



คู่มือระบบการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่  
โรงพยาบาลกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

# ระบบการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ โรงพยาบาลกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

## ๑. หลักการและเหตุผล

ตามนโยบายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ กระทรวงสาธารณสุข กำหนดทิศทางการพัฒนากระทรวงสาธารณสุขตามยุทธศาสตร์ ระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข จัดทำแผนแม่บทด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทคุณธรรมแห่งชาติฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๐) ภายใต้วิสัยทัศน์ว่ากระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์กรคุณธรรมอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในกระทรวงสาธารณสุขให้มีความต่อเนื่องและมีทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระทรวงสาธารณสุขและประเทศชาติ ตามนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) โมเดลประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand ๔.๐) และยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙ (ด้านสาธารณสุข) ที่ต้องการพัฒนาประเทศไทยและคนในชาติให้สมดุลทั้งทางวัตถุและจิตใจควบคู่กันไป โดยให้ “คุณธรรมนำการพัฒนา” สร้าง “สังคมคุณธรรม องค์กรคุณธรรม และโรงพยาบาลคุณธรรม” ให้สัมฤทธิ์ผลในเชิงประจักษ์ ให้กระทรวงสาธารณสุขเป็นกระทรวงคุณธรรม (Moral Ministry of Public Health) ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเสริมสร้างระบบคุณธรรมของกระทรวงสาธารณสุขให้เข้มแข็งบนฐานคิดการยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ภายใต้คุณธรรมที่พึงประสงค์ ๔ ประการ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และค่านิยมของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข “MOPH” เพื่อประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน โรงพยาบาลกำแพงเพชร จึงได้จัดทำระบบการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

## ๒. วิสัยทัศน์

“เป็นโรงพยาบาลคุณภาพคู่คุณธรรม เพื่อประชาชนสุขภาพดี”

## ๓. อัตลักษณ์

“รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีน้ำใจ”

## ๔. ระบบการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ โรงพยาบาลกำแพงเพชร

ระเบียบ ข้อบังคับที่บังคับใช้ต่อผู้ที่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่

### ๔.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามหลักจรรยาข้าราชการตามมาตรา ๗๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติ และศักดิ์ศรี ความเป็นข้าราชการ โดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

๑. การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

๒. ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ
๓. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
๔. การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
๕. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

และตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระบุข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการอันมิใช่เป็นความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชา ตักเตือน นำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนา

## ๔.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. ๒๕๔๖

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กำหนดข้อบังคับตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

### หมวด ๕ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา ๒๙ ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจดูได้

### หมวด ๖ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา ๓๓ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

### หมวด ๗ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา ๓๗ ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานในระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใดและ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็น ระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

มาตรา ๔๒ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม โดยเร็วต่อไป

มาตรา ๔๓ การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

/หมวด ๘...

## หมวด ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา ๔๕ นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรา ๙ (๓) แล้วให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา ๔๗ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

### ๔.๓ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ กำหนดให้มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท ให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมที่กำหนดขึ้น โดยจะต้องมีกลไกและระบบในการดำเนินงานเพื่อให้การบังคับใช้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัย

ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนได้พิจารณาโดยถี่ถ้วนแล้วเห็นว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ราชการแผ่นดินในส่วนที่ตนรับผิดชอบเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ดังนั้น การใช้อำนาจเพื่อให้หน้าที่ที่ตนรับผิดชอบลุล่วง ข้าราชการพลเรือนทั้งปวงจึงต้องมีคุณธรรม ซึ่งเป็นการอันพึงทำ เพราะนำประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมและตนเองและศีลธรรมซึ่งเป็นการอันพึงเว้น เพราะเป็นโทษแก่ส่วนรวมและตนเองประกอบกันขึ้นเป็นจริยธรรมข้าราชการพลเรือนอันเป็นความประพฤติที่ดีงาม สัมกับความเป็นข้าราชการ

อนึ่ง มาตรา ๒๘๐ ให้ผู้ตรวจการแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่เสนอแนะหรือให้คำแนะนำในการจัดทำหรือปรับปรุงประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙ และส่งเสริมให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีจิตสำนึกในด้านจริยธรรม รวมทั้งมีหน้าที่รายงานการกระทำที่มีการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมเพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบในการบังคับการให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙

ดังนั้น บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งจึงมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติ มีความเป็นกลางทางการเมือง อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ๙ ประการ ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ดังนี้

๑. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
๒. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบต่อ
๓. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
๔. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย
๕. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยและไม่เลือกปฏิบัติ
๖. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง

๗. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้
๘. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๙. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

#### ๔.๔ ข้อบังคับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยจรรยาข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐

- ข้อ ๑ ชื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ
- ข้อ ๒ ยืนหยัดและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
- ข้อ ๓ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค
- ข้อ ๔ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- ข้อ ๕ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ข้อ ๖ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ข้อ ๗ ปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ

#### กลไกการขับเคลื่อนจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

- ข้อ ๑ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
  - ข้อ ๒ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการส่งเสริมจรรยาข้าราชการโดยกำหนดนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีจิตสำนึกและปฏิบัติตามจรรยาของข้าราชการ
  - ข้อ ๓ ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการทุกคนได้ทราบจรรยาที่ควรปฏิบัติ และยืนยันว่าจะยึดมั่นปฏิบัติจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
  - ข้อ ๔ ให้หน่วยงานจัดอบรมส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข หรือบูรณาการเข้ากับการอบรมในโครงการต่าง ๆ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังและกระตุ้นจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี
  - ข้อ ๕ คัดเลือกหน่วยงานและบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่ดีเด่นทางด้านจรรยา เพื่อประกาศยกย่องเป็นแบบอย่างที่ดี
  - ข้อ ๖ ให้หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการบังคับใช้จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เช่น การให้รางวัล การให้โอกาสปรับปรุงและพัฒนาตน และการลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืนจรรยาข้าราชการที่เป็นการกระทำผิดวินัย
- ทั้งนี้ ให้ข้าราชการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างครบถ้วน การไม่ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการอันมิใช่ความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือนหรือนำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน หรือสั่งให้ได้รับการพัฒนาหากเป็นความผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัย อนึ่ง ให้พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และลูกจ้างของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขทั้งในราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค ถือปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยอนุโลม

#### ๔.๕ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

มาตรฐานความโปร่งใสด้านการให้บริการแก่ประชาชน เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำหน้าที่โดย ความซื่อสัตย์สุจริตไม่มีการเลือกปฏิบัติและการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นธรรมโดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการให้บริการ การเลือกใช้ช่องทางการให้บริการที่เหมาะสมกับการให้บริการ รวมไปถึงการประเมินความพึงพอใจของประชาชนโดยมีตัวชี้วัดมาตรฐานความโปร่งใสด้านการให้บริการแก่ประชาชน ๖ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการให้บริการแก่ประชาชน
๒. การให้บริการตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ
๓. การเลือกใช้ช่องทางการให้บริการที่เหมาะสมกับการให้บริการ
๔. การจัดให้มีช่องทางและกลไกในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนของประชาชน
๕. การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ
๖. การจัดทำระบบข้อมูลทางสถิติและสรุปผลการให้บริการแก่ประชาชน

ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเปิดเผย การตรวจสอบได้และการส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของราชการ และการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐของภาคประชาชนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

#### ๕. การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก

##### ๕.๑ ความหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน ผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานมาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องมากขึ้นเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารองค์กรได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) การบริหารงานบุคคล นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒนาองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถและความประพฤติดีมาปฏิบัติงานซึ่งการที่องค์กรจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือสำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่องค์กรนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การให้พนักงาน และการให้พ้นจากงาน โดยทั่วไปแล้วการที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมและเชื่อถือได้นั้น องค์กรมักจะสร้างเครื่องมือ

/ประกอบ...

ประกอบอีกส่วนหนึ่งขึ้นมาใช้ในการพิจารณาประเมินผล ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ต้องใช้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน โดยองค์กรต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ ที่ชัดเจนก่อน แล้วเมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับคำว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภท จะออกมาในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภท อาจออกมาในรูปของคุณภาพ องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้น ๆ

### ๕.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ส่วนราชการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน
๒. เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร/การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ) ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อให้การทำงานของส่วนราชการได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ เสร็จรวดเร็วทันตามกำหนดเวลานัดหมาย มีการทำงานปลอดภัย เพื่อการบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

### ๕.๓ ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลในองค์กรจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นใช้ ซึ่งมีด้วยกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

#### ๕.๓.๑ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นนั้นมีความชัดเจน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้

#### ๕.๓.๒ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

#### ๕.๓.๓ ด้านการปรับปรุงงานมาตรฐานการปฏิบัติงาน

จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

#### ๕.๓.๔ ด้านการควบคุมงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่าย ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น และสามารถควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ๕.๓.๕ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับ มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

### ๕.๔ ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

#### ประกอบด้วย

๑. เลือกรายงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ
๒. พิจารณาวางเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใด จากตำแหน่ง นั้นไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับ นโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์กร
๓. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน
๔. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
๕. ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
๖. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เกณฑ์ของ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติคุณภาพของงาน

### ๕.๕ ลักษณะการแสดงผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้

๑. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และ ควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ ดังนั้น งานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐาน ด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้
๒. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น ควรมีคุณภาพดีมากน้อย เพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้อง เชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร
๓. ลักษณะการแสดงผลการปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐาน ด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้อุบายหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ ดังนั้น การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อ ภาพลักษณ์ขององค์กร และขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามเพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน



ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการ นั่นก็คือต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่น ๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ ควรต้องมีการทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

## ๕.๖ มาตรการควบคุมการปฏิบัติงาน

**การควบคุม** หมายถึง กระบวนการที่กระทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้ หรือถ้าจะให้ความหมายที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้ควบคุมชัดเจนขึ้นก็หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเมื่อมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานตามแผน ปรากฏว่าไม่เป็นไปตามทิศทาง กรอบ หรือข้อกำหนดที่วางไว้ ผู้ควบคุมหรือผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างหนึ่งซึ่งจะแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนดังกล่าว มิฉะนั้นแล้วแผนก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**การควบคุมอำนาจแบ่งตามลักษณะของสิ่งที่ถูกควบคุม ออกเป็น ๕ ประเภทด้วยกัน คือ**

๑. การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Product Control) เป็นการควบคุมผลผลิตของโครงการ เพื่อจัดการให้โครงการผลิตได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน เรียกว่า การควบคุมปริมาณ (Quantity Control) และควบคุมให้ผลผลิตที่ได้มีลักษณะและคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้เรียกว่าการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมในข้อนี้รวมถึงการควบคุมเวลาของโครงการด้วย คือการควบคุมให้โครงการสามารถผลิตผลงานได้ปริมาณและคุณภาพตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

๒. การควบคุมบุคลากร (Personal or Staff Control) เป็นการควบคุมพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการ โดยควบคุมให้ปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ และให้เป็นไปตามกำหนดการโครงการ ควบคุมและบำรุงขวัญเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ความประพฤติ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนควบคุมด้านความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้วย

๓. การควบคุมด้านการเงิน (Financial Control) ได้แก่ การควบคุมการใช้จ่าย (Cost-Control) การควบคุมทางด้านงบประมาณ (Budget Control) ตลอดจนการควบคุมทางด้านบัญชีต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้โครงการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด และมีเหตุผลเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

๔. การควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ (Control of Physical Resources) ได้แก่ การควบคุมการใช้จ่ายทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารและที่ดิน ตลอดจนแรงงานในการเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการเพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรดังกล่าว

๕. การควบคุมเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน (Control of Techniques or Procedure) ได้แก่ การควบคุมกำกับดูแลเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานประเภทนั้น ๆ โดยจะต้องควบคุมทั้งเทคนิควิธีที่มองเห็นและเข้าใจง่าย

### ความสำคัญของการติดตามและการควบคุม

ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการติดตามและการควบคุมนั้น อาจพิจารณาได้จากประเด็นต่อไปนี้

๑. เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประโยชน์ในข้อนี้นับว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการติดตามและการควบคุมโครงการ ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายถือเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ หากไม่มีการยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลักแล้วเราก็ไม่ทราบว่าจะทำโครงการนี้ไปทำไม เมื่อเป็นเช่นนี้การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะช่วยระดับประคองให้โครงการบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังดังกล่าว จึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโครงการ

๒. ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมเวลา และค่าใช้จ่ายของโครงการโดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้ ซึ่งจะสามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการลงไปได้มาก ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่ลดลงไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้

๓. ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมนั้นไม่ใช่เป็นการจับผิดเพื่อลงโทษ แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้นิเทศงานและผู้ควบคุมงานที่ดีมักจะได้รับการต้อนรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะมีที่เลี้ยวมาช่วยแนะนำช่วยเหลืออีกแรงหนึ่ง ขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น

๔. ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โครงการบางโครงการถ้ามีการควบคุมไม่ดีพอ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงได้ และหากพบความเสียหายนั้นแต่ต้นลักษณะของเหตุการณ์ที่เรียกว่า “สายเกินแก้” ก็จะไม่เกิดขึ้น

๕. ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากโครงการนั้น ทั้งนี้ ในขณะที่ทำการติดตามและควบคุมนั้น ผู้บริหารจะมองเห็นปัญหาอันเป็นผลกระทบต่างๆ ของโครงการหลายประการ จึงจะสามารถจัดทำมาตรการในการป้องกันแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

๖. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น โดยปกติโครงการต่างๆ มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างหลวม ๆ หรือใช้คำที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสูง เช่น คำว่าพัฒนา ขยาย ปรับปรุง กระตุ้น ยกย่อง ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือแม้กระทั่งผู้บริหารมองไม่เห็นเป้าหมายได้ชัดเจน ไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องได้ เมื่อมีการติดตามและควบคุมโครงการ จะต้องมีการทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐานต่างๆ ชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบและทำการควบคุมได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดตามและการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้การติดตามและการควบคุมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน มักจะใช้ควบคู่กันไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ กล่าวคือ เมื่อมีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกันใครหรือหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถควบคุมอะไรได้