

บทที่ 6

สถานการณ์ด้านองค์การในปัจจุบันของสำนักงาน พมจ.

6.1 ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในบทนี้มาจาก 4 แหล่ง คือ 1) การสัมภาษณ์พัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัด จำนวน 8 คน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาสังคม หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการสังคม และหัวหน้าฝ่ายบริหารในสำนักงาน พมจ. จำนวน 24 คน 2) การสัมมนาระดมสมอง เจ้าหน้าที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่สังกัดส่วนกลาง พมจ. หัวหน้าฝ่ายในสนง. พมจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 5 ครั้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งหมดประมาณ 250 คน 3) การสอบถามเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน พมจ. จำนวน 87 คน 4) เอกสาร และ 5) การสังเกตภาคสนาม

สำหรับข้อมูลพื้นฐานของ พมจ. ซึ่งมี 8 คน เป็นผู้ชายทั้งหมด มีอายุเฉลี่ย 50.25 ปี โดยผู้มีอายุน้อยที่สุด 44 ปี และผู้มีอายุมากที่สุด 58 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พมจ. เฉลี่ย 1 ปีเศษ สำหรับหัวหน้าฝ่าย มีเพศชายและเพศหญิง 12 คน เท่ากัน มีอายุเฉลี่ย 48 ปี ผู้ที่อายุน้อยที่สุด 34 ปี ส่วนผู้มีอายุมากที่สุด 58 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเฉลี่ยหากนับตั้งแต่มีการจัดตั้งสำนักงาน พมจ. คือ ประมาณปีเศษ ในด้านเจ้าหน้าที่จำนวน 87 คน มีอายุเฉลี่ย 39.67 ปี จะเห็นได้ว่าอายุเฉลี่ยของ พมจ. สูงกว่าหัวหน้าฝ่ายประมาณ 1.75 ปี ส่วนหัวหน้าฝ่ายมีอายุเฉลี่ยสูงกว่าเจ้าหน้าที่ 8.33 ปี

6.2 โครงสร้างองค์กรและบุคลากร

6.2.1 การแบ่งฝ่ายและขอบเขตการควบคุม

สำนักงาน พมจ. มีการแบ่งฝ่ายอย่างเป็นทางการ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาสังคม ฝ่ายสวัสดิการสังคม และฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามในบางจังหวัดมีการแบ่งฝ่ายอย่างไม่เป็นทางการเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งฝ่าย บางแห่งเรียกชื่อฝ่ายว่า “ฝ่ายข้อมูล” บางแห่งใช้ “ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์”

สำหรับการแบ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในแต่ละจังหวัดมีทั้งเหมือนและแตกต่างกัน โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ในข้อที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และรายงานสถานการณ์สังคมและเศรษฐกิจเพื่อกำหนดนโยบายระดับจังหวัด รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข หน้าที่ข้อ 2 ประสานและจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ด้านความมั่นคงของมนุษย์ของจังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง และ หน้าที่ข้อ 6 การเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาสังคมและความ

มั่นคงของมนุษย์ บางจังหวัด มอบหมายหน้าที่เหล่านี้ให้ฝ่ายพัฒนาสังคม บางจังหวัดให้กับฝ่ายบริหาร และบางจังหวัดตั้งฝ่ายไม่เป็นทางการขึ้นมารับผิดชอบ

ในความเห็นของที่ปรึกษา เห็นว่า จากการพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบงาน ควรที่จะกำหนดให้สำนักงาน พมจ. มี 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มงานพัฒนาสังคม และกลุ่มงานสวัสดิการและความมั่นคงของมนุษย์ สำหรับหน้าที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายควรมีดังนี้

- กลุ่มงานบริหาร ทำหน้าที่ด้านงบประมาณ การเงิน บัญชี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ยานพาหนะ บุคลากร สารบรรณ ธุรการ งานกองทุน ติดตามทวงหนี้ และรับชำระเงินคืน

- กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ในหน้าที่ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 6 และข้อ 7 ประกอบด้วย งานวิเคราะห์สถานการณ์และจัดทำรายงาน งานเฝ้าระวังทางสังคม งานศูนย์ข้อมูล งานประชาสัมพันธ์ งานวิจัย งานวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับจังหวัด และของหน่วยงาน งานแผนงานและโครงการ งานพัฒนาเทคโนโลยี และงานมาตรฐานสังคม

- กลุ่มงานพัฒนาสังคม ทำหน้าที่ข้อ 4 ประกอบด้วย งานศูนย์ประสานงานเครือข่ายงานสนับสนุนและประสานงานองค์กรเอกชน งานศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน งานจัดตั้งประสาน ส่งเสริมอาสาสมัครพัฒนาสังคม งานสถาบันครอบครัว งานส่งเสริมบทบาทสตรี งานส่งเสริมและพัฒนาบทบาทเด็ก เยาวชน คนชรา ผู้ยากไร้ ผู้พิการ งานส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น งานอาสาสมัครต่างประเทศ งานการฉาปนกิจสงเคราะห์ และงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานส่วนกลางและจังหวัด

