

ရာဇ်သီလဝါရီယံဝိသိယံဝိသိယံ

ဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံ
ဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံ
ဝိသိယံ

ဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံ

ဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံဝိသိယံ

รายงานผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติ
โครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์
เรื่อง
การปฏิรูปราชการของคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่อง

โดย อภิชัย พันธเสน
มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

รายงานผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติ

โครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

เรื่อง

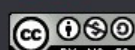
การปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่อง

โดย อภิชัย พันธเสน

ได้รับเงินอุดหนุนจาก
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

1 กุมภาพันธ์ 2541



 เนื้อหาทั้งหมดใน OpenBase ถูกเผยแพร่ภายใต้สัญญาอนุญาต Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 Unported License ท่านสามารถนำเนื้อหาทุกชิ้นไปใช้และเผยแพร่ต่อได้ โดยต้องอ้างอิงแหล่งที่มา ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า และต้องใช้สัญญาอนุญาตชนิดเดียวกันนี้เมื่อเผยแพร่งานที่ดัดแปลง เว้นแต่จะระบุเป็นอย่างอื่น

สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมา.....	1
ข้อมูลโดยทั่วไปเกี่ยวกับคณะเศรษฐศาสตร์.....	2
ภาระงานของอาจารย์.....	5
ภาระงานของเจ้าหน้าที่ธุรการ.....	8
แผนงานในอนาคต.....	9
การเริ่มต้นของกระบวนการปฏิรูป.....	10
ภาระหน้าที่ของงานในแต่ละหมวด.....	13
การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร.....	23
การส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด.....	26
ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะเพื่อสร้าง โอกาสก้าวหน้าในชีวิตราชการ.....	27
จัดระบบตอบแทนให้สอดคล้องกับความสามารถ.....	29
การลดขนาดของภาคราชการ.....	30
การวัดผลงานของเจ้าหน้าที่.....	35
ข้อสังเกตที่เกี่ยวกับความละเอียดอ่อนในการบริหารงานบุคคล.....	43
การปรับแก้ปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัระบบและบุคลากร.....	44
การปรับแก้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดจำนวนบุคลากร.....	45
สรุปผลการปฏิรูป.....	47

ความสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป.....	49
ภาคผนวก ก.....	51
ภาคผนวก ข.....	66
ภาคผนวก ค.....	81

การปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่อง

อภิชาติ พันธเสน

ความเป็นมา

การปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีการดำเนินการด้วยเหตุผลที่สำคัญสามประการคือ ประการแรก เช่นเดียวกับหน่วยราชการโดยทั่วไป คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการดำเนินงานโดยเน้นความถูกต้องของกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานมากกว่าประสิทธิภาพและผลงานเป็นหลัก ทำให้การทำงานของคณะฯ มีปัญหาเช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่นๆ ของรัฐ คือ การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากมีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติมากมาย เจ้าหน้าที่ทำงานตามหน้าที่ที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมากขึ้นทุกที เนื่องจากมีการเพิ่มปริมาณการทำงาน โดยการเพิ่มทั้งประเภทและปริมาณการให้บริการทางวิชาการของคณะมากยิ่งขึ้น โดยไม่มีนโยบายที่จะเพิ่มจำนวนบุคลากร ทำให้ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณงานมากขึ้น ประกอบกับระบบและวิธีการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพดังกล่าว มีผลเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ขณะเดียวกันก็เป็นการลดขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้น้อยลงไปอีก เจ้าหน้าที่หลายคนสารถภาพว่าทำงานเพื่อให้หมดเวลาไปวันต่อวัน โดยไม่มีจิตใจทำงานหรือรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานแต่อย่างใด ลักษณะดังกล่าวนี้นับว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อสมรรถภาพในการทำงานทั้งหมด ประการที่สอง คณะฯ เองได้ขยายงานเพิ่มขึ้นมามากทั้งที่เป็นการยกระดับมาตรฐานทางวิชาการของคณะฯ เช่น โครงการปริญญาเอกบรรยายเป็นภาษาอังกฤษ และงานที่เป็นการขยายองค์ความรู้ของคณะฯ ได้เพิ่มกว้างขวางมากขึ้น ในลักษณะที่เป็นโครงการเลี้ยงตัวเอง เช่น โครงการเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิตด้านเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ตลอดจนโครงการเลี้ยงตัวเองที่เพิ่มศักยภาพให้แก่ความเป็นนานาชาติของคณะฯ และเป็นโครงการเลี้ยงตัวเองเช่นกัน คือ โครงการเศรษฐศาสตร์บัณฑิตบรรยายเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการคือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ตลอดจนขยายขอบเขตความกว้างขวางของวิชาการและความเป็นนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการหารายได้เพิ่มขึ้นให้กับคณะฯ เพื่อที่จะเป็นการดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีฉันทะในการเป็นอาจารย์ได้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีพอสมควร การเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของงานในลักษณะดังกล่าวย่อมมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของภาระงาน ทั้งในบรรดาผู้ที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการ ตลอดจนนักการภารโรงในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหารงานทางวิชา

การ และเมื่ออาจารย์ต้องมีภาระหน้าที่ในงานทางด้านวิชาการเพิ่มมากขึ้นก็ย่อมต้องการลดปริมาณงานบริหารทางด้านวิชาการลง ซึ่งก็หมายความว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารวิชาการจะต้องรับภาระมากขึ้น ทั้งในด้านปริมาณงานและการเพิ่มขึ้นของคุณภาพ ตลอดจนขีดความสามารถในการให้บริการ ภายใต้โครงสร้างระบบราชการที่มีได้มีการปรับปรุงดังกล่าว ย่อมเท่ากับเป็นการเพิ่มปริมาณงานพร้อมกับเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น การที่โครงสร้างการทำงานและระบบผลตอบแทนยังคงเป็นไปในลักษณะเดิมย่อมเป็นข้อเรียกร้องที่มากเกินไป สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนแรงจูงใจที่มีอยู่ในสภาพการทำงานของระบบราชการที่จำกัด จึงเป็นการเรียกร้องที่ปราศจากเหตุผลถ้าหากไม่มีการปฏิรูปการทำงาน ประการสุดท้าย เป็นผลจากการที่ ศาสตราจารย์ อภิชัย พันธเสน ในฐานะที่เป็นนักวิจัยในโครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย อันเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขในการวิจัยที่ต้องการจะให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติที่บังเกิดผลการปฏิรูปอย่างเป็นธรรมชาติ เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในช่วงสุดท้ายของการวิจัย จึงต้องการใช้การปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ในฐานะที่เป็นกรณีศึกษาและพร้อมกันใช้เป็น “ห้องทดลอง” เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อความพยายามในการปฏิรูปในระบบราชการโดยรวมในวงกว้างสืบต่อไป ขณะเดียวกันก็เป็นการตอบสนองต่อความจำเป็นอย่างรีบด่วนของคุณคณะฯ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วพร้อมกันไปด้วย โดยเน้นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในคณะเศรษฐศาสตร์เป็นเพียงผลพลอยได้ แต่ผลที่ต้องการจะให้บังเกิดขึ้นอย่างแท้จริงก็คือ ก่อให้เกิดการเคลื่อนตัวของ การปฏิรูประบบราชการในวงกว้าง

ข้อมูลโดยทั่วไปเกี่ยวกับคณะเศรษฐศาสตร์

คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ทำหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตในระดับการศึกษาต่างๆ ประกอบด้วย ปริญญาตรีภาคภาษาไทย ปริญญาโท (ไม่เต็มเวลา) ภาคภาษาไทย ปริญญาตรี-โท-เอก ภาคภาษาอังกฤษ ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ (ไม่เต็มเวลา)

โดยมีจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าแต่ละปี และจำนวนนักศึกษาทั้งหมดดังต่อไปนี้

หลักสูตร	จำนวนรับเข้า แต่ละปี (คน)	จำนวนที่ ลงทะเบียน อยู่ในปัจจุบัน (คน)	จำนวนที่ สำเร็จการศึกษา ในปี 2540 (คน)
ปริญญาตรี ภาคภาษาไทย	350	1,261	263
ปริญญาโท ภาคภาษาไทย	40	207	11
ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ	80	76	-
ปริญญาตรี ภาคภาษาอังกฤษ	80	313	60
ปริญญาโท ภาคภาษาอังกฤษ	30	44	17
ปริญญาเอก ภาคภาษาอังกฤษ	5	7	-

นอกจากการผลิตบัณฑิตแล้วอาจารย์ของคณะเศรษฐศาสตร์ยังได้ให้บริการวิชาการในรูปของการทำงานวิจัย และฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งโครงการภายใต้ความร่วมมือของประเทศผู้นำแม่โขง โดยมีตัวอย่างของกิจกรรมในปีที่แล้วดังต่อไปนี้

กิจกรรมการอบรมประจำปี พ.ศ. 2538

หัวข้อการอบรม

1. เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
2. Analysis and Management of Macroeconomic Policy (World Bank)
(สอนที่เวียงจันทน์)
3. The 1995 International Training Program
4. Project Formulation, Costing, Marketing (หัวหน้าโครงการมหาวิทยาลัยมหิดล)
5. MINI ECON (ขนส่ง)
6. International Training Program in Health Economics: Program B
7. International Training Program in Health Economics: Program A
8. Privatization (มองโกเลีย)
9. Industrial Development (เวียดนาม-กัมพูชา)
10. การจัดการอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
11. กฎระเบียบในระบบการเงินของไทย
12. การประเมินโครงการลงทุน

กิจกรรมการอบรมประจำปี พ.ศ. 2539

หัวข้อการอบรม

1. Young Professional Program สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
2. อบรม Prospective JICA Experts I
3. Trade and Investment Policies in Market Economy ประเทศเวียดนาม
4. The Greater Mekong Subregion Economics Educators Mini Series Workshop I
5. อบรมครูผู้สอนวิชาเศรษฐศาสตร์ (กทม.)
6. อบรม Prospective JICA Experts II
7. อบรม Prospective JICA Experts III
8. อบรมพัฒนาผู้บริหารระดับสูงสำหรับสำนักงานประมาณ
9. อบรมพัฒนาข้าราชการกรมควบคุมมลพิษ
10. The 1997 International Training Program
11. อบรม Prospective JICA Experts IV
12. อบรมครูผู้สอนวิชาเศรษฐศาสตร์ (ต่างจังหวัด)
13. อบรม Futures Market
14. อบรมเศรษฐศาสตร์สาธารณสุข

โดยปกติอาจารย์ทุกคนของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ทำหน้าที่อยู่ที่คณะฯ จะต้องมีภาระการสอนขั้นต่ำคนละ 3 วิชาต่อหนึ่งปีการศึกษา ยกเว้นอาจารย์ผู้มีหน้าที่ในด้านการบริหารจะได้รับลดภาระการสอนเหลือเพียง 2 วิชา แต่จะมีอาจารย์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ที่จะต้องสอน 4 วิชา และถ้าหากมีการเปิดโครงการปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจเต็มโครงการ คาดว่าอาจารย์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 จะต้องมีภาระการสอน 4 วิชาต่อหนึ่งปี อีกทั้งต้องทำหน้าที่อบรมหลักสูตรพิเศษ ทำงานวิจัย เขียนตำรา ทำงานบริหาร และภาระกิจที่เป็นพิธีกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นภาระที่ค่อนข้างจะหนักมาก

ในภาระงานทั้งหมดที่ได้กล่าวมานี้ คณะเศรษฐศาสตร์มีบุคลากรดังต่อไปนี้

	ระดับปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
อาจารย์ที่ทำหน้าที่ปัจจุบัน	1	26	47
อาจารย์ที่กำลังศึกษาอยู่	2	6	-
อาจารย์ที่ลาพักการสอน	-	1	2

ตำแหน่งที่ว่าง	4 ตำแหน่ง
รวม	89 ตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่ธุรการ	38 ตำแหน่ง
ลูกจ้างประจำ	17 ตำแหน่ง
รวมทั้งสิ้น	144 ตำแหน่ง

เมื่อเทียบปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรที่คณะฯ มีอยู่ทั้งหมด กับคณะอื่นในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์หรือถ้าหากจะเปรียบเทียบกับคณะเศรษฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นับว่าอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะเศรษฐศาสตร์มีภาระงานที่ค่อนข้างหนักมาก ทั้งนี้ยังมิได้พิจารณารวมถึงงานวิจัยและการให้คำปรึกษาแก่นหน่วยงานของรัฐและงานระดับนโยบายต่างๆ ของประเทศ โดยอาจารย์แต่ละคนที่มีได้มีการประมวลเข้าไว้เป็นภารกิจทางวิชาการของคณะฯ อีกด้วย

ภาระงานของอาจารย์

ภาระงานของอาจารย์เป็นการสะท้อนผลผลิตจากการให้บริการของอาจารย์ ซึ่งจำแนกออกเป็นงานประเภทใหญ่ๆ 3 งานด้วยกันคือ งานสอน งานเขียนและงานวิจัย และงานบริหาร ซึ่งยังมีจำแนกออกไปเป็นสอนในคณะ สอนนอกคณะแต่ภายในมหาวิทยาลัย สอนบริการสังคม (ภายนอกมหาวิทยาลัย) งานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ส่วนงานเขียนประกอบด้วย เอกสารประกอบคำบรรยาย เขียนบทความทางวิชาการ บทความสัมมนา งานวิจัย งานตำรา และงานเขียนอื่นๆ ส่วนงานบริหารก็จำแนกออกเป็นงานบริหารในคณะและงานบริหารนอกคณะ (ภายในมหาวิทยาลัย) งานที่จำแนกเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าป็นงานทางวิชาการของอาจารย์ทั้งหมด ยังมีงานอื่นๆ ที่เป็นงานทางวิชาการและมีผลในการเผยแพร่ทางวิชาการในวงกว้างแก่สังคม เช่น งานเขียนบทความลงในหนังสือพิมพ์รายวันและสัปดาห์ งานเป็นที่ปรึกษาหรือการประชุมออกความคิดเห็นให้กับหน่วยงาน องค์กรอาสาสมัครเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร หน่วยงานราชการของรัฐ รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้แก่รัฐมนตรีและ/หรือนายกรัฐมนตรี งานแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การทำรายการหรือออกรายการวิทยุและโทรทัศน์ เป็นต้น รวมทั้งงานวิจัยที่มีได้ผ่านกระบวนการประเมินของคณะฯ ที่อาจารย์แต่ละท่านมิได้รายงานต่อคณะฯ ด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม งานเหล่านี้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างแน่นอนว่าเป็นบริการทางวิชาการของอาจารย์ แต่เพียงว่าคณะฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือไม่พร้อมที่จะยอมรับ

หรืออาจจะเห็นว่ามีความยากในการตรวจสอบและให้นำหนักกับการให้บริการทางวิชาการในลักษณะดังกล่าวของอาจารย์ของคณะฯ

