถอนเงินฝากธนาคารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่ได้แยกไปทำการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแจ้งเงื่อนไขการส่งจ่ายต่อธนาคาร โดยให้ผู้มีอำนาจลงนามส่งจ่ายเงินร่วมกันอย่างน้อย 3 คน ในจำนวนนี้ให้มีผู้บริหารท้องถิ่น และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลงนามส่งจ่ายด้วยทุกครั้ง และให้ผู้บริหารท้องถิ่นมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้าหน่วยงานอีกหนึ่งคน และให้มอบหมายพนักงานท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามหรือเทียบเท่าขึ้นไปเพิ่มอีกหนึ่งคนในกรณีที่ไม่มีผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อถอนเงินฝากร่วมกัน

การถอนเงินฝากธนาคารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แจ้งเงื่อนไขการส่งจ่าย



ธนาคาร

โดยให้ผู้มีอำนาจลงนามส่งจ่ายอย่างน้อย 3 คน ในจำนวนนี้ต้องมี

1. ผู้บริหารท้องถิ่น
2. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

และมอบหมายให้

หมวด 4 การเบิกเงิน

ข้อ 39 การขอเบิกเงินจากหน่วยงานคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณใด ให้เบิกได้แต่เฉพาะในปีงบประมาณนั้น รวมทั้งเงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยระบுவัตถุประสงค์ เว้นแต่

- (1) เป็นเงินงบประมาณรายจ่ายที่ยังมิได้ก่อหนี้ผูกพันในปีงบประมาณนั้น และได้รับอนุมัติ ให้กันเงินไว้ต่อผู้มีอำนาจตามระเบียบแล้ว
- (2) เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ได้ก่อหนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปีงบประมาณ และได้รับอนุมัติจากผู้บริหารท้องถิ่นให้กันเงินไปจ่ายในปีงบประมาณถัดไป
- (3) กรณีมีเงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยระบுவัตถุประสงค์ซึ่งเบิกจ่ายไม่ทันภายในสิ้นปีงบประมาณที่ผ่านมา และได้บันทึกบัญชีไว้แล้ว

ข้อ 40 การเบิกเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้หน่วยงานผู้เบิกขอเบิกกับหน่วยงานคลังโดยให้หัวหน้าหน่วยงานผู้เบิกเป็นผู้ลงลายมือชื่อเบิกเงิน และให้วางฎีกาตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 41 ฎีกาเบิกเงินจะต้องพิมพ์จำนวนเงินที่ขอเบิกทั้งตัวเลขและตัวอักษร จะต้องพิมพ์ให้ชัดเจน ห้ามขูดลบหากผิดพลาดให้แก้ไขโดยวิธีขีดฆ่า แล้วพิมพ์ใหม่ทั้งจำนวน แล้วให้ผู้เบิกลงลายมือชื่อรับรองการขีดฆ่านั้นด้วย

การพิมพ์จำนวนเงินในฎีกาเบิกเงินที่เป็นตัวอักษร ให้พิมพ์จำนวนที่ขอเบิกให้ขีดคำว่า “ตัวอักษร” หรือขีดเส้นหน้าจำนวนเงิน อย่าให้มีช่องว่างที่จะพิมพ์จำนวนเพิ่มเติมให้สูงขึ้นได้

ข้อ 42 เงินที่เบิกถ้าไม่ได้จ่ายหรือจ่ายไม่หมดให้หน่วยงานผู้เบิกรับส่งคืนหน่วยงานคลัง ภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับเงินจากหน่วยงานคลัง

ข้อ 43 การขอเบิกเงินงบประมาณรายจ่าย และหรือเงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้โดยระบுவัตถุประสงค์ปีใด ให้วางฎีกาเบิกเงินได้จนถึงวันทำการสุดท้ายของปีนั้น

ในกรณีที่ได้มีการกันเงินไว้ ให้วางฎีกาได้จนถึงวันทำการสุดท้ายของระยะเวลาที่กันเงิน

ข้อ 44 เงินประเภทใดซึ่งโดยลักษณะจะต้องจ่ายประจำเดือนในวันสิ้นเดือน ให้วางฎีกาภายในวันที่ 25 ของเดือน นั้น

ข้อ 45 การเบิกเงินซึ่งมีลักษณะเป็นค่าใช้จ่ายประจำ และมีการเรียกเก็บเป็นงวดๆ หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตามประเภทที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ให้ถือว่าค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้นเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับแจ้งให้ชำระหนี้ และให้นำมาเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับแจ้งให้ชำระหนี้ได้

ข้อ 46 การเบิกเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จ บำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม เงินประโยชน์ตอบแทนอื่น เงินช่วยเหลือและเงินอื่นใดในลักษณะเดียวกัน เงินค่าเช่าบ้านพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือการเบิกเงินช่วยเหลืออื่นใดให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย

ข้อ 47 การซื้อ เช่าทรัพย์สิน หรือจ้างทำของ ให้หน่วยงานผู้เบิกรีบดำเนินการวางฎีกาเบิกเงินโดยเร็วอย่างช้าไม่เกิน 5 วัน นับจากวันที่ได้ตรวจรับทรัพย์สินหรือตรวจรับงานถูกต้อง

ข้อ 49 การเบิกเงินเพื่อจ่ายล่วงหน้าตามสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของ ให้มีสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของ หรือหลักฐานอื่น ซึ่งแสดงว่าใกล้จะถึงกำหนดจ่ายเงินแล้วประกอบฎีกาด้วย ซึ่งจะเป็นภาพถ่ายหรือสำเนาซึ่งผู้เบิกลงลายมือชื่อรับรองก็ได้

ข้อ 50 การเบิกเงินเพื่อจ่ายเป็นค่าซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของซึ่งเป็นการซื้อหรือจ้าง โดยวิธีตกลงราคาตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการพัสดุ ให้แสดงรายการทรัพย์สิน และจำนวนเงินเป็นรายประเภทประกอบฎีกาขอเบิกเงิน

ข้อ 51 การเบิกเงินเพื่อจ่ายเป็นค่าซื้อที่ดิน ให้มีสัญญาจะซื้อจะขาย หรือสัญญาซื้อขายประกอบฎีกาด้วย ซึ่งจะเป็นภาพถ่ายหรือสำเนาซึ่งผู้เบิกลงลายมือชื่อรับรองก็ได้

ข้อ 52 การเบิกเงินในหมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ ให้ทำการเบิกจ่ายได้ตามงบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติ และให้มีหลักฐานแสดงว่าเงินจำนวนที่ขอเบิกนี้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย

ข้อ 54 การเบิกเงินในหมวดเงินอุดหนุนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้ดำเนินการเอง และ ได้ตั้งงบประมาณเพื่อการนั้นตามระเบียบไว้แล้ว ให้ดำเนินการได้ตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ทั้งนี้ การก่อให้เกิดหนี้และการเบิกเงินต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย

ข้อ 55 การเบิกเงินนอกงบประมาณให้เป็นไปตามวิธีการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 56 ค่าใช้จ่ายที่เป็นรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้นในปีใด ให้เบิกจากงบประมาณรายจ่ายในปีนั้นไปจ่ายเงินที่เบิกไปเพื่อจ่ายให้ยืม ถ้าจำเป็นต้องจ่ายติดต่อกับไปถึงปีงบประมาณใหม่ จะเบิกเงินล่วงหน้าจากปีปัจจุบันไปจ่ายสำหรับระยะเวลาในปีใหม่ก็ได้ โดยให้ถือว่าเป็นรายจ่ายของปีที่เบิกเงินงบประมาณ ดังต่อไปนี้

(1) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการไม่เกิน 60 วัน

(2) สำหรับปฏิบัติราชการอื่น ๆ ไม่เกิน 15 วัน

หมวด 5 การกันเงิน

ข้อ 57 กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อกำหนดหนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปี โดยสั่งซื้อหรือสั่งจ้างหรือการเช่าทรัพย์สิน ถ้าเห็นว่าการเบิกเงินไปชำระหนี้ผูกพันไม่ทันสิ้นปี ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกในปีถัดไปได้อีกไม่เกินระยะเวลา 1 ปี

หากดำเนินการตามวรรคหนึ่งไม่แล้วเสร็จ ให้ขอขยายเวลาเบิกจ่ายเงินต่อสภาท้องถิ่นได้อีก ไม่เกิน 6 เดือน

ข้อ 58 ให้วางฎีกากันเงินตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดก่อนวันสิ้นปี อย่างน้อย 30 วัน เว้นแต่มีเหตุผลสมควร ผู้บริหารท้องถิ่นอาจพิจารณาอนุมัติให้ขยายเวลายื่นขอกันเงิน ได้ไม่เกินวันทำการสุดท้ายของปี นั้น

ข้อ 59 ในกรณีที่มีรายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ยังมีได้ก่อกำหนดหนี้ผูกพันแต่ มีความจำเป็นจะต้องใช้จ่ายเงินนั้นต่อไปอีก ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายงานขออนุมัติกันเงินต่อ สภาท้องถิ่นได้อีกไม่เกินระยะเวลา 1 ปี

หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีได้ดำเนินการก่อกำหนดหนี้ผูกพันตามเงื่อนไขในวรรคหนึ่ง ให้ขออนุมัติขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินอีกหนึ่งปีต่อสภาท้องถิ่น หรือกรณีมีความจำเป็นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการดังกล่าวที่ทำให้ ลักษณะ ปริมาณ คุณภาพเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ก่อสร้าง ให้ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงและหรือขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินอีกหนึ่งปีต่อสภาท้องถิ่นแล้วแต่กรณี

กรณีเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการกันเงินและขยายเวลาเบิกจ่ายเงินแล้ว หากไม่ได้ดำเนินการหรือมีเงินเหลือจ่ายจากเงินดังกล่าว ให้เงินจำนวนนั้นตกเป็นเงินสะสม

ข้อ 59/1 รายจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม เงินประโยชน์ตอบแทนอื่น เงินช่วยเหลือและเงินอื่นในลักษณะเดียว หากเบิกไม่ทันสิ้นปี และมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายนั้นต่อไปอีก ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติให้กันเงินได้ไม่เกิน 90 วัน

หมวด 6 การตรวจและการอนุมัติฎีกา

ข้อ 60 ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังหรือเจ้าหน้าที่การเงินที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตรวจฎีกา การตรวจฎีกาตามวรรคหนึ่ง เมื่อถูกต้องในสาระสำคัญต่อไปนี้แล้ว ให้เสนอผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติฎีกา

- (1) มีลายมือชื่อของผู้เบิกเงินถูกต้องตามตัวอย่าง
- (2) มีหนี้ผูกพัน หรือมีความจำเป็นที่จะต้องจ่ายเงิน กับถึงกำหนดหรือใกล้จะถึงกำหนดที่จะต้องจ่ายเงิน
- (3) มีเงินงบประมาณเพียงพอ รายการถูกต้องตรงกับหมวดและประเภทในงบประมาณ

(4) มีเอกสารประกอบฎีกาครบถ้วนถูกต้อง

ข้อ 61 ฎีกาหรือเอกสารประกอบฎีกาฉบับใดไม่ถูกต้องในสาระสำคัญตาม**ข้อ 60** ให้ผู้ตรวจฎีกาแจ้งให้ผู้เบิกทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไข ถ้าผู้เบิกไม่แก้ไขให้ถูกต้องภายใน 3 วันทำการ นับจากวันที่ได้รับทราบ ให้ผู้ตรวจฎีกาคืนฎีกา

ข้อ 62 ฎีกาที่ตรวจถูกต้องแล้วตาม**ข้อ 60** ให้หัวหน้าหน่วยงานคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินที่ได้รับมอบหมาย นำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้ที่ผู้บริหารท้องถิ่นมอบหมายเป็นผู้อนุมัติฎีกา

ข้อ 63 การอนุมัติฎีกาจะกระทำได้เมื่อสาระสำคัญถูกต้องตามที่กำหนดไว้ใน**ข้อ 60** และผู้ตรวจฎีกาได้ลงลายมือชื่อตรวจฎีกานั้นแล้ว

ในกรณีที่ผู้อนุมัติมีเหตุผลสมควร จะอนุมัติฎีกาเป็นเงินจำนวนต่ำกว่าที่ขอเบิกก็ได้

ข้อ 64 การอนุมัติฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายเป็นค่าซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของ ในกรณีที่ไม่มีเหตุทักท้วงให้ดำเนินการให้เสร็จภายใน 3 วันทำการ นับถัดจากวันรับฎีกา ในกรณีที่มีเหตุทักท้วง ให้ดำเนินการให้เสร็จภายใน 3 วันทำการ นับถัดจากวันที่ผู้เบิกได้แก้ไขถูกต้องแล้ว

ข้อ 65 เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติในฎีกาเบิกเงินให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบันทึกลงในสมุดเงินสดตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

หมวด 7 ข้อกำหนดในการจ่ายเงิน

ส่วนที่ 1 การจ่ายเงิน

ข้อ 67 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันได้แต่เฉพาะที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

ข้อ 68 การจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิให้จ่ายเป็นเช็ค กรณีจำเป็นที่ไม่อาจจ่ายเป็นเช็คได้ ให้จัดทำใบถอนเงินฝากธนาคารเพื่อให้ธนาคารออกตั๋วแลกเงินส่งจ่ายให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ

ข้อ 69 การเขียนเช็คส่งจ่ายให้ปฏิบัติ ดังนี้

(1) การจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่ ในกรณีซื้อ หรือเช่าทรัพย์สิน หรือจ้างทำของให้ออกเช็คส่งจ่ายในนามของเจ้าหน้าที่ ชิดฆ่าคำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออกและขีดคร่อมด้วย

(2) การจ่ายเงินตามสิทธิที่พึงจะได้รับให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน หากมีความจำเป็นที่จะต้องส่งจ่ายเพื่อขอรับเงินสดมาจ่าย ให้กระทำได้ในการจ่ายเงินที่มีวงเงินต่ำกว่า 2,000 บาท โดยให้ออกเช็ค ส่งจ่ายในนามหัวหน้าหน่วยงานคลัง หรือกรณีที่ไม่ใช่หัวหน้าหน่วยงานคลัง หรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้บริหารท้องถิ่นแต่งตั้ง

พนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามหรือเทียบเท่าขึ้นไป และขีดฆ่าคำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออก ห้ามออกเช็คสั่งจ่ายเงินสด

(3) หากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินไม่มารับเช็คภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่สั่งจ่ายให้ยกเลิกเช็คนั้น หากมีการยกเลิกเช็คดังกล่าวเกินสามครั้ง ต้องรายงานเหตุผลให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบ

ข้อ 70 การเขียนหรือพิมพ์จำนวนเงินในเช็คที่เป็นตัวอักษรอย่าให้มีช่องว่างที่จะเขียนหรือพิมพ์จำนวนเงินเพิ่มเติมได้ และให้ขีดเส้นตรงหลังชื่อสกุล ชื่อบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน จนขีดคำว่า “หรือผู้ถือ” หรือ “หรือตามคำสั่ง” แล้วแต่กรณีโดยมิให้มีการเขียนหรือพิมพ์ชื่อบุคคลอื่นเพิ่มเติมได้อีก

ส่วนที่ 2 หลักฐานการจ่ายเงิน

ข้อ 71 การจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินทุกรายการ จะต้องมีหลักฐานการจ่ายไว้เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ

ข้อ 74 หลักฐานการจ่ายเงินจะต้องพิมพ์หรือเขียนด้วยหมึก การแก้ไขหลักฐานการจ่ายให้ขีดฆ่าแล้วพิมพ์หรือเขียนใหม่แล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับไว้ทุกแห่ง

ข้อ 75 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเก็บรักษาหลักฐานการจ่าย ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินยังไม่ได้ตรวจสอบไว้ในที่ปลอดภัย อย่าให้ชำรุด สูญหาย หรือเสียหายได้ และเมื่อได้ตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บอย่างเอกสารธรรมดา

ข้อ 76 ใบสำคัญคู่จ่ายที่เป็นใบเสร็จรับเงินซึ่งผู้รับเงินออกให้อย่างน้อยจะต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (1) ชื่อ สถานที่อยู่หรือที่ทำการของผู้รับเงิน
- (2) วัน เดือน ปีที่รับเงิน
- (3) รายการแสดงการรับเงินและระบุว่าเป็นค่าอะไร
- (4) จำนวนเงินทั้งตัวเลขและตัวอักษร
- (5) ลายมือชื่อพร้อมทั้งมีตัวบรรจงชื่อและชื่อสกุลของผู้รับเงิน

ถ้าผู้รับเงินลงลายมือชื่อไม่ได้ ให้ใช้ลายพิมพ์นิ้วมือ

ข้อ 77 ให้ผู้จ่ายเงินลงลายมือชื่อรับรองการจ่ายพร้อมทั้งมีชื่อสกุลด้วยตัวบรรจงกำกับไว้ในหลักฐานการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้รับเงิน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และกรณีที่เป็นใบสำคัญคู่จ่าย ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องกำกับไว้ด้วย

ข้อ 78 การจ่ายเงิน ถ้าผู้มีสิทธิรับเงินไม่สามารถรับเงินด้วยตนเองได้ จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นเป็นผู้รับแทน เมื่อได้รับอนุญาตจากหัวหน้าหน่วยงานคลังแล้วก็ให้กระทำได้

ข้อ 79 การจ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ ซึ่งกฎหมายหรือประเพณีนิยมของประเทศนั้นๆ ไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงิน หรือออกใบเสร็จรับเงินไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน**ข้อ 76** ให้ผู้จ่ายเงินทำใบรับรองการจ่ายเงิน โดยระบุว่าเป็นการจ่ายเงินค่าอะไร เมื่อวันที่ เดือน ปีใด จำนวนเท่าใด และให้ลงลายมือชื่อรับรองการจ่ายไว้เช่นเดียวกับที่กำหนดใน**ข้อ 77** ในกรณีที่มีหลักฐานการรับเงินเป็นอย่างอื่นก็ให้แนบหลักฐานนั้นไปพร้อมกับใบรับรองเพื่อตรวจสอบด้วย