- กลุ่มงานสวัสดิการและความมั่นคงของมนุษย์ ทำหน้าที่ข้อ 5 และประกอบด้วย งานคุ้มครองและพิทักษ์กลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชน งานบริการ สงเคราะห์ และส่งเสริม ผู้พิการ และผู้ประสบปัญหาสังคมอื่นๆ งานป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ งานประสานองค์กรด้านสาธารณประโยชน์ และงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางและจังหวัด

สำหรับหน้าที่ข้อ 3 และ ข้อ 8 ให้แต่ละฝ่ายร่วมกันทำโดยพิจารณาเรื่องและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนเอง

เหตุผลที่จำเป็นต้องมีกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ เนื่องจากว่าในปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะต้องมีการทำแผนยุทธศาสตร์ และใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวขับเคลื่อนงาน ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมเรื่อง ประเด็นอย่างรอบด้านและครอบคลุมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันสมัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น อันจะเป็นฐานในการนำมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ดีได้ และเพื่อสร้างการรับรู้และยอมรับต่อแผนยุทธศาสตร์ งานที่สำนักงาน พมจ. ปฏิบัติ ตลอดจนงานของกระทรวงฯ ฝ่ายที่มีข้อมูลและจัดทำ

แผนควรเป็นฝ่ายที่ดำเนินการประชาสัมพันธ์ด้วย เพื่อให้การประชาสัมพันธ์เป็นเอกภาพ ประกอบกับทางกระทรวงฯ ก็ได้เน้นบทบาททางวิชาการและการชี้แนะเพื่อแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับชาติและจังหวัด ดังนั้นการจัดตั้งกลุ่มงานนี้ขึ้นมาเพื่อรองรับสิ่งเหล่านี้โดยเฉพาะจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเร่งด่วน

สำหรับอัตรากำลังของแต่ละฝ่ายควรอยู่ระหว่าง 4 – 6 คน โดยกำหนดตามขนาดประชากรของจังหวัด เช่น ประชากรต่ำกว่า 5 แสนคน มีกลุ่มละ 4 คน ประชากร 5 แสนถึง 1 ล้านคน มีกลุ่มละ 5 คน ประชากรมากกว่า 1 ล้านคน มีกลุ่มละ 6 คน ดังนั้นในสำนักงาน พมจ. ควรมียุทธศาสตร์รวมทั้งตัว พมจ. ด้วยประมาณ 17 – 25 คน

6.2.2 ทักษะและความสามารถของบุคลากร

สำหรับทักษะและความสามารถของบุคลากร ปัจจุบันบุคลากรของ สนง. พมจ. มีบุคลากรที่มีทักษะหลายด้านบางด้านก็มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงเนื่องจากเป็นงานที่มีการปฏิบัติสืบเนื่องกันมานาน แต่ก็ยังขาดความชำนาญในทักษะอีกหลายด้านที่จะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ใหม่ ทักษะที่บุคลากรมีความชำนาญสูงคือ ทักษะในงานด้านสวัสดิการสังคม และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ สำหรับทักษะในงานด้านการพัฒนาสังคม และงานประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เพราะ สนง. พมจ. บางแห่งระบุว่า ในสำนักงานมีบุคลากรที่ชำนาญด้านการพัฒนาสังคมอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะ สนง. พมจ. ที่บุคลากรเคยผ่านงานด้านการพัฒนาชาวเขามาก่อนจะมีความชำนาญในการพัฒนาสังคมสูงกว่าบุคลากรที่ไม่เคยผ่านงานด้านนี้มา ในขณะที่ สำนักงาน พมจ. บางแห่งระบุว่า บุคลากรมีความเข้าใจและทักษะในงานพัฒนาสังคมของเจ้าหน้าที่ยังไม่ดีพอเพราะ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยึดติดกับงานประชาสัมพันธ์เดิม ทำให้บางส่วนไม่พัฒนาศักยภาพหรือแสวงหาความรู้ด้านการพัฒนาสังคม ส่วนทักษะและความสามารถที่ทาง หัวหน้าฝ่าย และพมจ. เสนอให้มีการพัฒนาแก่เจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ ทักษะในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านการวิจัย การเป็นวิทยากรกระบวนการ ทักษะการฝึกอบรม การพูดในที่ชุมชน เทคนิคในการทำงานร่วมกับชาวบ้าน ความรู้เฉพาะด้านสังคมและจิตวิทยา ด้านระเบียบบริหารพัสดุ การประเมินผลงาน และงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายใหม่

6.2.3 หลักการในการบริหารงานบุคคล

หลักการที่ สำนักงาน พมจ. ใช้ในการบริหารงานบุคคล เน้นการใช้หลักคุณธรรมเป็นธรรม และยุติธรรม มนุษย์สัมพันธ์ จริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เน้นความผูกพันในทีมงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหา เช่น กรณีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความผิดพลาด จะเชิญมาสนทนาเป็นการส่วนตัว ชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่อง และเสนอแนวทางในการปรับปรุง

ในด้านการทำงาน มีการกระจายงานและแบ่งงานที่ชัดเจน กำหนดบุคคลให้ทำงานตรงกับความสามารถ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้บุคลากรคิดเป็นทำเป็น และใช้เหตุผล การให้บุคคลที่มีทักษะในการคิดให้การแนะนำและช่วยเหลือบุคคลที่ยังขาดทักษะด้านนี้ อยู่ เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

จากการสังเกตของผู้ศึกษาในภาคสนาม การบริหารงานของสำนักงาน พมจ. มีความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเจ้าขุนมูลนายไม่ปรากฏให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดสนิทสนมกันค่อนข้างสูง กล่าวโดยสรุป ส่วนใหญ่สำนักงาน พมจ.มีบรรยากาศในการทำงานในเชิงบวก

6.2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล มีอยู่บ้าง อาทิ การขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ บางแห่งการทำงานยังคงทำในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการทำงานเป็นทีม บุคลากรบางส่วนมีศักยภาพต่ำกว่าภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ขาดความเชื่อมั่นในการทำงานกับกลุ่มคนจำนวนมาก เช่น การพูดในที่ชุมชน บางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเท่าที่ควร ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าจึงจะทำงาน หากไม่สั่งก็จะเฉยเมย บางส่วนได้รับมอบหมายในงานที่ไม่ชอบและไม่ถนัด บางคนรับภาระงานมากเกินไป หางานที่ทำไม่ยอมกระจาย ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ทันเวลาตามที่กำหนดสำนักงาน พมจ. บางแห่งบุคลากรที่มีอาวุโสสูงไม่ยอมรับความสามารถของผู้มีอาวุโสต่ำกว่า บางส่วนก็ขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน และปัญหาที่สำคัญอีกประการคือ บุคลากรของ พมจ.บางแห่งยังยึดติดกับระบบการทำงานแบบเดิม ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน

6.2.5 มาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากร

สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากร พมจ.และหัวหน้าฝ่าย แต่ละฝ่ายได้เสนอดังนี้

- 1) บุคลากรที่เป็น พมจ. ควรผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง โดยกระทรวงฯควรจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเอง โดยร่วมมือกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน และหรือ มหาวิทยาลัย
- 2) บุคลากรที่ทำงานสำนักงาน พมจ. จะต้องมีความรู้การศึกษาอย่างต่ำในระดับปริญญาตรีทางด้านสังคมศาสตร์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 3) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายควรมีการอบรมก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง
- 4) มีหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับ โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจใหม่ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสังคม การวิจัยทางสังคมศาสตร์ การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมและความ

มั่นคงของมนุษย์ การทำงานร่วมกับชุมชน การพูดในที่ชุมชน การประเมินผล ระเบียบบริหารและกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น

6.3 วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

6.3.1 สถานะที่มีอยู่ในปัจจุบันและความต้องการ

ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สำนักงานที่ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีสำนักงาน พมจ. ที่ศึกษามีคอมพิวเตอร์ตั้งแต่ 4 เครื่อง ถึง 7 เครื่อง ส่วนใหญ่มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามมีบางจังหวัดที่ต้องการได้เพิ่มเติมอย่างน้อยอีก 1 เครื่อง และบางจังหวัดต้องการคอมพิวเตอร์แบบNote Book โดยให้เหตุผลว่า เนื่องจากงานของสำนักงาน พมจ. ปัจจุบันเป็นงานเชิงรุกต้องออกไปประชุม อบรม และนำเสนองาน นอกพื้นที่บ่อยครั้ง จึงจำเป็นต้องมีคอมพิวเตอร์ในลักษณะดังกล่าว พร้อมกับเครื่องฉาย LCD

จากการที่ต้องทำงานวิชาการ เอกสาร และประชาสัมพันธ์มากขึ้น เครื่องมืออีกหลายประการที่สำนักงาน พมจ. ต้องการคือ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโรเนียวดิจิทัล เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายแผ่นใส เครื่องสแกนข้อมูล กล้องถ่ายภาพดิจิทัล และเครื่องพิมพ์ดีด

นอกจากนั้นในบางจังหวัด เช่น อุบลราชธานี และยะลามีความประสงค์ที่ต้องการยานพาหนะเพิ่มเติม เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเชิงรุก และสำหรับจังหวัดยะลาต้องการโทรศัพท์สายตรงเพิ่มเติมเนื่องจากปัจจุบันใช้ได้เพียงสายเดียวซึ่งไม่เพียงพอกับลักษณะงานที่ต้องมีการประสานมากขึ้นในปัจจุบัน