ดังนั้นงานบริการทางวิชาการและบริหารที่คณะฯ ยอมรับว่าเป็นผลงานของอาจารย์ จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานของอาจารย์ที่มีการจดบันทึกและรวบรวมโดยคณะฯ และเพื่อให้งานดังกล่าวสามารถเปรียบเทียบกันได้ในเชิงปริมาณ จึงมีระบบที่ให้นำหนักเป็นจำนวนคะแนนของแต่ละประเภทของงาน ซึ่งมีตัวเลขคะแนนเต็มและการปรับตัวคุณภาพ โดยที่คะแนนเต็มของแต่ละงานเป็นการให้ “ราคา” หรือ “คุณค่า” แก่งานเหล่านั้น เป็นการสะท้อนนโยบายของคณะในการให้ความสำคัญ “สำคัญ” แก่งานประเภทไหนของคณะฯ เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์ทำงานนั้นๆ เนื่องจากในการคำนวณคะแนนเหล่านั้นมีหลักเกณฑ์ค่อนข้างจะละเอียด จึงมิได้นำมาแสดงในที่นี้

วัตถุประสงค์ที่จะนำผลงานดังกล่าวของอาจารย์ในคณะเศรษฐศาสตร์มาแสดงเอาไว้เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการคำนวณผลงานให้ออกมาในเชิงปริมาณให้มากที่สุด ซึ่งสะท้อนนโยบายของการให้ความสำคัญของงานต่างๆ ของคณะฯ และเพื่อผลประโยชน์ในการเปรียบเทียบการให้บริการทางวิชาการและการบริหารของคณะฯ ในระยะยาว พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลงานและความดีความชอบของอาจารย์ในแต่ละปีด้วย ลักษณะและคะแนนรวมของผลงานดังกล่าวได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งเป็นงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ ภาณุพงศ์ นิธิประภา และรองศาสตราจารย์ จุมภฏ สุวพร ที่เสนอในการสัมมนาประจำปีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน ระหว่างวันที่ 3-5 พฤษภาคม 2540 โดยเสนอในรูปแบบที่เรียกว่าบัญชีผลผลิตมวลรวมของคณะ (Gross Faculty Product : GFP)

ตารางที่ 1

บัญชีผลผลิตรวมของคณะ

GROSS FACULTY PRODUCT (GFP)

รายละเอียดของงาน	ปีการศึกษา		
	2536	2537	2538
1. งานสอน	37,229.39	80,833.36	93,837.47
	(70.96%)	(71.24%)	(72.86%)
1.1 สอนในคณะ	63,274.34	66,518.66	80,243.12
1.2 สอนนอกคณะ	1,397.35	2,065.20	740.45
1.3 สอนบริการสังคม	2,557.70	2,649.50	3,413.90
1.4 งานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	6,000.00	9,600.00	9,440.00
2. งานเขียนและวิจัย	6,261.63	6,324.93	6,322.38
	(6.01%)	(5.57%)	(4.91%)
2.1 งานเขียน			
2.1.1 เอกสารประกอบคำบรรยาย	1,583.70	325.20	537.40
2.1.2 บทความ	614.40	1,214.00	979.80
2.1.3 บทความสัมมนา	693.80	1,295.00	1,083.00
2.2 งานวิจัย	3,217.73	2,114.84	1,235.88
2.3 งานตำรา	-	813.76	1,676.70
2.4 งานเขียนอื่นๆ	152.00	535.13	809.60
3. งานบริหาร	23,712.38	16,312.30	28,622.88
	(22.98%)	(23.19%)	(22.26%)
3.1 งานบริหารในคณะ	20,779.10	25,482.33	27,512.94
3.2 งานบริหารนอกคณะ	2,933.28	829.97	1,109.94
รวม	103,203.40	113,470.59	128,7820.73
จำนวนอาจารย์ปฏิบัติงาน (ทั้งหมด)	69 (78)	71 (78)	74 (81)
ผลผลิตเฉลี่ย	1,495.70	1,598.18	1,740.31

ตัวเลขในวงเล็บคือ ร้อยละของผลผลิตรวม

โปรดสังเกตว่าตั้งแต่ปี 2536, 2537 และ 2538 ผลผลิตเฉลี่ยของอาจารย์และคนได้เพิ่มขึ้นทุกปี คือ จาก 1,495.7 คะแนน ในปี 2536 เป็น 1,598.2 ในปี 2537 และ 1,740.3 ในปี 2538 ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าอาจารย์มีภาระหนักมากขึ้นทุกปี โดยที่ภาระที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เป็นภาระในการสอนและการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นคือจากร้อยละ 71 ในปี 2536 เป็นร้อยละ 72.9 ในปี 2538 ในขณะที่งานบริหารมีสัดส่วนใกล้เคียงกับสัดส่วนเดิมคือ ร้อยละ 23 ในปี 2536 เป็น

ร้อยละ 22.3 ในปี 2538 ซึ่งสะท้อนถึงการขยายโครงการที่ต้องให้บริการการสอนและการบริหารงานทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น โดยที่งานเขียนและงานวิจัยมีส่วนลดลงคือจากร้อยละ 6 ในปี 2536 เหลือเพียงร้อยละ 4.9 ในปี 2538 โดยที่ปริมาณงานโดยรวมอยู่ที่ นั่นก็คือการขยายงานของคณะฯ เพิ่มงานสอนและงานบริหารให้แก่อาจารย์มากขึ้น ในขณะที่การทำงานเขียนและงานวิจัยยังคงอยู่ในระดับเดิม ลักษณะดังกล่าวเป็นการยืนยันข้อเท็จจริงที่เกิดจากการเพิ่มปริมาณและคุณภาพทางวิชาการของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่การเพิ่มคุณภาพไม่อาจแสดงได้อย่างชัดเจนจากบัญชีผลผลิตมวลรวมของคณะที่ได้แสดงไว้ข้างต้น

ภาระงานของเจ้าหน้าที่ธุรการ

เนื่องจากในปัจจุบันยังมีได้มีความพยายามในการจำแนกงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการในลักษณะที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันและคิดออกมาเป็นคะแนนในเชิงปริมาณ ได้อย่างงานของอาจารย์ จึงไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในงานธุรการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามแรงกดดันในประเด็นนี้อาจจะสะท้อนออกมา โดยการที่โครงการปริญญาตรีภาคภาษาไทย โครงการปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ และโครงการบริหารทางวิชาการของคณะเศรษฐศาสตร์ อันเป็นโครงการเลี้ยงตัวเองจำเป็นต้องจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อทำหน้าที่ต่างหากจากเจ้าหน้าที่ธุรการของคณะฯ ที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการที่ได้รายงานไว้ในตอนต้น ซึ่งมีได้แสดงจำนวนเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเอาไว้ในที่นี้ เนื่องจากมิได้เป็นส่วนหนึ่งของภาคราชการของคณะเศรษฐศาสตร์

ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความพยายามในการประเมินผลผลิตของงานฝ่ายธุรการออกมาให้มีลักษณะเป็นภาวะวิสัย (objective) เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ต่อไปได้ เช่นเดียวกับผลงานของอาจารย์ และเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ โดยจะช่วยลดลักษณะที่เป็นอัตตะวิสัย (subjective) ของผู้บังคับบัญชาลงได้ และเพื่อจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ธุรการสามารถปฏิบัติงานในลักษณะมีความยืดหยุ่นหรือคล่องตัวในเรื่องเวลาการทำงาน (flexible time) มากขึ้นกว่าเดิมได้เช่นเดียวกับอาจารย์ในอนาคต ดังนั้นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูปคณะเศรษฐศาสตร์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการก็คือ จะต้องพยายามวัดผลผลิตของเจ้าหน้าที่ธุรการให้มีลักษณะเป็นภาวะวิสัยมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

แผนงานในอนาคต

ภายในเวลา 10 ปีข้างหน้าคณะเศรษฐศาสตร์มีแนวโน้มที่จะไม่เพิ่มจำนวนการรับเข้าของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่จะเน้นการเป็นสถาบันที่เน้นบัณฑิตศึกษา และเน้นการทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น เนื่องจากแนวโน้มของการลดลงของสัดส่วนของงานวิจัยจนอยู่ในระดับที่อาจจะเป็นที่น่าพอใจดังกล่าวมาแล้ว ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงจะมีอาจารย์ผู้ที่มีผลงานวิจัยจำนวนหนึ่ง มิได้เสนอผลงานผ่านการประเมินของคณะฯ เนื่องจากไม่ต้องการรายงานผลงานดังกล่าวต่อคณะฯ ด้วยเหตุผลใดก็ตาม วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเน้นให้มีการทำการวิจัยเพิ่มขึ้น เพื่อให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นสถาบันที่เน้นงานวิจัยเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม (research oriented institution) ก็คือจะต้องพยายามจะปรับหลักสูตรปริญญาโทและเอกภาคภาษาอังกฤษ ให้เป็นหลักสูตรเดียวกันและรับนักศึกษาเข้าโครงการหลักสูตรปริญญาเอกโดยตรง ประมาณปีละ 50 คน ขณะเดียวกันเพื่อตอบสนองความต้องการเป็นนานาชาติของตนเอง และจากความต้องการของสังคม รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถจะช่วยตัวเองทางการเงินในอนาคต คณะมีนโยบายจะเพิ่มจำนวนรับเข้าโครงการปริญญาตรีภาคภาษาอังกฤษ เป็นจำนวนปีละ 150 คน ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นไป โดยที่หลักสูตรอื่นๆ จะคงอยู่ต่อไปในลักษณะเดิม และเพื่อที่จะรองรับพัฒนาการของคณะดังกล่าว คณะฯ มีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรของคณะฯ ทั้งที่เป็นฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการให้มีคุณภาพสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างจริงจัง โดยจะมีการสนับสนุนให้เพิ่มขีดความสามารถในงานวิจัยค้นคว้าแก่บุคลากรทางวิชาการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่บุคลากรฝ่ายธุรการ โดยที่ในส่วนของฝ่ายธุรการได้มีการลงมือปฏิรูประบบการทำงานโดยมีเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้สั้นที่สุด
2. กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ขีดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้งานด้วยสมอง และทำงานด้วยความรับผิดชอบมากกว่าเดิม แทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์และรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวัดผลงานของตนเองออกมาเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และสามารถลดดุลพินิจในการพิจารณาความดีความชอบที่มีได้อยู่บนรากฐานผลงานและประสิทธิภาพที่ชัดเจน
4. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายสุดท้ายที่จะให้ข้าราชการธุรการทุกคนสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถให้สูงเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในชีวิตราชการ

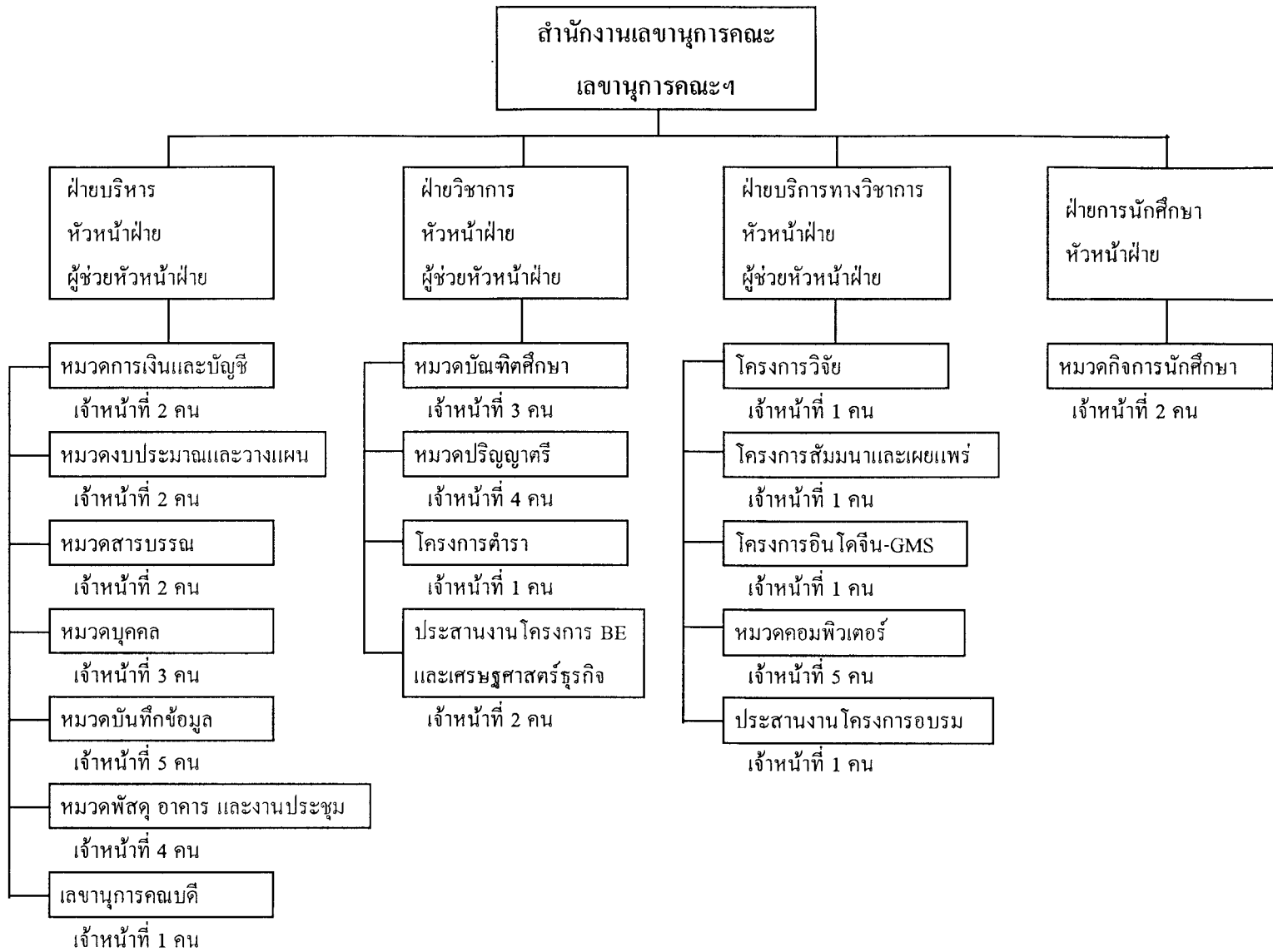
6. จัดระบบตอบแทนและระบบจูงใจให้สอดคล้องกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น
7. เน้นประสิทธิภาพของต้นทุนตลอดเวลาและพยายามทำให้ระบบเป็นแบบธุรกิจเอกชน ในส่วนที่สามารถทำได้มากที่สุด เพื่อเน้นผลงานที่ดีที่สุดและต้นทุนต่ำที่สุด
8. เน้นการลดขนาดของภาคราชการ โดยการลดจำนวนบุคลากรลง
9. เน้นคุณภาพของบริการและความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

โดยที่คาดว่าในด้านงานธุรการจะสามารถปฏิรูปให้เสร็จสิ้นภายในปีการศึกษา 2540/2541 นี้

ในส่วนของอาจารย์มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้อาจารย์ที่คณะฯ รับเข้าใหม่ ตั้งแต่ปี 2538 เป็นต้นไป สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งหมด เพื่อรองรับนโยบายการเน้นการเป็นสถาบันวิจัยและบัณฑิตศึกษาเป็นหลักในอนาคต

การเริ่มต้นของกระบวนการปฏิรูป

เนื่องจากงานให้บริการทางวิชาการโดยอาจารย์จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งโดยงานธุรการ ถ้าหากฝ่ายธุรการยังไม่มีประสิทธิภาพสูงเพียงพอก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเริ่มจากการปฏิรูปงานธุรการของคณะฯ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการปฏิรูป และโดยที่คณะฯ เป็นหน่วยงานในระดับกอง การศึกษารายละเอียดของงานในระดับกองจะช่วยให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำตัวแบบดังกล่าวไปใช้ในหน่วยราชการอื่น อย่างน้อยก็คือคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของรัฐ ที่ยังดำเนินการในระบบราชการเต็มรูปแบบได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้จะเริ่มจากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ ที่มีอยู่เดิมตามที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1 ดังต่อไปนี้



หมายเหตุ: เจ้าหน้าที่บางคนอาจจะรับผิดชอบงานในหมวดงาน โครงการและทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย หรือสองหัวหน้าฝ่ายพร้อมกันไปด้วย เพื่อให้มีปริมาณที่ต้องรับผิดชอบมากเพียงพอ

โปรดสังเกตว่าการแบ่งงานในลักษณะดังกล่าวเป็นไปตามข้อเสนอของอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ศาสตราจารย์ ดร. เทียนฉาย กีระนันท์) ที่มุ่งให้สอดคล้องกับหลักการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่ (position classification) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติโครงสร้างดังกล่าวก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก เนื่องจากงานทุกอย่างของคณะฯ จำเป็นต้องผ่านการพิจารณาของเลขานุการคณะ โดยที่ในแต่ละสายงานจะต้องส่งงานผ่านจากหมวดไปสู่ฝ่ายก่อน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

เริ่มต้นจากเมื่อมีงานเข้ามาจากภายนอก หมวดสารบรรณจะทำหน้าที่ส่งเรื่องไปยังหมวดที่เกี่ยวข้อง หมวดที่เกี่ยวข้องจะดำเนินเรื่องเสนอความเห็นผ่านหัวหน้าฝ่ายไปยังเลขานุการคณะ ซึ่งในบางกรณีจะมีการแทงเรื่องต่อไป คณบดี คณบดีอาจจะสั่งการให้ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด หรืออาจจะให้รองคณบดีคนใดคนหนึ่งที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณาดำเนินการ เมื่อคณบดีหรือรองคณบดีสั่งให้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว จึงส่งเรื่องผ่านเลขานุการคณะกลับลงไปยังหมวด หมวดจะร่างหนังสือตอบ แล้วส่งเรื่องให้หมวดบันทึกข้อมูลจัดพิมพ์หนังสือ เมื่อพิมพ์เสร็จตรวจทานเรียบร้อย จึงมีการเสนอเรื่องตามลำดับชั้น เพื่อให้คณบดีลงนามในที่สุด กระบวนการดังกล่าวอาจจะใช้เวลาอย่างรวดเร็วที่สุด 1 อาทิตย์ หรืออาจจะใช้เวลาถึงหนึ่งเดือน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้มี “ฝ่าย” ขึ้นมากรองงาน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งราชการของผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่าย และมีการรวมศูนย์การทำงานอยู่ที่เลขานุการคณะฯ

ถ้าหากสังเกตจากในแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นว่า หน่วยปฏิบัติงานที่จะต้องทำหน้าที่อย่างแท้จริงคือ งานในระดับ “หมวด” ดังนั้น ถ้าหากทำให้หมวดเป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ภายในตัวเอง ก็จะสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงไปได้มาก ตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปในข้อที่ (1) และ (2) คือ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้สั้นที่สุด และกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานโดยใช้สมองและทำงานด้วยความรับผิดชอบมากกว่าเดิม แทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่โปรเนี่ยและรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว

นอกจากนั้น ในคณะเศรษฐศาสตร์ยังมีประเพณีการบริหารงานที่มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน กล่าวคือ โดยปกติจะมีแต่งตั้งคณบดีคนใหม่ภายหลังจากการทำงานครบเทอมแล้ว 3 ปี โดยที่ผ่านมายังไม่มีคณบดีท่านใดประสงค์หรือได้รับการสนับสนุนให้ทำงานอีกเป็นเทอมที่สอง และทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนตัวคณบดี อาจจะมีการลดหรือเพิ่มตำแหน่งรองคณบดีตามความเหมาะสม ในกรณีของคณบดีคนปัจจุบันได้ตั้งรองคณบดีเพื่อช่วยงาน 5 คน คือ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองคณบดีฝ่าย

วางแผน และรองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ การกำหนดโครงสร้างของการทำงานของฝ่ายธุรการที่มีความ
 แข็งตัวในลักษณะดังกล่าว อาจจะไม่สอดคล้องกับตำแหน่งรองคณบดีที่มีดังกล่าว แต่ถ้าหากใช้
 “หมวด” เป็นหน่วยงานหลักของคณะฯ และจัดสรร “หมวด” ให้ทำหน้าที่สนับสนุนงานของรอง
 คณบดีแต่ละคนโดยตรง งานก็จะรวดเร็วมากขึ้น ขณะเดียวกันถ้าหากมีการเปลี่ยนชุดผู้บริหารใหม่
 มีตำแหน่งรองคณบดีใหม่ก็อาจจะมีปรับเปลี่ยน “หมวด” ที่รองคณบดีแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบ
 ได้อีก ดังนั้นให้ “หมวด” เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานจึงเป็นการสร้างความคล่องตัวให้กับการ
 บริหารงาน ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของคณะพร้อม
 กันไปด้วย ในขณะที่เดียวกันก็เป็นความพยายามที่ลดขั้นตอนการทำงานในรูปแบบดั้งลงและเน้นการ
 ทำงานและประสานงานในลักษณะที่เป็นแนวนอนมากขึ้น

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม หมวดงานต่างๆ ทั้งหมดที่มีอยู่ในคณะเศรษฐศาสตร์ สามารถจำแนกออก
 ได้เป็นกลุ่มงานหลัก 3 กลุ่ม ดังปรากฏอยู่ในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 หมวดงานที่อยู่ในกลุ่มงานหลักของคณะเศรษฐศาสตร์



ภาระหน้าที่ของงานในแต่ละหมวด

งานธุรการ

หมวดการเงิน คือ งานจัดทำงบการเงิน สามารถแบ่งงานออกได้เป็นสามงานใหญ่ๆ คือ งาน
 เบิกจ่ายจากงบประมาณขุดต่างๆ และงานติดต่อประสานงาน

งานจัดทำงบการเงิน

- ควบคุมดูแลการบันทึกบัญชีและเบิกจ่ายเงินคณะ
- จัดทำงบการเงิน
- จัดทำทะเบียนและควบคุมการใช้ใบเสร็จรับเงิน
- จัดทำรายงานยอดเงินคงเหลือทุกสัปดาห์
- จัดเพิ่มระเบียบการเงิน

งานเบิกจ่ายจากงบประมาณยอดต่างๆ

- เบิกจ่ายเงินงบคลังและงบพิเศษ
- ดำเนินการโครงการสวัสดิการ
- เบิกจ่ายเงินคณะฯ ในโครงการต่างๆ
- จัดสรรทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี

งานติดต่อประสานงาน

- ติดต่อประสานงานกับการเงินของมหาวิทยาลัย สำนักงานงบประมาณ
- ติดต่อประสานงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และธนาคาร

งานอื่นๆ ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หมวด

- เป็นผู้ประสานงานคณะทำงานการเงิน
- เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการอำนวยการโครงการบริการสังคม

หมวดบัญชีและงบประมาณ

จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ ทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ดำเนินการอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ จัดทำงบประมาณการเงินและติดต่อประสานงาน

จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

- งบคลัง
- งบพิเศษมหาวิทยาลัย

- งบเงินรายได้พิเศษของคณะฯ

ควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่อนุมัติ

- งบคลัง
- งบพิเศษ
- เงินรายได้พิเศษของคณะฯ

จัดทำและรายงานแผนการใช้จ่ายเงิน

- จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน
- จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงิน

ดำเนินการในงานงบประมาณด้านอื่นๆ

- ขอกำหนดวงเงินงบประมาณ
- ขออนุมัติใช้เงินเหลือจ่าย
- ขออนุมัติกันเงินเบิกเหลือมปี
- ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จัดดำเนินการลงบัญชี

- บันทึกรายการบัญชีของทุกโครงการ
- จัดทำงบการเงิน
- จัดทำเพิ่มใบสำคัญ

ดำเนินการในเรื่องต่างๆ

- ดำเนินการเรื่องตัวสัญญาใช้เงิน
- ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในหมวดงานต่างๆ และผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณ

หมวดบันทึกข้อมูล

- จัดพิมพ์เอกสารตามที่ได้รับมอบหมาย
- บันทึกข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

หมวดสารบัญ

ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานสารบัญรับส่งจดหมาย แยกประเภทจดหมาย เก็บสำเนาเอกสาร รับส่งโทรสาร สรุปเรื่องที่มีมายังคณบดี เพื่อทราบและเพื่อสั่งการ โดยมีรายละเอียดของงานดังนี้

- สรุปเรื่องถึงคณบดี
- ลงรับเรื่องและพิมพ์งานมาเพื่อการจัดเก็บ
- ส่งเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องมีการวินิจฉัยโดยผู้บริหารให้หมวดต่างๆ ดำเนินการ โดยตรง
- ส่งเรื่องให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้วินิจฉัย
- ออกเลขหนังสือ พร้อมทั้งเกณฑ์สำเนาเข้าแฟ้มเอกสารและแยกประเภทตามเอกสาร

ลักษณะที่เด่นประการสำคัญของการลดขั้นตอนในการทำงานก็คือ หมวดสารบัญ ทำหน้าที่ในการจำแนกเอกสาร ประเภทที่สามารถให้แต่ละหมวดดำเนินการได้เองโดยส่งงานเหล่านั้นไปที่หมวดโดยตรง ส่วนเอกสารที่จะต้องใช้ให้ผู้บริหารวินิจฉัยจะมีการส่งเอกสารเหล่านั้นไปถึงผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงเช่นกัน ซึ่งจะทำให้สามารถลดขั้นตอนในการทำงานลงได้มาก

หมวดบุคคล

ประกอบด้วยงานใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้คือ งานที่เกี่ยวกับบุคลากรของคณะ งานจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรของคณะ งานบริการและสวัสดิการ และจัดทำบันทึกรายงานการประชุมของอาจารย์

งานที่เกี่ยวกับบุคลากรของคณะ

- ดำเนินการรับเข้า
- พิจารณาความดีความชอบ ปรับวุฒิ และเลื่อนระดับ
- ดำเนินการเกี่ยวกับการลา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทุกประเภท (ศึกษาต่อ, อบรม, ประชุม, สัมมนาและวิจัย)
- การรับเชิญไปบรรยายพิเศษของอาจารย์
- การขอรับเครื่องราชฯ และเกษียณอายุราชการ

งานที่เกี่ยวกับข้อมูล

- ข้อมูลที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของคณะ
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับอัตรากำลังและการเกษียณอายุ

งานบริการ/สวัสดิการ

- ทำประกันสังคม
- ทำหนังสือรับรองข้าราชการ
- ทำบัตรประจำตัวข้าราชการ/ลูกจ้าง/ลูกจ้างพิเศษ
- ต่ออายุหนังสือเดินทางให้คณาจารย์
- จัดทำประมาณการและเบิกค่าใช้จ่ายให้เจ้าหน้าที่ของคณะฯ ในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ

ฝึกอบรมและดูงาน

งานอื่นๆ

- จัดบันทึกการประชุมของคณาจารย์

หมวดพัสดุ อาคาร และงานประชุม

มีหน้าที่ในการดูแลงานพัสดุ/อาคาร และยานยนต์ งานจัดซื้อและซ่อมสร้างวัสดุอุปกรณ์ ดูแลความสะอาด ความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ จัดทำงบประมาณ จะจัดทำข้อมูลควบคุมทะเบียนเบิกจ่ายพัสดุและครุภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

งานพัสดุ

- จัดซื้อวัสดุ
- เบิกจ่ายพัสดุ
- ควบคุมทะเบียนการเบิกจ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์

งานอาคารสถานที่

- ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่
- ดูแลความเรียบร้อย/ความสะอาด อาคารสถานที่
- ดูแลการใช้ห้องบรรยายและอุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องบรรยาย

งานยานยนต์

- งานจัดซื้อและจัดซ่อมยานยนต์
- ดูแลการใช้รถยนต์

- ทำบัตรอนุญาตเข้า-ออก

งานจัดทำงบประมาณ

- รวบรวมข้อมูลเพื่อตั้งงบประมาณ
- จัดทำฎีกาการเงินงบประมาณแผ่นดิน
- จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

งานอื่นๆ

- ดูแลการใช้ห้องประชุม
- ดำเนินการจัดเลี้ยงของคณะฯ
- ดำเนินการจัดส่งวารสาร “เศรษฐสาร”

งานอำนวยความสะดวก

หมวดบัณฑิตศึกษา

ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาในเรื่องการเรียน และทุนการศึกษา ดำเนินการให้บริการที่เกี่ยวกับพิธีการเข้าออกจกประเทศไทยสำหรับนักศึกษา และอาจารย์ชาวต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบวิทยานิพนธ์ อนุมัติปริญญา และหนังสือรับรองแก่นักศึกษา

การเรียนและทุนการศึกษา

- การจัดสอนวิชาพื้นฐานแก่นักศึกษาใหม่
- ดำเนินการสอบกลางภาค ปลายภาค ประมวลวิชา และการสอบความถนัดเฉพาะวิชา
- ดำเนินการจัดหาทุนให้นักศึกษา
- การสอบวิทยานิพนธ์
- ขออนุมัติปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษา
- ดำเนินพิธีการที่เกี่ยวกับการเข้า-ออกประเทศไทยสำหรับนักศึกษาและอาจารย์ต่างชาติ
- ดำเนินการรับนักศึกษาต่างชาติเข้าศึกษา
- ดำเนินการจัดหาแหล่งทุนและเชิญอาจารย์ต่างประเทศ

- ดำเนินการที่เกี่ยวกับพิธีการกับกระทรวงต่างประเทศ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และ กระทรวงแรงงานให้แก่อาจารย์และนักศึกษาต่างประเทศ

ดำเนินการในด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณของโครงการบัณฑิตศึกษา
- ดูแลการเบิกจ่ายและรับเงินของโครงการบัณฑิตศึกษา

กิจกรรมอื่นๆ

- รวบรวมข้อมูลที่ต้องการใช้เป็นประจำในงานบัณฑิตศึกษา
- ทำหน้าที่เป็นเลขานุการรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

หมวดปริญญาตรี

ประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ งานอำนวยความสะดวก งานงบประมาณ/การเงิน งานประเมินผล งานบริการ งานพิธี และงานข้อมูล

งานอำนวยความสะดวก

- จัดภาระงานสอน/ตัวผู้สอน/ตารางสอน
- จัดห้องบรรยาย
- เชิญอาจารย์จากภายนอก เพื่อการบรรยายพิเศษ
- จัดการเกี่ยวกับตำราและเอกสารประกอบการบรรยาย
- รับคำร้อง ขอเพิกถอน ขอคะแนน และแก้คะแนน
- แบ่งกลุ่มการเรียน
- ตรวจสอบการแจ้งสำเร็จการศึกษา
- ปรับปรุงหลักสูตร