ข้อ 80 การจ่ายเงินรายใดซึ่งตามลักษณะไม่อาจเรียกใบเสร็จรับเงินจากผู้รับชำระเงินได้ ให้ผู้จ่ายเงินทำใบรับรองการจ่ายเงินได้ โดยให้บันทึกชี้แจงเหตุผลที่ไม่อาจเรียกใบเสร็จรับเงินได้ เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ 81 การจ่ายเงินต่อไปนี้ให้ผู้จ่ายเงินทำใบรับรองการจ่ายเงินโดยไม่ต้องทำบันทึกชี้แจงเหตุผลตาม**ข้อ 80**

- (1) การจ่ายเงินรายหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนไม่ถึงสิบบาท
- (2) การจ่ายเงินค่ารถ หรือเรือนั่งรับจ้าง
- (3) การจ่ายเงินเป็นค่าโดยสารรถไฟ รถยนต์ประจำทาง หรือเรือยนต์ประจำทาง

ข้อ 82 ในกรณีที่ใบสำคัญคู่จ่ายสูญหายให้ปฏิบัติดังนี้

- (1) ถ้าใบสำคัญคู่จ่ายเป็นใบเสร็จรับเงินสูญหาย ให้ใช้สำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งผู้รับเงินรับรองแทนก็ได้
- (2) ถ้าใบสำคัญคู่จ่ายที่เป็นใบเสร็จรับเงินสูญหาย หรือไม่อาจขอสำเนาใบเสร็จรับเงินตาม (1) ได้ ให้ผู้จ่ายเงินทำใบรับรองการจ่ายเงิน โดยชี้แจงเหตุผลพฤติการณ์ที่ใบสำคัญคู่จ่ายสูญหายและไม่อาจขอสำเนาใบเสร็จรับเงินนั้นได้ พร้อมทั้งคำรับรองว่ายังไม่เคยนำใบสำคัญคู่จ่ายมาเบิกจ่ายและหลักฐานการแจ้งความใบสำคัญคู่จ่ายหายจากพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจรับแจ้ง ถ้าหากค้นพบภายหลังก็จะไม่นำมาเบิกจ่ายอีก เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็ให้ใช้ใบรับรองนั้น เป็นใบสำคัญคู่จ่ายได้

ข้อ 83 ห้ามมิให้ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินเรียกใบสำคัญคู่จ่ายหรือให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อรับเงิน ในหลักฐานการจ่ายเงิน โดยที่ยังมิได้มีการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน

ส่วนที่ 3 การจ่ายเงินยืม

ข้อ 84 การจ่ายเงินยืมจะจ่ายได้แต่เฉพาะที่ผู้ยืมได้ทำสัญญาการยืมเงินตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด และผู้บริหารท้องถิ่นได้อนุมัติให้จ่ายเงินยืมตามสัญญาการยืมแล้วเท่านั้น โดยจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- (1) มีงบประมาณเพื่อการนั้นแล้ว
- (2) ผู้ยืมได้ทำสัญญาการยืมเงินและรับรองว่าจะปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งที่ได้กำหนดไว้สำหรับเรื่องนั้น และจะนำใบสำคัญคู่จ่ายที่ถูกต้องรวมทั้งเงินเหลือจ่าย ส่งคืนตามที่กำหนดใน**ข้อ 86** ถ้าไม่ส่งตามกำหนดก็จะ

ชดใช้เงินหรือยินยอมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหักเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ หรือเงินอื่นใดอันจะพึงได้รับจาก
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชดใช้เงินยืมนั้น

กรณีที่ผู้ยืมไม่มีเงินใดๆ อันจะพึงได้รับจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะหักส่งใช้เงินยืมได้ ให้องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดให้ผู้ยืมหาหลักทรัพย์มาวางเป็นประกัน หรือหาบุคคลที่มีหลักฐานมาทำสัญญาค้ำประกันไว้
ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

(๓) ผู้ยืมแต่ละรายจะต้องไม่มีเงินยืมค้างชำระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ยืมได้เฉพาะผู้มีหน้าที่ต้อง
ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และห้ามยืมแทนกัน

(4) กรณีครบกำหนดการส่งใช้เงินยืมแล้วผู้ยืมยังไม่ชดใช้เงินยืม ให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีอำนาจ สั่งการให้
ผู้ค้างชำระเงินยืมส่งใช้เงินยืมภายในกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควร อย่างช้าไม่เกิน 30 วัน ถ้าผู้ยืมขัดขืนหรือหลีกเลี่ยงไม่
ยอมชดใช้เงินยืมให้นำความใน(2)มาใช้บังคับ แล้วรายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบ

(5) กรณีที่ผู้ยืมจะต้องพ้นตำแหน่งหรือพ้นจากการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ว่ากรณีใด ให้
หัวหน้าหน่วยงานคลังมีหน้าที่ตรวจสอบทะเบียนเงินยืมของบุคคลดังกล่าว หากปรากฏว่ายังค้างชำระเงินยืมอยู่ ให้
หัวหน้าหน่วยงานคลังเร่งรัดให้เสร็จสิ้นในทันที ก่อนที่ผู้ยืมจะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ไป หรือพ้นจากการปฏิบัติงานให้แก
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไป ในกรณีที่ผู้ยืมถึงแก่กรรมหรือไม่ยินยอมชดใช้เงินยืมให้นำความใน(2) มาใช้บังคับโดย
อนุโลม

(6) การส่งเงินใช้ยืมให้หัวหน้าหน่วยงานคลังปฏิบัติดังนี้

- (ก) หมายเหตุจำนวนเงินและวัน เดือน ปี ที่ส่งใช้ในสัญญาการยืมเงิน
- (ข) ต้องเก็บรักษาสัญญาการยืมเงินนั้นเป็นเอกสารสำคัญในราชการ
- (ค) ถ้ารับคืนเป็นเงินสด ให้ออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้ยืมไว้เป็นหลักฐาน
- (ง) ให้บันทึกรายการส่งใช้เงินยืมในทะเบียนเงินยืมไว้ด้วย โดยให้ผู้ยืมลงชื่อในทะเบียนเงินยืมสำหรับรายการที่
ส่งใช้นั้น

ข้อ 86 เงินที่ยืมไปให้ผู้ยืมส่งใบสำคัญและเงินที่เหลือจ่าย(ถ้ามี) ภายในกำหนดระยะเวลาดังนี้

- (1) กรณีเดินทางไปประจำต่างสำนักงานหรือกรณีเดินทางกลับภูมิลำเนาเดิม ให้ส่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่จ่ายเงินให้ยืม โดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนหรือธนาณัติแล้วแต่กรณี ภายใน 30 วันนับจากวันที่ได้รับเงิน
- (2) กรณีเดินทางไปราชการอื่น ให้ส่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ให้ยืมภายใน 15 วัน นับจากวันกลับมาถึง
- (3) การยืมเงินเพื่อปฏิบัติราชการนอกจากตาม (1) หรือ (2) ให้ส่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้ยืมภายใน
30 วัน นับจากวันที่ได้รับเงิน

ในกรณีที่ผู้ยืมได้ส่งใบสำคัญคู่จ่ายหักล้างเงินยืมแล้วมีเหตุต้องทักท้วง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ให้ยืมแจ้งข้อทักท้วงให้ผู้ยืมทราบโดยด่วน แล้วให้ผู้ยืมปฏิบัติตามคำทักท้วงภายใน 15 วันนับจากวันที่ได้รับคำทักท้วง หากผู้ยืมมิได้ดำเนินการตามคำทักท้วงและมีได้ชี้แจงเหตุผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ให้ยืมทราบ ก็ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามเงื่อนไขในสัญญา การยืมเงิน โดยถือว่าผู้ยืมยังมิได้ส่งใช้เงินยืมเท่าจำนวนที่ทักท้วงนั้น

หมวด 8 เงินสะสม

ข้อ 87 ทุกวันสิ้นปีงบประมาณ เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปิดบัญชีรายรับรายจ่ายแล้ว ให้กันยอดเงินสะสมประจำปีไว้ร้อยละ 25 ของทุกปี เพื่อเป็นทุนสำรองเงินสะสมโดยที่ทุนสำรองเงินสะสมนี้ให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ของทุกปี

การจ่ายเงินทุนสำรองเงินสะสมจะกระทำต่อเมื่อยอดเงินสะสมในส่วนที่เหลือมีไม่เพียงพอต่อการบริหาร ให้ขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น และขออนุมัติผู้ว่าราชการจังหวัด

ข้อ 88 กิจการใดที่มีงบประมาณรายจ่ายประจำปีอนุญาตให้จ่ายได้แล้ว แต่ระยะสามเดือนแรกของปีงบประมาณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถจัดเก็บรายได้เพียงพอที่จะดำเนินการตามงบประมาณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจนำเงินสะสมทดรองจ่ายไปพลางก่อนได้

ข้อ 89 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจ่ายขาดจากเงินสะสมได้โดยได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น ภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้

(1) ให้กระทำเฉพาะกิจการซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเกี่ยวกับด้านการบริการชุมชนและสังคม หรือกิจการที่เป็นการเพิ่มพูนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกิจการที่จัดทำเพื่อบำบัดความเดือดร้อนของประชาชน ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือตามที่กฎหมายกำหนด

(2) ได้ส่งเงินสมทบกองทุนส่งเสริมกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ตามระเบียบแล้ว