6.3.2 หลักการบริหารวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

หลักการสำคัญที่สำนักงาน พมจ. ใช้ในการบริหารวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีคือ การใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่า และการกระจายอำนาจให้แต่ละฝ่ายดูแลกันเอง โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ ในบางแห่งจะกำหนดให้การใช้คอมพิวเตอร์เป็น 2 ลักษณะ คือ ส่วนหนึ่งใช้งานในแต่ละฝ่าย และอีกส่วนหนึ่งใช้งานในลักษณะงานส่วนรวมขององค์กรเป็นการเฉพาะ เช่น งานด้านข้อมูลและอินเทอร์เน็ต

6.3.3 ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ปัญหาสำคัญในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ปัจจุบันคือ มีการให้หน่วยงานใช้นโยบายอย่างประหยัดโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหา ทำให้มีอุปกรณ์บางอย่างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งคุณภาพของเครื่องมือไม่ทันสมัยเท่าที่ควร และระบบในการบำรุงรักษาไม่ดีพอ

6.3.4 มาตรฐานในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

สำหรับมาตรฐานด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีของสำนักงาน พมจ. นั้น พมจ.และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เสนอ ดังนี้

1) คอมพิวเตอร์ ควรกำหนดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำดังนี้

- การใช้งานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและเก็บข้อมูลอย่างน้อย 2 เครื่อง
- การเผยแพร่ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 1 เครื่อง
- การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างน้อยฝ่ายละ 1 เครื่อง
- การใช้งานภาคสนามในการอบรม ประชุม สัมมนา เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์กระเป๋า

หิ้ว 1 เครื่อง

2) อุปกรณ์เสริมสำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานที่เน้นงานวิชาการ งานประสาน และการปฏิบัติงานเชิงรุก ควรมีดังนี้

- เครื่องพิมพ์เลเซอร์ อย่างน้อย 2 เครื่อง
- เครื่องถ่ายเอกสาร อย่างน้อย 1 เครื่อง
- เครื่องฉาย LCD อย่างน้อย 1 เครื่อง
- เครื่องสแกนข้อมูล อย่างน้อย 1 เครื่อง
- เครื่องฉายแผ่นใส อย่างน้อย 1 เครื่อง
- เครื่องฉายแผ่นทึบ อย่างน้อย 1 เครื่อง
- กล้องถ่ายรูปดิจิทัล อย่างน้อย 1 เครื่อง
- โทรศัพท์สายตรง อย่างน้อย 4 คู่สาย
- เครื่องโทรสาร อย่างน้อย 2 เครื่อง
- เครื่องขยายเสียงเคลื่อนที่ อย่างน้อย 1 ชุด
- โทรทัศน์และเครื่องฉาย DVD อย่างน้อย 1 ชุด
- บอร์ดประชาสัมพันธ์สำเร็จรูป อย่างน้อย 1 ชุด

3) พาหนะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงาน พมจ. ต้องดำเนินงานในเชิงรุกและงานมีลักษณะประสาน ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรจึงต้องลงพื้นที่มากขึ้น แต่มีพาหนะไม่เพียงพอ กระทรวงควรจัดรถยนต์ให้กับสำนักงาน พมจ. ประมาณ 4 – 6 คัน ตามขนาดของจังหวัดโดยคิดจากจำนวนประชากร โดยใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับการจัดสรรจำนวนบุคลากร

6.4 งบประมาณและการเงิน

6.4.1 ความเพียงพอของงบประมาณ

งบประมาณที่สำนักงาน พมจ. ได้รับในแต่ละปีนั้น อยู่ในระดับ 3 – 9 ล้านบาท(ไม่รวมเงินเดือนบุคลากร) ตามขนาดของจังหวัดและกลุ่มเป้าหมาย บางจังหวัดระบุว่างบประมาณที่ตนเองได้รับเพียงพอ เช่น จังหวัดสุพรรณบุรี และ นครศรีธรรมราช ส่วนที่เหลือระบุว่ายังมีความไม่สอดคล้องระหว่างงบประมาณที่ได้รับกับงานที่ทำ โดยเฉพาะงบประมาณในหมวดค่าใช้สอย เพราะการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาและสวัสดิการสังคมเชิงรุกนั้น มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากขึ้นโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางออกนอกพื้นที่ และในอนาคตหากงานระบบข้อมูลและการวิเคราะห์สถานการณ์มีการดำเนินงานเต็มรูปแบบ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบางส่วนจะใช้เครือข่ายที่มีอยู่ได้ แต่ข้อมูลในบางลักษณะจำเป็นต้องใช้ข้อมูลขั้นต้น ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง

สำหรับงบประมาณในรายละเอียดของแต่ละจังหวัด เป็นงบประมาณที่ได้จากการสัมภาษณ์ พมจ. และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายพัฒนาสังคม ฝ่ายบริหาร และฝ่ายสวัสดิการสังคม ดังนั้นจึงเป็นงบประมาณในลักษณะการประมาณการ แต่ก็สามารถทำให้เห็นภาพการปฏิบัติงานว่า สนง. พมจ. จังหวัดใด เน้นบทบาทหน้าที่ด้านใดบ้าง หนึ่งงบประมาณนี้ไม่รวมเงินเดือนบุคลากร