งานงบประมาณและการเงิน

- จัดทำงบประมาณของหมวดประจำปีและโครงการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี
- เบิกค่าตอบแทนอาจารย์ที่ไปปฏิบัติงานรังสิตและค่าสอนสมทบ

- เบิกจ่ายเงินตามโครงการพัฒนาการเรียนการสอน
- เบิกจ่ายค่าคุมสอบและค่าพาหนะ

งานประเมินผล

- ประเมินผลการเรียนการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา

งานบริการ

- ติดต่อหน่วยงานภายในและภายนอก
- บริการข้อมูลตามที่ได้รับการร้องขอ
- งานศิษย์เก่าสัมพันธ์

งานพิธี

- งานปฐมนิเทศ
- งานพระราชทานปริญญา

งานข้อมูล

- จัดเก็บและบันทึกข้อมูลของหมวดปริญญาตรี

หมวดกิจการนักศึกษา

ประกอบด้วยงานที่สำคัญคือ งานที่เกี่ยวกับทุนการศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา การศึกษานอกสถานที่ทัศนศึกษา และงานบริการนักศึกษา งานพิธีและข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา

ทุนการศึกษา

- ทุนการศึกษาผ่านคณะฯ
- ทุนการศึกษาสมาคมเศรษฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์
- ทุนการศึกษาผ่านมหาวิทยาลัย
- ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาจากรัฐบาล

งานกิจกรรมนักศึกษา

- ประสานงานกิจกรรมนักศึกษา/เลือกประธานกรรมการนักศึกษาชมรมต่างๆ
- แนะนำแนวการศึกษา

- พัฒนาการเรียนการสอน

การศึกษางานนอกสถานที่

- ติดต่อหน่วยงาน/รับสมัคร/สัมภาษณ์/ประกาศย่อ/รายงานตัว
- ทาบทามแต่งตั้งอาจารย์เป็นที่ปรึกษา
- จัดนักศึกษาเข้ารับการฝึกงาน/รายงานตัว
- สัมมนาประเมินผลโครงการ

งานบริการนักศึกษา

- ออกหนังสือรับรองกิจกรรม
- ออกหนังสือรับรองความประพฤติ
- ออกหนังสือขอข้อมูลโดยนักศึกษา

งานพิธี

- งานปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่
- งานพบผู้ปกครอง
- งานพบผู้บริหาร (ศูนย์รังสิต)
- งานมัชฌิมนิเทศ
- งานปัจฉิมนิเทศ
- แจกประกาศนียบัตรต่างๆ

งานข้อมูล

- รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา

งานสนับสนุนวิชาการ

หมวดสัมมนาและวิจัยและฝึกอบรม

เนื่องจากงานวิจัยและฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเลี้ยงตัวเองของศูนย์วิจัยและฝึกอบรมเศรษฐศาสตร์ (Economics Research and Training Center) งานวิจัยและฝึกอบรมส่วนใหญ่จะอยู่

ในความดูแลของศูนย์ เนื่องจากศูนย์มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ งานส่วนหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ธุรการของคณะเคยดำเนินการอยู่จึงถูกฝากใช้กับส่วนนี้ งานในหมวดนี้จึงประกอบด้วยงานสัมมนา วิจัยและฝึกอบรม

งานสัมมนา

- สัมมนาย่อย ปัญหาปัจจุบันและการบรรยายพิเศษ
- สัมมนาของคณะประจำปี
- ปาฐกถาพิเศษ (ป่วย อังภากรณ์)

งานวิจัย

- วิจัยบคลัง
- วิจัยบคณะ
- วิจัยบ NIEO
- วิจัยเสริมหลักสูตร

งานอบรม (บริการสังคม)

- อบรมโรงเรียนนายทหาร
- อบรมหน่วยราชการอื่นๆ
- อบรมครูในเดือนตุลาคมของทุกปีทั่วประเทศ

หมวดคอมพิวเตอร์

หมวดคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ในการให้บริการนักศึกษา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการของคณะฯ ได้สามารถใช้เครื่องอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เพื่อเชื่อมโยงไปสู่โลกภายนอก และมีการเชื่อมโยงภายใน (local area networks โดยจะมีเจ้าหน้าที่ดูแลงานที่เกี่ยวกับ networks ทั้งภายในและภายนอก เจ้าหน้าที่ดูแล software ที่อาจารย์ และนักศึกษาใช้เป็นประจำรวมทั้งระบบ e-mail, internet รวมทั้งการดูแลและอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีขีดความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หมวดวิเทศสัมพันธ์

ประสานงาน วิจัย ฝึกอบรม ประชุมเชิงวิชาการ ที่เป็นงานเกี่ยวข้องกับวิเทศสัมพันธ์ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการอนุภาคุ่มแม่น้ำโขง อันประกอบด้วยเวียดนาม จีนใต้ พม่า เขมร และลาว) เจ้าหน้าที่ในหมวดนี้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการรองคณบดีฝ่ายวางแผนด้วย

หมวดวางแผน

หมวดวางแผน มีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาคณะฯ จัดทำแผนแม่บทในการขยายงานไป วิทยาเขตรังสิต และพิจารณาดำเนินการในเรื่องอัตรากำลัง

การจัดทำแผนพัฒนาคณะฯ

- จัดทำระบบข้อมูลวิจัยสถาบันเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน
- ประสานกับเจ้าหน้าที่ในหมวดต่างๆ และผู้บริหารในการจัดทำแผน
- จัดทำโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคณะฯ
- จัดทำแผนพัฒนาคณะฯ

การทำแผนแม่บทเพื่อการขยายงานไปวิทยาเขตรังสิตในปี 2543

- เตรียมสถานที่บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก
- จัดหาและเตรียมงบประมาณสนับสนุน

ดำเนิการในเรื่องอัตรากำลัง

- พิจารณาอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงานในอนาคต
- จัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน

การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

จากการที่ชื่อเอา “หมวด” เป็นหน่วยงานหลักในการทำงานดังกล่าว และเพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบตลอดจนลดขั้นตอนการทำงาน โดยไม่จำเป็นที่จะต้องให้งานทุกอย่างรวมศูนย์อยู่ที่เลขานุการคณะ จึงได้มีการแบ่งงานใหม่ภายใต้ผู้บริหารปัจจุบัน มีหมวดงานที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของรองคณบดีฝ่ายต่างๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในแผนภูมิที่ 3 ส่วนงานที่มีได้มีรองคณบดีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดูแลซึ่งเป็นงานธุรการทั่วไป ให้อยู่ในความดูแลของเลขานุการคณะ ซึ่งประกอบด้วยหมวดบันทึกข้อมูล หมวดสารบรรณ หมวดบุคคล หมวดพัสดุ อาคารและสถานที่ โดยที่หมวดงานต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การดูแลของรองคณบดีแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ในแง่ของการเป็นหมวดงานที่สนับสนุนเท่านั้น ในขณะที่สายการบังคับบัญชาในฐานะที่เป็นบุคลากรของคณะฯ ยังคงอยู่ภายใต้การดูแลของเลขานุการคณะทั้งหมดตามเดิม การแบ่งงานในลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้เลขานุการคณะ เน้นเฉพาะในงานที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงได้มากขึ้น ส่วนงานอื่นๆ นั้นสามารถส่งมอบหมวดให้ไปอยู่ภายใต้การดูแลของรองคณบดีแต่ละฝ่าย ตลอดจนสามารถดำเนินการในเรื่องต่างๆ ในกรณีที่ต้องการการวินิจฉัย