(3) เมื่อได้รับอนุมัติให้จ่ายขาดเงินสะสมแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการก่อนนี้ผูกพันและเบิกจ่ายให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปีถัดไป หากไม่ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดให้การจ่ายขาดเงินสะสมนั้นเป็นอันพับไป

ทั้งนี้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมียอดเงินสะสมคงเหลือเพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายประจำและกรณีฉุกเฉินที่มีสาธารณภัยเกิดขึ้นโดยการใช้จ่ายเงินสะสมให้ค้ำนึ่งถึงสถานะการคลัง และเสถียรภาพในระยะยาว

ข้อ 90 กรณีที่งบประมาณรายจ่ายประกาศใช้บังคับแล้ว งบประมาณไม่เพียงพอที่จะจ่ายหรือไม่ได้ตั้งงบประมาณเพื่อการนั้นไว้ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจ่ายขาดเงินสะสมได้ โดยได้รับอนุมัติจากผู้บริหารท้องถิ่นในกรณีดังต่อไปนี้

(1) รับโอน เลื่อนระดับ เลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

(2) เบิกเงินให้ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น เลขานุการผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการสภาท้องถิ่น ที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งมีสิทธิได้รับเงินตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนลูกจ้าง ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินอื่นตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการ กระทรวงมหาดไทย ในระหว่างปีงบประมาณ

(3) ค่าใช้จ่ายตาม (1) และหรือ (2) ให้ถือเป็นรายจ่ายในปีนั้น

ข้อ 91 ภายใต้บังคับ **ข้อ 89** ในกรณีฉุกเฉินที่มีสาธารณภัยเกิดขึ้น ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติ ให้จ่ายขาดเงินสะสมได้ตามความจำเป็นในขณะนั้น โดยให้คำนึงถึงฐานะการเงิน การคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

ข้อ 92 การวางฎีกาเบิกเงินสะสมตาม **ข้อ 89** และ **ข้อ 90** ให้ดำเนินการวางฎีกาเบิกเงินสะสม ได้เฉพาะตามจำนวนที่จะต้องจ่ายจริงและจะถึงกำหนดเวลาที่ต้องจ่ายเงินหรือวางฎีกาเบิกเงินสะสมเป็นงวดๆ ตามความจำเป็น

ข้อ 93 ให้หน่วยงานคลังจัดทำรายงานเงินสะสมและเงินทุนสำรองเงินสะสม ณ วันสิ้นเดือนมีนาคมและกันยายนตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดตรวจสอบแล้วรายงานให้ ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบภายในเดือนเมษายนและตุลาคมของทุกปี

หมวด 9 การถอนคืนเงินรายรับและการจำหน่ายหนี้สูญ

ข้อ 94 กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินรายรับและต่อมามีการขอคืนในลักษณะของลามิควรรได้ภายในกำหนดอายุความ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถอนคืนเงินรายรับ โดยถือปฏิบัติตาม **ข้อ ๙๕** และ **ข้อ ๙๖**

ข้อ 95 การถอนคืนเงินรายรับตาม **ข้อ 94** ให้ตรวจสอบและมีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) เหตุผลความจำเป็นในการถอนคืนเงินรายรับที่นำส่งเป็นเงินรายรับที่นำส่งแล้ว

(2) หลักฐานเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น หลักฐานแสดงการยกเลิกการจัดซื้อจัดจ้าง คำขอคืนเงินคำซื้อเอกสาร หนังสือแจ้งให้รับผิดชอบใช้จากการละเมิด เป็นต้น

ข้อ 96 วิธีปฏิบัติในการถอนคืนเงินรายรับ ให้ปฏิบัติดังนี้

(1) ขอเงินคืนภายในปีงบประมาณที่รับเงิน เมื่อตรวจสอบแล้วเห็นว่าถูกต้องให้จ่ายคืนเงินรายรับดังกล่าว โดยต้องได้รับอนุมัติจากผู้บริหารท้องถิ่น

(2) ขอเงินคืนภายหลังจากปีงบประมาณที่รับเงินรายรับเมื่อตรวจสอบแล้วเห็นว่าถูกต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจ่ายขาดเงินสะสมได้โดยต้องได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น

ข้อ 97 หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอาจจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ที่ค้างชำระเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป ด้วยเหตุหนึ่ง เหตุใด และได้ดำเนินการแล้ว ดังนี้

(1) เร่งรัดติดตามให้มีการชำระหนี้แล้ว แต่ไม่สามารถจัดเก็บได้ เนื่องจากลูกหนี้กลายเป็นบุคคลล้มละลาย ยากจน ไม่มีทรัพย์สินจะเรียกชำระหนี้ได้ หรือกฎหมายมิได้เปิดช่องให้กระทำได้

(2) กรณีที่ลูกหนี้ตายหรือสาบสูญ ผู้รับพินัยกรรม หรือทายาทผู้รับมรดกต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นเดียวกับที่ ได้รับความไว้วางใจ (1)

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารท้องถิ่น และได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น

หมวด 10 การตรวจเงิน

ข้อ 98 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำบัญชีและทะเบียนรายรับรายจ่าย รวมทั้งสรรพบัญชีหรือทะเบียนอื่น ใดตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

“การจัดทำบัญชีโดยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามหมวด ๑๑”

ข้อ 99 ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังทำรายงานแสดงรายรับรายจ่ายและงบทดลองเป็นรายเดือนเสนอปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อทราบในฐานะหัวหน้าผู้บังคับบัญชา และส่งสำเนาให้ผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ส่งนายอำเภอ

ข้อ 100 ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและงบอื่นๆ ตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด เพื่อส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคตรวจสอบภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปี และส่งสำเนาให้ผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ส่งนายอำเภอ

ข้อ 101 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกาศสำเนางบแสดงฐานะการเงินและงบอื่นๆ ตามข้อ 100 โดยเปิดเผย เพื่อให้ประชาชนทราบ ณ สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเวลาอันสมควร

ข้อ ๑๐๑/๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานคลังจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินงานรายไตรมาสตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดเพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นภายใน 30 วันนับจากวันสิ้นไตรมาสและประกาศสำเนารายงานดังกล่าวโดยเปิดเผยให้ประชาชนทราบรายงานดังกล่าว”

ข้อ 102 ในการตรวจสอบบัญชีและหลักฐานการรับจ่ายเงิน ให้หัวหน้าหน่วยงานผู้เบิกหรือรับเงิน และหรือหัวหน้าหน่วยงานคลัง มีหน้าที่ให้คำชี้แจงและอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และหากได้รับข้อทักท้วงให้ปฏิบัติตามคำทักท้วงโดยเร็ว อย่างช้าไม่เกิน 45 วัน นับจากวันที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับแจ้งข้อทักท้วงนั้น

ข้อ 103 กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชี้แจงข้อทักท้วงไปยังสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินยืนยันว่ายังไม่มีเหตุผลที่จะล้างข้อทักท้วง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชี้แจงเหตุผลและรายงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับคำยืนยันจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งผลการวินิจฉัยภายใน 30 วัน นับจากวันที่ได้รับรายงานจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของผู้ว่าราชการจังหวัดให้ปฏิบัติให้เสร็จสิ้นภายใน 45 วันนับจากวันที่ได้รับทราบผลการวินิจฉัย

ข้อ 104 ให้สำนักงานกรมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ตรวจสอบการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งรายงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบภายใน 15 วันนับแต่วันที่ทำการตรวจสอบแล้วเสร็จ

ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือปลัดกระทรวงมหาดไทย อาจให้ผู้เชี่ยวชาญบัญชีทำการตรวจสอบบัญชีการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการภายในได้ สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล ให้นายอำเภอดำเนินการดังกล่าวได้เช่นกัน

หมวด 11 เบ็ดเตล็ด

ข้อ 105 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำบัญชีโดยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Electronic Local Administrative Accounting System : e - LAAS) ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วยระบบการทำงาน 4 ระบบ ดังนี้

(1) ระบบงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม เทศบัญญัติ การโอน และการแก้ไข เปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณ รวมทั้งการควบคุมงบประมาณและรายงานยอดงบประมาณคงเหลือ

(2) ระบบรายรับ ประกอบด้วยการรับเงินทุกประเภท รวมทั้งการออกใบเสร็จรับเงิน และหลักฐานการรับเงิน รายงานและทะเบียนต่างๆ

(3) ระบบรายจ่าย ประกอบด้วยการก่องหน้ผู้ผูกพันและการเบิกจ่ายเงิน รวมทั้งการจัดทำฎีการายงานและทะเบียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) ระบบบัญชีประกอบด้วยการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ รวมทั้งการจัดทำรายงานการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ 105/1 ให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นวางระบบ กำหนดวิธีปฏิบัติงาน การบริหารพัฒนาระบบ การส่งเสริมและกำกับดูแลการปฏิบัติงานระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ 105/2 ให้สำนักงานการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด”

การบริหารราชการแนวใหม่

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

ถ้ามองการพัฒนาการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่า พัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มียุทธศาสตร์มาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กรมีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง

เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ

1. เนื่องจาก กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ทุกประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ ทำให้ เศรษฐกิจเกิดการไร้พรมแดน และมีการแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น สังคมมีเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจึงส่งผลให้ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และการขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนก็คือต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐดังนี้

- ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน
- ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชน และชุมชนมีส่วนร่วม

ซึ่งการปฏิรูประบบราชการ ก็เป็นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐซึ่งอาศัยแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่ว่า

1. ระบบเดิมล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ต่อประชาชน และการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติ ทำให้ราชการต้องลดขนาดลง และปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อประหยัดงบประมาณ และใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักสำคัญ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยวัดผลสัมฤทธิ์ / มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส มีการบริหารงาน ที่รวดเร็ว และคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การปฏิรูประบบราชการ (ใช้หลัก 4 RE 2 สร้าง 1 เปิด)

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (Reprocess) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นแบบ มุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรด้วยมิติอะไรบ้างแต่หน่วยมีตัวอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม คือ นอกจากจะวัดว่า ทำอะไรได้บ้างแล้ว ยังจะวัดว่าประชาชนได้อะไรด้วย

2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ(Refinance & Budget) เป็นเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเป็นหลักเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผน ดังนั้นงบประมาณจะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือทำให้ผู้พิจารณางบประมาณสามารถทราบได้ว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างเป็น รูปธรรม มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน.

3. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (Reparadigm) จะมุ่งที่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ จากความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมรักศักดิ์ศรี มีจริยธรรมรับผิดชอบต่อผลงาน

4. การปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน (Reorganised) มีการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม

5. สร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทน จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน จากระบบยึดชั้นหรือระดับตำแหน่ง เป็นการยึดความสามารถและผลงานพัฒนารูปแบบการจ้างงานให้มีความ หลากหลาย เช่น บางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญ อาจใช้การจ้างพิเศษ จะมีการสร้างระบบนักบริหาร ระดับสูง ให้การสรรหาทำได้อย่างโปร่งใสเปิดกว้างและยึดหลัก "ความสามารถ" มากกว่า "อำนาจนิยม" และจะมีการดูแลขนาดกำลังคนให้กระชับรัดกุมเหมาะสมกับภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม

6. สร้างระบบราชการให้มีความทันสมัย

7. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

- การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
- รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีเท่านั้น

New Public Management (การจัดการภาครัฐแนวใหม่)

เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ

1. เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (News Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือ -การแข่งขัน -ทางเลือกผู้รับบริการ -ความโปร่งใส -โครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ

2. การจัดการนิยม (Managerialism) คือการนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดย

- เน้นการจัดการแบบมืออาชีพ
- มีดัชนีวัดความสำเร็จ
- ให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ
- สร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม

หลักการที่สำคัญของ NPM

1. มุ่งผลผลิต
2. การวัดผลปฏิบัติงาน
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน
4. การสร้างความโปร่งใส
5. การจัดการแบบภาคเอกชน
6. การเน้นลูกค้า
7. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
8. การตรวจสอบบทบาทภาครัฐ
9. เน้นจิตสำนึกและความรับผิดชอบ
10. ปรับปรุงการจัดการการเงินและบัญชี

Market - Based Public Administration (การจัดการบนพื้นฐานการตลาด)

หรืออาจจะเรียกได้ว่า การบริหารภาครัฐแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) มีสาระสำคัญคือเป็นการบริหารภาครัฐที่เน้นบทบาทของผู้ประกอบการและอยู่บนพื้นฐานของกลไกตลาดโดย

- ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้กำกับดูแล
- การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Outcome Oriented)
- การมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพในการบริการ
- การจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีศักยภาพและความได้เปรียบใน

การแข่งขัน โดยการริเริ่มแนวคิดใหม่ขององค์กรในอนาคตซึ่งก็คือ องค์กรจะต้องมี ดังนั้นรูปแบบขององค์กรในอนาคตจะมีลักษณะเป็นแบนราบ

มีการทำงานเป็นทีม และการเชื่อมโยงแบบเครือข่ายแต่โครงสร้างดังกล่าวจะไม่คงที่ตายตัว คือ จะต้องมีความยืดหยุ่นเตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง

ทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน และการค้นหาแนวกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับความหลากหลายของการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กร

ภาครัฐในอนาคตจะต้องมีการนำเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่หลากหลายมาปรับใช้ในองค์กรให้เหมาะสม ดังนั้น การที่จะนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้และให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างแท้จริงนั้นต้องปฏิบัติดังนี้

- ศึกษาเครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจถ่องแท้ก่อนที่จะเริ่มใช้งานเนื่องจากเครื่องมือแต่ละ

ประเภทนั้นมีข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน

- ผู้บริหารภายในองค์กรจะต้องผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการใช้เครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ ไม่ใช่อาศัยนักวิชาการหรือที่ปรึกษาข้างนอกเพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารจัดมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

- ในการนำเครื่องมือในการจัดการมาใช้จะต้องปรับปรุง พัฒนาเครื่องมือทางการจัดการให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ไม่ใช่ปรับองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเครื่องมือ

ปัญหาในทางปฏิบัติของการปฏิรูประบบราชการ

1. มาตรการควบคุม(ตามระเบียบกฎเกณฑ์) ของภาครัฐ และการใช้ดุลยพินิจ (อย่างไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน) ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพราะการใช้ดุลยพินิจ อาจทำให้เกิด Double Standards ที่ทำให้ภาคเอกชนบางรายเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบกัน และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม)

2. มีการทำงานที่ไม่โปร่งใส เอื้อประโยชน์พวกพ้อง

3. ขาดธรรมาภิบาลในการทำงาน

4. ขาดความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ขาดความรู้

ดังนั้น แนวโน้มของ “การจัดการภาครัฐ” ในอนาคตจึงมุ่งไปสู่ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” (Privatization) และการใช้ “บุคคลที่สาม” (Third Party) ในการดำเนินการต่างๆ แทนภาครัฐเพิ่มมากขึ้นซึ่งทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัย “แนวความคิดและวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน” มาใช้มากขึ้นทุกที การบริหารจัดการแบบภาคเอกชนเช่นว่านี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ของภาครัฐต้องมีความเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น (Qualityfied Personnel) พร้อมทั้ง การต้องเป็น “มืออาชีพ” มากขึ้นด้วย(Higher-quality Professional) แต่โดยที่การบริหารในภาครัฐราชการจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ มากมาย (ซึ่งต่างจากการบริหารของภาคเอกชน) และอยู่ภายใต้หลักการปกครองแบบ “นิติรัฐ” (Rule of Law) ด้วย จึงทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการปกครองแบบเข้มงวดเคร่งครัดมายึดหลักการผ่อนปรนภายใต้ “ธรรมาภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” (Good Governance) มากขึ้น ปัญหาในปัจจุบัน จึงอยู่ที่การเร่งสร้างองค์กรเครือข่ายของภาครัฐและภาคเอกชนที่อาศัยหลักการของ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของหลักแห่งศีลธรรมจรรยาที่ดีงาม ทุกวันนี้ภาคเอกชนไม่เพียงแต่เรียกร้องและต้องการ Good Governance เท่านั้น แต่ยังเรียกร้อง “Good Judgment” จากเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นทุกขณะด้วย

Crisis Management (การจัดการวิกฤตการณ์)

เป็นการจัดการการบริหารสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความยุ่งยากของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดล่วงหน้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานในองค์กร โดยที่ไม่สามารถจัดการหรือดำเนินการได้ในกระบวนการทำงานปกติ

- ขั้นตอนในการเกิดสภาวะวิกฤตการณ์มักจะพบเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. มีสัญญาณเตือน
2. ป่วยเต็มขั้น
3. รักษาโดยลองผิดลองถูก
4. เริ่มฟื้น

การจัดการในสภาวะวิกฤตินั้นองค์กรจะต้องมีการปรับตัวโดยอาศัยกลยุทธ์การจัดการวิกฤติได้แก่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่างๆโดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามสถานการณ์ประกอบกับนำหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรส่งผลให้เกิดผลลัพธ์คือความอยู่รอดขององค์กรและการฟื้นตัวขององค์กร

แนวข้อสอบความรู้หลักการบริหาร

1. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ

ก. พอประมาณ สมดุล มีเหตุผล	ข. มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน พอไปวัดไปวา
ค. พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน	ง. มีเหตุผล มั่นคง ยืนได้ด้วยตนเอง
2. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีเป้าหมาย คือ

ก. ดำเนินชีวิตได้ทุกสถานการณ์	ข. ดำเนินชีวิตได้ทุกประเทศ
ค. ดำเนินชีวิตได้ทุกวัย	ง. ดำเนินชีวิตได้ทุกสภาพอากาศ
3. ความอ่อนแอของเศรษฐกิจไทยมีสาเหตุมาจาก ปัจจัยในด้านใดมากที่สุด

ก. ความอ่อนแอทางวัฒนธรรม	ข. การพึ่งพิงการส่งออกมากเกินไป
ค. การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	ง. ความนิยมสินค้าจากต่างประเทศ
4. การสร้างความสมดุลของแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเน้นให้เกิดกับสิ่งใดมากที่สุด

ก. ความสมดุลระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม	ข. ความสมดุลระหว่างสินค้าต่างประเทศกับสินค้าไทย
ค. ความสมดุลระหว่างอุตสาหกรรมกับเกษตรกรรม	ง. ความสมดุลของความเจริญทางเทคโนโลยีกับภูมิปัญญาไทย