งบประมาณของสำนักงาน พมจ. ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการสังคม หรือ งบประมาณเพื่อให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย เกือบทุกจังหวัดมีสัดส่วนของงบประมาณด้านนี้ประมาณ สามในสี่ ของงบประมาณทั้งหมด สำหรับงบประมาณด้านการพัฒนาสังคมนั้นมีน้อยมาก โดยสำนักงาน พมจ. ส่วนใหญ่มีงบประมาณด้านนี้เพียงประมาณหนึ่งในสิบของงบประมาณทั้งหมด ยกเว้นจังหวัดน่านที่มีงบประมาณด้านนี้ประมาณครึ่งหนึ่งของงบประมาณทั้งหมด ส่วนจังหวัดลำปางมีงบประมาณด้านนี้ประมาณสามในสิบ (ดูรายละเอียดตารางที่ 6.1)

จากสัดส่วนของงบประมาณที่สำนักงาน พมจ. ได้รับจะเห็นได้ว่า สำนักงาน พมจ. ส่วนใหญ่ยังคงเน้นงานด้านสวัสดิการสังคม มากกว่างานด้านการพัฒนาสังคม ซึ่งลักษณะการได้รับการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวก็เป็นภาพสะท้อนของกระทรวงฯ ว่ากระทรวงมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นด้านใด การจัดสรรงบประมาณในลักษณะนี้ย่อมไม่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจใหม่ที่ทางกระทรวงฯ ต้องการให้ สนง. พมจ. ปฏิบัติ ซึ่งเน้นงานด้านการพัฒนาสังคม งานด้านวิชาการ งานเครือข่าย และงานส่งเสริมการพัฒนาทุนทางสังคม ดังนั้นหากทางกระทรวงต้องการให้ สนง. พมจ. ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงแล้ว ก็ควรมีการจัดสรรงบประมาณเสียใหม่ โดยในขั้นต้นพยายามให้เกิดความสมดุล

ระหว่างงานในแต่ละด้าน ส่วนในระยะถัดไปก็ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หลักของกระทรวงฯ ก็จะทำให้ สำนักงาน พมจ. สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของกระทรวงฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ประเด็นเรื่องงบประมาณนั้นอาจไม่ใช่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอหรือไม่เพียงพอของงบประมาณเป็นหลัก แต่เป็นประเด็นในเรื่องของจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับภารกิจต่างๆของกระทรวงฯ ได้อย่างครอบคลุมและสมดุลเพียงพอ

ตารางที่ 6.1 แสดงงบประมาณของสำนักงาน พมจ. ปีงบประมาณ 2547

จังหวัด	ด้านการพัฒนาสังคม		ด้านการบริหาร		ด้านสวัสดิการสังคม		รวม
		%		%		%	
ขอนแก่น	1,140,000	12	1,030,000	11	7,000,000	76	9,170,000
นนทบุรี	570,000	13	427,000	9	3,500,000	78	4,497,000
น่าน	2,400,000	48	350,000	7	2,300,000	46	5,050,000
ลำปาง	1,000,000	33	160,000	5	1,869,000	62	3,029,000
นครศรีธรรมราช	338,800	8	1,372,557	33	2,462,000	59	4,173,357
อุบลราชธานี	1,183,760	12	ไม่ระบุ	na	8,769,400	88	9,953,160
สุพรรณบุรี	ไม่ระบุ	na	1,000,000	25	3,000,000	75	4,000,000

6.4.2 ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

จากการที่เป็นหน่วยงานเกิดขึ้นใหม่ ทำให้ในบางสำนักงาน มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้โดยขาดเจ้าหน้าที่ด้านการเงินและบัญชี ปัญหาอีกประการหนึ่งคือความล่าช้าของงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโครงการ เช่น โครงการกำหนดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานไว้ 3 เดือน งบประมาณมาในปลายเดือนที่สอง เป็นต้น ปัญหาประการที่สามคือ ความไม่เพียงพอของงบประมาณต่อการแก้ไขปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะในโครงการด้านการพัฒนาสังคม และสุดท้ายคือปัญหาการไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณที่ชัดเจน

6.4.3 มาตรฐานและตัวชี้วัดการบริหารงบประมาณ

- 1) กำหนดระยะเวลาในการเบิกจ่ายให้ชัดเจนตามไตรมาส
- 2) หลักการจัดงบประมาณควรพิจารณาเนื้องานควบคู่กับความประหยัด

6.5 การสื่อสารในองค์กร

6.5.1 ระบบและกระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารภายในสำนักงาน ใช้การสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในรูปแบบที่เป็นทางการคือ การใช้หนังสือ คำสั่ง การประชุมชี้แจง กรณีหนังสือนั้นจะให้ฝ่ายบริหารจำแนกและจัดส่งไปตามฝ่ายต่างๆ กรณีการประชุม บางสำนักงาน เช่น ที่จังหวัดน่านมีการประชุมประจำสัปดาห์และประจำเดือน การประชุมประจำสัปดาห์จะประชุมทุกวันพุธ เพื่อทบทวนภารกิจและปัญหาต่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการประชุมประจำเดือนจะมีเดือนละครั้ง เพื่อนำนโยบายของจังหวัดแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ ส่วนที่อื่นๆส่วนใหญ่มีเฉพาะการประชุมประจำเดือน ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีการใช้ค่อนข้างมาก คือ การพูดคุยแบบซึ่งหน้า (Face to Face) ซึ่งเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติงาน

6.5.2 หลักการสำคัญในการสื่อสาร

หลักการสื่อสารที่สำนักงาน พมจ. ใช้อยู่ในปัจจุบันคือ การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารสองทาง ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ชัดเจน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆที่บุคลากรได้รับมาจากการไปอบรมสัมมนา

6.5.3 ปัญหาในการสื่อสาร

สำหรับปัญหาการสื่อสาร คือ การขาดการส่งมอบงานเมื่อมีการโยกย้าย ทำให้การสื่อสารในงานบางงานต้องหยุดชะงักไป บางส่วนมาจากอคติของเจ้าหน้าที่ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บางคนมีอคติยึดติดอยู่กับการรับรู้และทัศนคติแบบเดิม ทำให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ข่าวสารหรือความเห็นที่แตกต่าง บางส่วนมีปัญหาเรื่องการเชื่อข่าวลือโดยขาดการไตร่ตรอง นอกจากนั้นกรณีที่เป็นหนังสือราชการมีแนวโน้มที่ค่อนข้างล่าช้า รวมทั้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในบางครั้งไม่ชัดเจนซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานตามมา

6.5.4 มาตรฐานและตัวชี้วัดการสื่อสาร

สำหรับมาตรฐานในการสื่อสารนั้นสำนักงาน พมจ. บางแห่งเห็นว่าไม่จำเป็นต้องมี แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมี ดังนี้

- 1) การจัดประชุมภายในสำนักงาน 2 สัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 2) การจัดประชุมประจำเดือน เพื่อแจ้งข่าวสารจากจังหวัดให้เจ้าหน้าที่ทราบ รวมทั้งถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากเจ้าหน้าที่ผู้ไปอบรมหรือสัมมนา

6.6 ระบบการกำกับติดตามงาน

6.6.1 ระบบและวิธีการติดตามงาน

สำหรับระบบการติดตามงาน มีการกำหนดแผนตารางรายงาน ทำปฏิทินรายงาน กำหนดระยะเวลา และตรวจสอบตามที่กำหนด โดยสำนักงาน พมจ. บางแห่ง มีการกำหนดงานเป็น 2 ลักษณะ 1) เรื่องเร่งด่วน กำหนดให้มีผลลัพธ์ภายใน 3 วัน 2) เรื่องปกติ กำหนดให้มีผลลัพธ์ออกมาภายใน 7 วัน

ในด้านวิธีการติดตามงาน หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ติดตามในชั้นแรกและหากเรื่องยังไม่คืบหน้า พมจ.จะเป็นผู้ติดตามโดยตรง นอกจากนั้นการใช้การประชุมติดตามงานก็เป็นวิธีการอีกประการหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในสำนักงาน พมจ.

บางแห่งใช้วิธีการให้เจ้าหน้าที่เขียนบันทึกการปฏิบัติงาน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งมีการกำหนดแบบฟอร์มในการปฏิบัติงานให้เขียนด้วย

สำหรับการติดตามงานโดยการใช้วาจา นั้น เป็นสิ่งที่ทำกันโดยทั่วไป โดยหากผู้บังคับบัญชาเห็นว่างานที่สั่งให้ดำเนินการซ้ำก็จะสอบถามด้วยตนเอง ขณะที่การติดตามงานโดยการใช้ลายลักษณ์อักษรนั้นก็มีการทำเป็นครั้งคราว

อย่างไรก็ตามสำนักงาน พมจ. บางแห่ง ยังไม่มีการกำหนดระบบอย่างชัดเจน ใช้วิธีการติดตามสถานการณ์ หากสถานการณ์เร่งรีบหรือใกล้ถึงเวลากำหนดก็จะติดตามทวงถาม

6.6.2 หลักการสำคัญในการติดตามงาน

หลักการสำคัญในการติดตามงานที่มีการปฏิบัติกันในสำนักงาน พมจ. นั้น การกำหนดระบบติดตามให้ชัดเจนในแต่ละงาน และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอตามระยะเวลาเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้

6.6.3 ปัญหาในการติดตามงาน

การทำงานไม่ทันตามกำหนดเวลาเนื่องจากผู้ปฏิบัติมีงานระดับนโยบายแทรก หรือมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานอย่างกะทันหันทำให้ระบบเดิมที่กำหนดเกิดความแปรปรวน บางคนมีงานมาก ทำให้ทำงานไม่ทันเวลา หรือผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย และไม่กล้าถามผู้บังคับบัญชาจึงหน่วงเหนี่ยวการรายงานไว้ มีบางกรณีทำงานเสร็จแล้วแต่ลืมรายงาน