 คำตอบ ง. ความสมดุลของความเจริญทางเทคโนโลยีกับ ภูมิปัญญาไทย
5. สาเหตุใดจึงต้องมีการประกาศใช้เศรษฐกิจพอเพียง

ก. สินค้าเกษตรมีราคาสูง	ข. เศรษฐกิจมีการขยายตัวสูงขึ้น
ค. ปริมาณสินค้าในการบริโภคมากเกินไป	ง. เกิดภาวะขาดแคลนสินค้าอุปโภคบริโภค
6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของไทยเน้นการพัฒนาในด้านใดเป็นสำคัญ

ก. เน้นการส่งออก	ข. เน้นการออม
ค. โครงสร้างพื้นฐาน	ง. เน้นการกระจายรายได้
7. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ใช่หลักการพึ่งตนเองตาม แนวทางของเศรษฐกิจพอเพียง

ก. การพึ่งตนเองทางด้านสังคม	ข. การพึ่งตนเองทางด้านจิตใจ
ค. การพึ่งตนเองทางด้านเศรษฐกิจ	ง. การพึ่งตนเองทางการเมืองการปกครอง
8. หลักการใดไม่ใช่เศรษฐกิจพอเพียง

ก. การพึ่งตนเองเป็นสำคัญ	ข. การสร้างนิสัยนิยมไทย
ค. การบริการดินและน้ำอย่างเหมาะสม	ง. การลงทุนขนาดใหญ่เพื่อการผลิตสินค้า
9. แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริมให้ประชาชน ดำเนินชีวิตในลักษณะใด

ก. ดำเนินชีวิตในลักษณะใด	ข. ดำเนินชีวิตอย่างเคร่งครัด
ค. ดำเนินชีวิตทางสายกลางยึดความพอดี	ง. ดำเนินชีวิตเพื่อสร้างความสะดวกสบายตนเอง
10. ความพอเพียงทางเทคโนโลยีตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมีความหมายว่าอย่างไร

ก. การใช้เทคโนโลยีแบบผสมผสาน	ข. การไม่ใช้เทคโนโลยีในการผลิต
ค. การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการผลิต	ง. การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการผลิต

11. ความพอเพียงด้านสังคมตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียงหมายถึงสิ่งใด
 ก. สังคมเข้มแข็ง
 ข. สังคมมีหลากหลาย
 ค. คนในสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี
 ง. คนในสังคมไม่ต้องการความช่วยเหลือจากใคร
12. การดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ต้องใช้หลักธรรมที่สำคัญที่สุดคืออะไร
 ก. อริยสัจ 4 พรหมวิหาร 4
 ข. พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4
 ค. สังคหวัตถุ 4 อริยสัจ 4
 ง. พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4
13. แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับใด
 ก. ฉบับที่ 6
 ข. ฉบับที่ 7
 ค. ฉบับที่ 8
 ง. ฉบับที่ 10
14. แนวทฤษฎีใหม่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรใดมากที่สุด
 ก. มนุษย์
 ข. ทรัพยากรน้ำ
 ค. ทรัพยากรดิน
 ง. ทรัพยากรป่าไม้
15. ทฤษฎีใหม่และการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งแก้ไขปัญหในด้านใดในสังคมเป็นสำคัญ
 ก. ความยากจน
 ข. ปัญหาการก่อการร้าย
 ค. ปัญหาความขัดแย้งทางสังคม
 ง. ปัญหาความแตกแยกของประชาชน
16. ปัญหาเศรษฐกิจแบบฟองสบู่ของไทยมีสาเหตุมาจากปัจจัยใดมากที่สุด
 ก. การขยายตัวทางด้านเกษตรกรรม
 ข. การขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรม
 ค. การขยายตัวของการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ
 ง. การขยายตัวทางการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์
17. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกาศใช้เมื่อวันที่ใด
 ก. 1 ตุลาคม 2561
 ข. 13 ตุลาคม 2561
 ค. 1 ธันวาคม 2561
 ง. 13 ธันวาคม 2561
18. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ใช้ตั้งแต่
 ก. พ.ศ. 2560-2579
 ข. พ.ศ. 2561-2580
 ค. พ.ศ. 2562-2581
 ง. พ.ศ. 2563-2582
19. คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ มีกี่คณะ
 ก. 4 คณะ
 ข. 5 คณะ
 ค. 6 คณะ
 ง. 7 คณะ
20. ข้อใดไม่ใช่ด้านต่างๆ ของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ
 ก. ด้านเศรษฐกิจ
 ข. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 ค. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
 ง. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

21. ข้อใดคือวิสัยทัศน์ประเทศไทย ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- ก. เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน
- ข. ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ค. มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
- ง. ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
22. ยุทธศาสตร์ชาติมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- ก. ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข ข. เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ค. สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน ง. ความสุขของคนไทยทุกคน
23. ข้อใดคือคตินิยมประจำชาติ ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- ก. มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ข. สยามเมืองยิ้ม
- ค. เมืองไทยเมืองพุทธ ง. รักชาติยิ่งชีพ
24. การประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ข้อแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร
- ก. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- ข. ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- ค. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ
- ง. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
25. คำว่า 'ประชารัฐ' ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีการกล่าวถึง ประกอบด้วยกี่ยุทธศาสตร์'
- ก. 5 ยุทธศาสตร์ ข. 6 ยุทธศาสตร์
- ค. 8 ยุทธศาสตร์ ง. 10 ยุทธศาสตร์
26. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศไทยในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิดที่ประการ
- ก. 3 ประการ ข. 5 ประการ
- ค. 7 ประการ ง. 10 ประการ
27. ข้อใดไม่ใช่ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ก. ก้าวทันเทคโนโลยี ข. ต่อยอดอดีต
- ค. ปรับปัจจุบัน ง. สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต
28. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เน้นข้อใดเป็นสำคัญ
- ก. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ข. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ค. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ง. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
29. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญในภาพรวมระยะ 20 ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ
- ก. ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมั่งคั่ง ข. ประเทศชาติมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
- ค. ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข ง. ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนยั่งยืน

30. เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
- ข. บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ
- ค. การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ง. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

31. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตราใดกำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล

- ก. มาตรา 55
- ข. มาตรา 65
- ค. มาตรา 75
- ง. มาตรา 85

32. ยุทธศาสตร์ชาติต้องได้รับความเห็นชอบจากใคร

- ก. คณะรัฐมนตรี
- ข. สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ค. คณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ง. นายกรัฐมนตรี

33. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 คือข้อใด

- ก. พ.ศ. 2559 – 2563
- ข. พ.ศ. 2560 -2564
- ค. พ.ศ. 2561 – 2565
- ง. พ.ศ. 2562 -2566

34. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 คือแผนใด

- ก. แผนแม่บท
- ข. แผนปฏิบัติการ
- ค. แผนพัฒนาชาติ
- ง. แผนยุทธศาสตร์

35. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีกี่ยุทธศาสตร์

- ก. 6 ยุทธศาสตร์
- ข. 7 ยุทธศาสตร์
- ค. 10 ยุทธศาสตร์
- ค. 12 ยุทธศาสตร์

36. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ข้อใดสำคัญที่สุด

- ก. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- ข. การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ค. การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
- ง. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

37. ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559) ใครรักษาการตามระเบียบนี้

- ก. นายกรัฐมนตรี
- ข. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
- ค. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
- ง. ปลัดกระทรวงมหาดไทย

38. “แผนพัฒนา” หมายถึงข้อใด

- ก. แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี
- ข. แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ค. แผนพัฒนาท้องถิ่นสามปี
- ง. แผนพัฒนาท้องถิ่นสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

51. Tacit Knowledge คือใด

- ก. คู่มือการเรียนรู้
 ค. งานวิจัย
- ข. การถ่ายทอดประสบการณ์
 ค. ทฤษฎี

52. Explicit Knowledge คือใด

- ก. การเรียนรู้
 ค. งานวิจัย
- ข. การถ่ายทอดประสบการณ์
 ค. ความเชื่อ

53. knowledge Management มีกี่ขั้นตอน

- ก. 5 ขั้นตอน
 ข. 7 ขั้นตอน
 ค. 9 ขั้นตอน
 ง. 12 ขั้นตอน

54. PMQA ย่อมาจาก ข้อใด

- ก. Public Sector Management Quality Control
 ข. Public Administration Management Quality Award
 ค. Public Sector Management Quality Award
 ง. Public Administration Management Quality Control

55. เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมกี่ด้าน

- ก. 5 ด้าน
 ข. 7 ด้าน
 ค. 9 ด้าน
 ง. 10 ด้าน

56. องค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะดำเนินงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบสำคัญกี่องค์ประกอบ

- ก. การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน
 ข. การวางแผน การจัดการความเสี่ยง และการติดตามและประเมินผล
 ค. การวางแผน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง
 ง. การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผล และการตรวจสอบภายใน

57. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกี่วัตถุประสงค์หลัก

- ก. 3 วัตถุประสงค์
 ค. 5 วัตถุประสงค์
- ข. 4 วัตถุประสงค์
 ง. 6 วัตถุประสงค์

58. Merit System หมายถึงข้อใด

- ก. ระบบความดี
 ค. ระบบซุบเลี้ยง
- ข. ระบบอุปถัมภ์
 ค. ระบบสายโลหิต

59. Patronage System หมายถึงข้อใด

- ก. ระบบความดี
 ค. ระบบความสามารถ
- ข. ระบบคุณธรรม
 ค. ระบบสายโลหิต

60. มาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการท้องถิ่น พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกี่ข้อ

- ก. 7 ข้อ
 ข. 9 ข้อ
 ค. 12 ข้อ
 ง. 15 ข้อ

61. ผู้ใดรักษาการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ก. นายกรัฐมนตรี ข. รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย

ค. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ง. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

62. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีเป้าหมายสำคัญที่สุด คือข้อใด

ก. เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน

ข. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ค. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

ง. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

63. ใครมีหน้าที่จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

ก. สำนักงานคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ

ข. คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ

ค. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ

ง. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ

64. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในกี่วันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

ก. 60 วัน ข. 90 วัน ค. 150 วัน ง. 180 วัน

65. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ให้จัดทำเป็นแผนกี่ปี

ก. 6 ปี ข. 5 ปี ค. 4 ปี ง. 3 ปี

66. เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้นำหน่วยงานใดร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการ

ก. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ก. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ก. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักงานประมาณ

ง. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

67. ประเทศไทย 4.0 ใช้แนวทางใดเป็นตัวการขับเคลื่อนเดินหน้าประเทศไทย

ก. เดินหน้าประเทศไทย ข. ประชาธิปไตย

ค. การลงทุนจากต่างประเทศ ง. การระดมทุนจากสถาบันการเงินในประเทศ

68. ประเทศไทย 4.0 เน้นเรื่องใด

ก. เทคโนโลยี SME การบริการ นวัตกรรม

ข. เกษตร SME อุตสาหกรรมหนัก นวัตกรรม

ค. เกษตร SME การบริการ แรงงาน

ง. เกษตร SME การบริการ นวัตกรรม

79. ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 แก้ไขเพิ่มเติม ปลัดกระทรวงมหาดไทย อาจมอบอำนาจให้เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ใครได้

- ก. อธิบดีกรมการปกครอง
 ข. อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
 ค. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย
 ง. ผู้ว่าราชการจังหวัด

80. แผนงาน หรืองานสำหรับประมาณการด้านรายรับและรายจ่าย แสดงในรูปตัวเลขจำนวนเงิน คือข้อใด

- ก. งบประมาณ
 ข. การตั้งงบประมาณ
 ค. ประมาณการงบประมาณ
 ง. แผนงบประมาณ

81. การแสดงแผนงานดำเนินออกเป็นตัวเลขจำนวนเงิน คือข้อใด

- ก. งบประมาณ
 ข. การตั้งงบประมาณ
 ค. ประมาณการงบประมาณ
 ง. แผนงบประมาณ

82. งบประมาณที่สภาท้องถิ่นให้ความเห็นชอบและผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภออนุมัติ ตามที่กำหนดไว้ใน

กฎหมายว่าด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ ไม่ได้หมายถึงข้อใด

- ก. งบประมาณรายจ่าย
 ข. การโอน
 ค. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจง
 ง. การตั้งรับ

82. ใครมีอำนาจหน้าที่ เรียกให้หน่วยงานต่าง ๆ เสนอประมาณการรายรับ และรายจ่ายตามแบบ และหลักเกณฑ์ พร้อมด้วยรายละเอียดที่กำหนดตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย

- ก. เจ้าหน้าที่งบประมาณ
 ข. คณะผู้บริหารท้องถิ่น
 ค. สภาท้องถิ่น
 ง. นายอำเภอ หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

83. งบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจจำแนกเป็น ข้อใด

- ก. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบกลาง
 ข. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบประมาณเฉพาะการ
 ค. งบประมาณเพิ่มเติม กับงบประมาณเฉพาะการ
 ง. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบประมาณเพิ่มเติม

84. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจทำงบประมาณรายจ่ายเฉพาะการได้โดยได้รับความเห็นชอบจากใคร

- ก. กระทรวงมหาดไทย
 ข. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
 ค. สภาท้องถิ่น
 ง. ผู้ว่าราชการ หรือ นายอำเภอ

85. เงินงบประมาณประเภทใดที่อาจตั้งจ่ายเงินช่วยเหลือระหว่างกันได้

- ก. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบกลาง
 ข. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบประมาณเฉพาะการ
 ค. งบประมาณเพิ่มเติม กับงบประมาณเฉพาะการ
 ง. งบประมาณรายจ่ายทั่วไป กับงบประมาณเพิ่มเติม

86. งบประมาณรายจ่ายทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

- ก. รายจ่ายงบกลางและรายจ่ายตามแผนงาน
 ข. รายจ่ายเฉพาะการและรายจ่ายเฉพาะกิจ
 ค. รายจ่ายงบกลางและรายจ่ายประจำ
 ง. รายจ่ายประจำและรายจ่ายชั่วคราว

87. รายจ่ายตามแผนงาน ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. หมวดเงินค่าจ้างชั่วคราว
 ข. หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ
 ค. หมวดเงินงบเฉพาะกิจ
 ง. หมวดเงินอุดหนุน

88. ประมาณการรายรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

ก. หมวดค่าธรรมเนียม

ข. หมวดเงินอุดหนุน

ค. หมวดภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

ง. หมวดรายได้จากทรัพย์สิน

89. การใช้จ่ายเงินสำรอง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องได้รับอนุญาตจากบุคคลตามข้อใด

ก. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ข. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

ง. สภาท้องถิ่น

90. รายละเอียดประเภทรายได้และรายจ่ายตามงบประมาณรายจ่ายเฉพาะการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานใดกำหนด

ก. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

ข. กรมการปกครอง

ค. สภาท้องถิ่น

ง. กระทรวงมหาดไทย

91. งบประมาณรายจ่ายจะกำหนดให้มีเงินสำรองจ่าย เพื่อกรณีที่จำเป็นได้ตามความเหมาะสม สำหรับการอนุมัติให้ใช้เงินสำรองจ่าย ให้เป็นอำนาจของใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ค. สภาท้องถิ่นโดยความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด

ง. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

92. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้สิ่งใดเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ

ก. แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข. แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ

ค. แผนชุมชน แผนอำเภอ

ง. แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแผนชุมชน

93. การจัดทำงบประมาณให้หน่วยงานจัดทำประมาณการรายรับ และประมาณการรายจ่าย และให้หัวหน้าหน่วยงานคลังรวบรวมการเงิน และสถิติต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อใช้ประกอบการคำนวณขอตั้งงบประมาณเสนอต่อใคร

ก. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ข. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

ค. สภาท้องถิ่น

ง. นายอำเภอ หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

94. เมื่อคณะผู้บริหารท้องถิ่น ได้พิจารณาอนุมัติให้ตั้งงบประมาณยอดใดเป็นงบประมาณประจำปีแล้ว ให้เจ้าหน้าที่งบประมาณรวบรวม และจัดทำเป็นร่างงบประมาณรายจ่ายเสนอต่อคณะผู้บริหารท้องถิ่น อีกครั้งหนึ่ง เพื่อคณะผู้บริหารท้องถิ่นได้นำเสนอต่อสภาท้องถิ่น ภายในเมื่อไร

ก. วันที่ 1 กันยายน

ข. วันที่ 15 กันยายน

ค. วันที่ 1 สิงหาคม

ง. วันที่ 15 สิงหาคม

95. ใครเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติการโอนเงินงบประมาณรายจ่ายต่าง ๆ

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ค. สภาท้องถิ่นโดยความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด

ง. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

96. การโอนเงินในหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างที่ทำให้ลักษณะประมาณ คุณภาพเปลี่ยน หรือโอนไปตั้งจ่ายเป็นรายการใหม่เป็นอำนาจของใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ค. สภาท้องถิ่น

ง. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

97. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงค่าชี้แจงงบประมาณรายรับ หรือรายจ่ายให้เป็นอำนาจอนุมัติใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ค. สภาท้องถิ่น

ง. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

**98. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายในหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างที่ทำให้ลักษณะ
ประมาณ คุณภาพเปลี่ยน หรือโอนไปตั้งจ่ายเป็นรายการใหม่เป็นอำนาจของใคร**

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ค. สภาท้องถิ่น

ง. คณะผู้บริหารท้องถิ่น

99 . การโอนเงินงบประมาณรายจ่าย หรือการแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย เมื่อได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ประกาศโดย เปิดเผยเพื่อให้ประชาชนทราบ แล้วแจ้งการประกาศให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อทราบ หรือนายอำเภอ แล้วแต่กรณี ภายในกี่วัน

ก. 7 วัน

ข. 15 วัน

ค. 30 วัน

ง. 45 วัน

100. ใครรักษาการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม

ก. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

ข. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ค. ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ง. ผู้ว่าราชการจังหวัด

101. ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ได้ดำเนินการ ตามข้อใด

ก. ขอทำความเข้าใจกับปลัดกระทรวงมหาดไทย

ข. ขอยกเว้นการปฏิบัติกับผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. ขอทำความเข้าใจกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ง. ขอยกเว้นการปฏิบัติกับอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

102. ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ปลัดกระทรวงมหาดไทย อาจมอบอำนาจให้เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ใครได้

ก. อธิบดีกรมการปกครอง

ข. อธิบดีกรมบัญชีกลาง

ค. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

ง. อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

103. คณะกรรมการเก็บรักษาเงินต้องมีจำนวนเท่าใด

ก. 2 คน

ข. อย่างน้อย 2 คน

ค. 3 คน

ง. อย่างน้อย 3 คน

104. คณะกรรมการเก็บรักษาเงิน ใครเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

ก. หัวหน้าหน่วยงานคลัง

ข. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ค. เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน

ง. หัวหน้าสำนักงานปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

105. ก่อนการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่าย เพิ่มเติม ให้หน่วยงานผู้เบิกยื่นแผนการใช้จ่ายเงินต่อหน่วยงานคลัง เมื่อใด

ก. ทุกเดือน

ข. ทุก 2 เดือน

ค. ทุก 3 เดือน

ง. ทุก 6 เดือน

106. กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อหนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปี โดยสั่งซื้อหรือสั่งจ้างหรือการเช่าทรัพย์สิน ถ้าเห็นว่าการเบิกเงินไปชำระหนี้ไม่ทันสิ้นปี ให้ใครเป็นผู้อนุมัติให้กันไว้เบิกในปีถัดไป

ก. ผู้บริหารท้องถิ่น

ข. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ค. สภาท้องถิ่น

ง. ผู้ว่าราชการ หรือ นายอำเภอ แล้วแต่กรณี

107. กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อหนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปี โดยสั่งซื้อหรือสั่งจ้างหรือการเช่าทรัพย์สิน ถ้าเห็นว่าการเบิกเงินไปชำระหนี้ไม่ทันสิ้นปี ให้ใครเป็นผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติให้กันไว้เบิกในปีถัดไปได้อีกไม่เกินระยะเวลาเท่าใด

ก. 3 เดือน

ข. 6 เดือน

ค. 1 ปี

ง. 2 ปี

108. กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อหนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปี โดยสั่งซื้อหรือสั่งจ้างหรือการเช่าทรัพย์สิน ถ้าเห็นว่าการเบิกเงินไปชำระหนี้ไม่ทันสิ้นปี ให้ใครเป็นผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติให้กันไว้เบิกในปีถัดไปได้อีกไม่เกินระยะหนึ่งปี แต่หากยังไม่แล้วเสร็จ ให้ขอขยายเวลาเบิกจ่ายต่อใคร และได้อีกไม่เกินเท่าใด

ก. ต่อสภาท้องถิ่น และไม่เกิน 3 เดือน

ข. ต่อสภาท้องถิ่น และไม่เกิน 6 เดือน

ค. ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอ แล้วแต่กรณี และไม่เกิน 6 เดือน

ง. ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอ แล้วแต่กรณี และไม่เกิน 1 ปี

109. ใครเป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้ขยายเวลายื่นขอเงินได้ไม่เกินวันทำการสุดท้ายของปีนั้น

ก. ผู้บริหารท้องถิ่น

ข. สภาท้องถิ่น

ค. เจ้าหน้าที่งบประมาณ

ง. นายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี

110. กรณีรายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ยังไม่ได้ก่อหนี้ผูกพัน แต่มีความจำเป็นต้องใช้เงินนั้นต่อไปอีก ให้รายงานขออนุมัติกันเงินต่อใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. ผู้บริหารท้องถิ่น

ค. สภาท้องถิ่น

ง. นายอำเภอ

111. หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีได้ดำเนินการก่อหนี้ผูกพันตามเงื่อนไขกรณีรายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ให้ขออนุมัติขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินอีกหนึ่งปีต่อ..... หรือกรณีมีความ จำเป็นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการดังกล่าวที่ทำให้ ลักษณะ ปริมาณ คุณภาพเปลี่ยนแปลง สถานที่ก่อสร้าง ให้ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงและหรือขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินอีกหนึ่งปีต่อ.....แล้วแต่ กรณี

ก. สภาท้องถิ่น - นายอำเภอ

ข. นายอำเภอ - ผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. ผู้บริหารท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น

ง. สภาท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น

112. เงินที่ยืมไปกรณีเดินทางไปประจำต่างสำนักงานหรือเดินทางกลับภูมิลำเนาเดิม ให้ส่งใช้เงินยืมภายในกี่วันนับจากวันที่ได้รับเงิน

ก. 7 วัน

ข. 15 วัน

ค. 30 วัน

ง. 45 วัน

113. เงินที่ยืมไปกรณีเดินทางไปราชการอื่น ให้ส่งใช้เงินยืมภายในกี่วันนับจากวันที่ได้รับเงิน

ก. 7 วัน

ข. 15 วัน

ค. 30 วัน

ง. 45 วัน

114. ทุกวันสิ้นปีงบประมาณ เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปิดบัญชีรายรับ รายจ่ายแล้ว ให้กันยอดเงินสะสมประจำปีไว้เท่าไร

ก. ร้อยละ 10 ข. ร้อยละ 15 ค. ร้อยละ 20 ง. ร้อยละ 25

113. เงินทุนสำรองเงินสะสม ให้เพิ่มขึ้นร้อยละเท่าใดของทุกปี

ก. ร้อยละ 10 ข. ร้อยละ 15 ค. ร้อยละ 20 ง. ร้อยละ 25

115. การจ่ายเงินทุนสำรองเงินสะสม จะกระทำได้อีกต่อเมื่อยอดเงินสะสมในส่วนที่เหลือมีไม่เพียงพอต่อการบริหาร ให้ขอความเห็นชอบจากใคร และขออนุมัติใคร

ก. สภาท้องถิ่น - นายอำเภอ ข. สภาท้องถิ่น - ผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. ผู้บริหารท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น ง. สภาท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น

116. ในกรณีที่ปีใด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมียอดเงินทุนสำรองเงินสะสมเกินร้อยละ 25 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้น หากมีความจำเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจนำยอดเงินส่วนที่เกินไปใช้จ่ายได้โดยได้รับอนุมัติจากใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด ข. ผู้บริหารท้องถิ่น

ค. สภาท้องถิ่น ง. นายอำเภอ

117. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจใช้จ่ายเงินสะสมได้ โดยได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น ภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้

ก. ให้กระทำได้เฉพาะกิจการซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเกี่ยวกับด้านการบริการชุมชนและสังคม หรือกิจการที่เป็นการเพิ่มพูนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข. กิจการที่จัดทำเพื่อบำบัดความเดือดร้อนของประชาชน ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตามที่กฎหมายกำหนด

ค. ได้ส่งเงินสมทบกองทุนส่งเสริมกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทตามระเบียบแล้ว

ง. ถูกทุกข้อ

118. กรณีที่เงินเดือนของพนักงานส่วนท้องถิ่น มีไม่เพียงพอที่จะจ่าย ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจ่ายขาดเงินสะสมได้ โดยได้รับอนุมัติจากใคร

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด ข. ผู้บริหารท้องถิ่น

ค. สภาท้องถิ่น ง. นายอำเภอ

119. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้โดยได้รับความเห็นชอบจากใคร และได้รับอนุมัติจากใคร

ก. สภาท้องถิ่น - นายอำเภอ ข. สภาท้องถิ่น - ผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. ผู้บริหารท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น ง. สภาท้องถิ่น - สภาท้องถิ่น

120. การจำหน่ายบัญชีลูกหนี้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้หลักเกณฑ์การจำหน่ายหนี้สูญ และวิธีการ บันทึกลับบัญชีให้เป็นไปตามที่ใครกำหนด

ก. รัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทยกำหนด ข. ปลัดกระทรวงมหาดไทยกำหนด

ค. อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ง. ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนด

121. e-LAAS ย่อมาจาก

ก. Electronic Local Administrative Accounting System

ข. Electronic Local Administrator Assessment System

ค. Electronic Local Administrator Accounting System

ง. Electronic Local Administrative Assessment System

122. NPM คือข้อใด

ก. New Package Management

ข. New Public Management

ค. New Prince Management

ง. New Project Management

123. การบริหารสมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องใด

ก. ประสิทธิภาพ

ข. ประสิทธิภาพ

ค. ความเป็นเลิศ

ง. ทรัพยากรมนุษย์

124. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน มีดังนี้ ยกเว้นเรื่องใด

ก. สอนงาน

ข. สับเปลี่ยนหมุนเวียน

ค. ทดลองงาน

ง. ตั้งเป็นคณะทำงาน

125. กิจกรรมการแบ่งงานและมอบหมายงานนั้นอยู่ในภารกิจของการบริหารตามข้อใด

ก. การวางแผน

ข. การจัดองค์การ

ค. การอำนวยการ

ง. การควบคุมงาน

126. MBO การบริหารงานโดย

ก. ยึดตัวบุคคล

ข. ยึดวิธีการ

ค. ยึดวัตถุประสงค์

ง. ยึดผลงาน

127. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หมายถึง

ก. การขยายตัวองค์การทั้งในด้านอัตรากำลังคนและงบประมาณ

ข. การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้กับสมาชิกในองค์การ

ค. การเลื่อนระดับตำแหน่งของผู้บริหารองค์การให้สูงขึ้น

ง. การทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาโดยมีแผนที่แนบอวางไว้ล่วงหน้า