6.6.4 มาตรฐานและตัวชี้วัดในการติดตามงาน

มีการนำเสนอมาตรฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) มีแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับระยะเวลาเป้าหมายที่ชัดเจน (Gantt Chart) ทั้งงานในภาพรวมและงานของแต่ละฝ่าย
- 2) กำหนดให้แต่ละคนมีบันทึกรายงานการปฏิบัติงาน
- 3) กำหนดให้มีบันทึกรายงานเมื่อทำงานที่มอบหมายเสร็จ

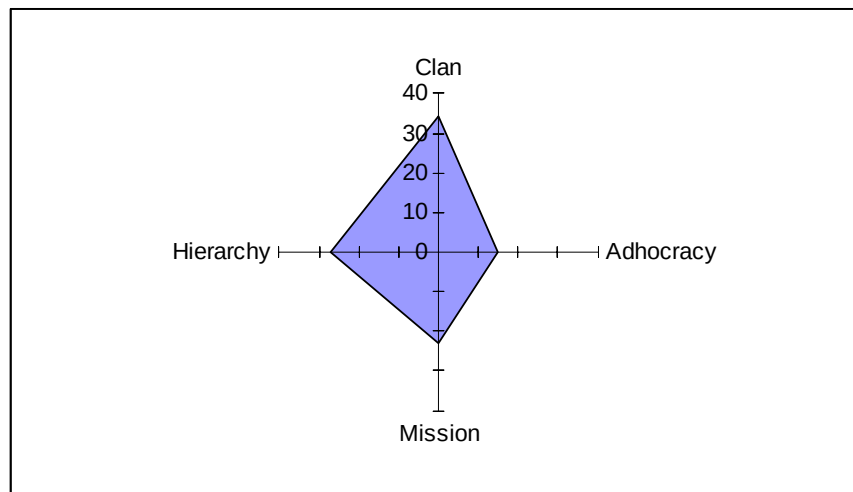
6.7 วัฒนธรรมองค์กร

6.7.1 ค่านิยมหลักในการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมเป็นวิถีคิดและวิถีปฏิบัติที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ซึ่งปรากฏอยู่ในรูปแบบของค่านิยมร่วม และบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานขององค์กร ค่านิยมที่ถูกระบุมากที่สุดในงาน พมจ. คือ ความสัมพันธ์ฉันพี่น้อง ร่วมทุกข์ร่วมสุข มีการช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสำนักงาน มีส่วนร่วมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และมีความสามัคคีในองค์กร ถัดมาคือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาตนเอง การรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยเน้นการสร้างภาพพจน์ให้กับผู้รับบริการ ให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด แม้ว่าจะปฏิบัตินอกระเบียบไปบ้างในบางครั้งคราว อย่างไรก็ตามสำนักงาน พมจ. บางแห่งระบุว่าหน่วยงานตนไม่มีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานดังกล่าวอาจจะมีค่านิยมความหลากหลายจนไม่สามารถแสวงหาจุดร่วมกันได้ แสดงให้เห็นว่าสำนักงาน พมจ. ดังกล่าวบุคลากรมีลักษณะเป็นปัจเจกนิยมสูง และทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ

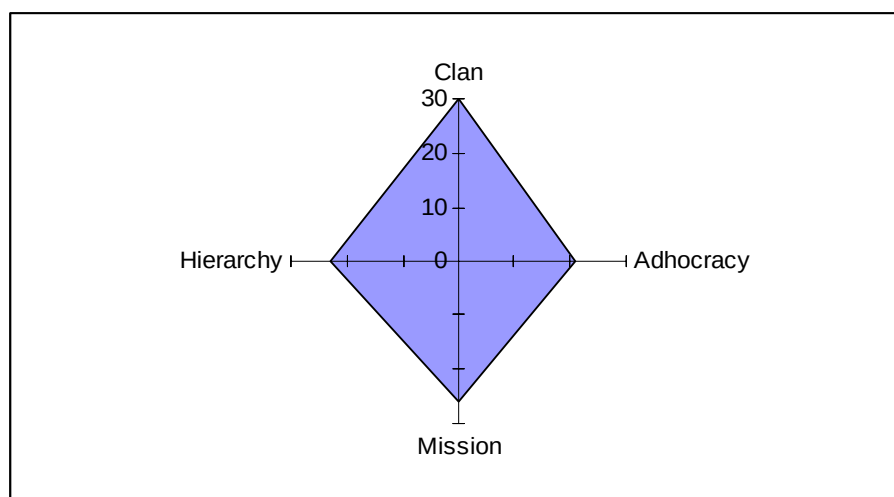
6.7.2 วัฒนธรรมองค์กร

ในการศึกษาค่านิยมองค์กรของแต่ละแห่งครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตัวแบบคุณค่าเชิงการแข่งขัน(Competing Values Model) อย่างง่ายมาทดลองวัดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน พมจ. มีข้อค้นพบในภาพรวมสำหรับสภาพวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ สำนักงาน พมจ. มีแนวโน้มยึดวัฒนธรรมแบบเครือญาติ(Clan Culture) เป็นหลัก ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศภายใน สำนักงาน พมจ. มีการเกื้อกูลกัน แบบครอบครัว มีลักษณะแบบพี่น้องเป็นหลัก รองลงมาคือวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น(Hierarchy Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกฎระเบียบและความเป็นทางการในการปฏิบัติงาน สำหรับวัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน อยู่ในลำดับที่สาม ส่วนลำดับสุดท้ายคือวัฒนธรรมทำหาย (Adhocracy Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สำหรับลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กรทั้งในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ วัฒนธรรมที่ สนง. พมจ. ต้องการจะสร้างขึ้นมานในอนาคตแสดงในแผนภูมิที่ 2 และ



แผนภูมิที่ 2 วัฒนธรรมสำนักงาน พมจ. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เมื่อผู้ศึกษาให้ พมจ. แสดงความปรารถนาว่าในอนาคตต้องการให้สำนักงานของตนเองมีวัฒนธรรมแต่ละแบบในระดับใด พบว่า มีความต้องการให้ลดระดับวัฒนธรรมแบบเครือญาติและแบบลำดับชั้นลง ขณะเดียวกันต้องการให้หน่วยงานของตนเองมีวัฒนธรรมแบบพันธกิจ และวัฒนธรรมแบบท้าทายสูงขึ้น จะเห็นได้ว่า พมจ. มีความต้องการให้เกิดภาวะสมดุลระหว่างแบบแผนของวัฒนธรรมต่างๆ ในหน่วยงานของตน ซึ่งการแสดงความปรารถนาเช่นนี้นับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและแนวทางการทำงานใหม่ของกระทรวงฯ ที่มีความมุ่งหวังให้กระทรวงทำงานประสานระหว่างท้องถิ่นและสากลมากขึ้น



แผนภูมิที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการจะเห็นในอนาคต

6.7.3 มาตรฐานและตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับมาตรฐานและตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์กรสำนักงาน พมจ. บางแห่งระบุว่าไม่จำเป็นต้องมี แต่ในบางแห่งเสนอว่า ควรมี อย่างเช่น การจัดพบปะสังสรรค์ประจำเดือนระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น หรือ การจัดงานเพื่อยกย่องผู้ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี เป็นต้น

6.8 ภาวะผู้นำ

6.8.1 ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นจริงของ พมจ.

สำหรับภาวะผู้นำที่ พมจ. ใช้ในการนำองค์กร จากการสัมภาษณ์พมจ. ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาชี้แนะ เป็นแบบอย่างที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และนำความรู้ใหม่ๆ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน บางแห่งใช้ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์

เมื่อสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่าย พบว่า หัวหน้าฝ่ายได้มองว่า พมจ. มีภาวะผู้นำในลักษณะพร้อมให้คำปรึกษา ไม่ถือตัว ให้เกียรติผู้อื่น มีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เหตุผลคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มีความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีลักษณะประนีประนอม อย่างไรก็ตามบางแห่งหัวหน้าฝ่ายระบุว่า พมจ. เน้นการกำหนดระเบียบ สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สิ่งงานแล้วต้องให้เสร็จทันเวลา โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ของแต่ละคน เพียงต้องการให้งานสำเร็จออกมาเป็นหลัก

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่ พมจ. ใช้อยู่เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีการผสมผสานระหว่างการใช้ภาวะผู้นำแบบให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามในบางแห่งจะเน้นการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

6.8.2 ลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวัง

สำหรับภาวะผู้นำที่คาดหวังจากหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของ สำนักงาน พมจ. นั้นพวกเขาต้องการให้ พมจ. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถนำทีมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสพัฒนาตนเอง มีคุณธรรมคำนึงถึงความต้องการและมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำที่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ คาดหวังต่อ พมจ. คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั่นเอง

6.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.9.1 หลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลในการปฏิบัติงาน พมจ. ใช้แนวทางและแบบประเมินของกระทรวงเป็นหลัก โดยให้หัวหน้าฝ่ายประเมินเจ้าหน้าที่ในฝ่ายตนเองและส่งผลการประเมินให้ พมจ. พิจารณาในภาพรวม และนำผลงานแต่ละคนมาเปรียบเทียบกันเพื่อจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน

หลักการประเมินจะพิจารณาความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ยึดระเบียบ และบางหน่วยงานมีการประเมินกันอย่างเปิดเผย

6.9.2 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนใหญ่ระบุว่า สำนักงานของตนเองไม่มีปัญหาในการประเมิน แต่มีบางหน่วยงานระบุว่า เจ้าหน้าที่ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงยังมีการใช้ความรู้สึก เพราะแบบประเมินมีลักษณะเป็นนามธรรมมากเกินไป

6.9.3 การวัดความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สำนักงาน พมจ.ส่วนใหญ่ระบุว่าใช้ความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการใช้การเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์