และตัดสินใจโดยรองคณบดีโดยตรง การปรับโครงสร้างการทำงานในลักษณะเช่นว่านี้ จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยที่เจ้าหน้าที่ในแต่ละหมวดจำเป็นต้องเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานและใช้ดุลพินิจเพิ่มมากขึ้น

ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งจากการเน้นให้หมวดทำหน้าที่ทุกอย่างให้เสร็จภายในตัวเอง นั่นก็คือ หมวดจะต้องจัดทำงบประมาณภายในหมวดของตนเอง สร้างฐานข้อมูลภายในหมวดของตัวเอง รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารต่างๆ ซึ่งเป็นงานของหมวดเอง เจ้าหน้าที่ในประการหลังนี้ทำให้สามารถลดปริมาณงานของหมวดบันทึกข้อมูลลงไปได้มาก เป็นการลดภาวะความกดดันที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ในหมวดบันทึกข้อมูลลง ขณะเดียวกันก็ได้ตั้งเป้าหมายที่จะให้แต่ละหมวดมีฐานข้อมูลที่ดีพอของตนเอง ซึ่งเคยเป็นปัญหาในการเก็บรวบรวมอย่างมากในอดีต เชื่อว่าในอนาคตหมวดบันทึกข้อมูลจะสามารถมีเจ้าหน้าที่พอที่จะช่วยหมวดอื่นๆ ทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลเข้าฐานข้อมูลของหมวดได้ ในขณะเดียวกันการที่ได้ตั้งเป้าหมายในแต่ละหมวดสามารถจัดทำงบประมาณของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการช่วยลดปริมาณการทำงานของหมวดบัญชีและงบประมาณในอนาคตลงได้ด้วย

แผนภูมิที่ 3 การแบ่งงานภายใต้ผู้บริหารปัจจุบัน

รองคณบดีฝ่ายบริหาร	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	รองคณบดีฝ่ายการนักศึกษา	รองคณบดีฝ่ายวางแผนฯ
มีหมวดงานสนับสนุนคือ	มีหมวดงานสนับสนุนคือ	มีหมวดงานสนับสนุนคือ	มีหมวดงานสนับสนุนคือ	มีหมวดสนับสนุนคือ

- | | | | | |
|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|------------|
| 1. การเงิน | 1. บัณฑิตศึกษา | 1. สัมมนาและเผยแพร่ | 1. กิจกรรมนักศึกษา | 1. วางแผนฯ |
| 2. บัญชีและงบประมาณ | 2. ปริญญาตรี | 2. วิเทศสัมพันธ์ | | |
| 3. คอมพิวเตอร์ | 3. การประสานงานโครงการ BE | | | |
| | 4. การประสานงานเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ | | | |

เลขานุการคณะมีหมวดงานสนับสนุน ดังนี้

1. บันทึกข้อมูล
2. สารบรรณ
3. บุคคล
4. พัสดุ อาคารสถานที่
5. การประสานงานกับศูนย์บริการวิชาการของคณะฯ

68587

การส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด

จากเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหมวด นำไปสู่เป้าหมายในข้อที่ (4) ของการปฏิรูป นั่นก็คือ “ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายสูงสุดท้ายที่จะให้ข้าราชการทุกคนสามารถใช้คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ” โดยก่อนที่จะมีโครงการนำร่องการปฏิรูป (ไม่นับเจ้าหน้าที่หมวดคอมพิวเตอร์ 6 คน) ระบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ดังกล่าว เจ้าหน้าที่ของคณะฯ จำนวน 32 คน หรือประมาณร้อยละ 37.5 มีเครื่องคอมพิวเตอร์ประจำตัวอยู่ 12 คน ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด โดยในจำนวนนี้ 5 คนเป็นเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้นอกหมวดบันทึกข้อมูลเพียง 7 เครื่อง จากหมวดงานที่เหลืออีก 12 หมวดงาน (ไม่นับหมวดคอมพิวเตอร์และหมวดบันทึกข้อมูล) ทำให้แต่ละหมวดงานไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ของตัวเองครบทุกหมวดงาน ในการปฏิรูปดังกล่าว เป้าหมายแรกคือ ต้องการให้แต่ละหมวดมีคอมพิวเตอร์ของตนเอง ประกอบกับคณะฯ ได้ขอตั้งงบประมาณจากบคตในปี 2539 และได้รับอนุมัติให้ซื้อได้ 4 เครื่อง คณะฯ จึงได้ตั้งงบประมาณจัดซื้อสมทบอีกหนึ่งเครื่องเป็นจำนวน 5 เครื่อง และได้มอบให้อยู่ในความดูแลของเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถใช้เครื่องมากที่สุดที่ยังไม่มีเครื่องประจำตัวอีก 5 คน พร้อมทั้งพิจารณาการกระจายในระดับหมวดด้วย จึงทำให้ในปัจจุบันทุกหมวดมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานได้อย่างน้อยหมวดละหนึ่งเครื่อง

ในปัจจุบันเนื่องจากหมวดคอมพิวเตอร์ได้รับงบประมาณจากโครงการมหัศจรรย์เศรษฐกิจศาสตร์ธุรกิจ ซึ่งเป็นโครงการเลี้ยงตัวเองให้ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 20 เครื่อง สำหรับนักศึกษาของโครงการ ทำให้หมวดคอมพิวเตอร์สามารถนำเครื่องรุ่นเก่าที่มีอยู่เดิมจำนวน 4 เครื่อง มาใช้ในงานธุรการเพิ่มขึ้นอีก ทั้งนี้เนื่องจากในปี 2540 ทางคณะฯ มิได้ตั้งงบประมาณขอซื้อเครื่องใหม่เอาไว้ ประกอบกับคาดว่าในอนาคตอีก 2-3 ปีข้างหน้า การตั้งงบประมาณเพื่อขอซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ คงจะทำได้ยากเนื่องจากสภาพภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงของประเทศในปัจจุบัน ก่อให้เกิดปัญหาความจำกัดทางด้านงบประมาณของรัฐ ดังนั้น คณะฯ ได้มีมติเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2541 ที่จะนำเงินงบประมาณคณะฯ ที่ได้จากค่าบำรุงการศึกษานักศึกษามาซื้อเครื่องใหม่ 5 เครื่อง เพื่อใช้ในการจัดทำเอกสารประกอบคำบรรยายให้นักศึกษา ส่วนเครื่องเก่าที่เหลือ 5 เครื่องอาจจะพิจารณาให้อยู่ในความดูแลของเจ้าหน้าที่ผู้ที่สามารถใช้เครื่องในระดับรองลงมา

ดังนั้น ภายในระยะเวลา 2-3 ปีข้างหน้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ จำนวน 32 คน จะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ 26 เครื่อง หรือประมาณร้อยละ 81.25 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ซึ่งคาดว่าจะเป็นการเพียงพอต่อปริมาณงานทั้งหมด โดยในอนาคตถ้าหากมีความจำเป็นเพิ่มขึ้น (พิจารณาจากสภาพที่เป็นจริง) ก็อาจจะมีการเพิ่มจำนวนโดยการนำเครื่องเก่าจากหมวดคอมพิวเตอร์มาใช้ต่อไป โดยที่หมวด

คอมพิวเตอร์อาจจะได้รับเครื่องใหม่ จากการจัดซื้อจากเงินงบประมาณคณะฯ ซึ่งได้มีมติพร้อมกันเมื่อ วันที่ 12 มกราคม 2541 ที่จะจัดซื้อสำหรับนักศึกษาใช้เพื่อการศึกษาอีก 20 เครื่องและอาจจะได้จากการบริจาคของบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกในอนาคต

การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว เชื่อว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ โดยมีผลอย่างชัดเจนในการลดแรงกดดันของความต้องการเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยอาจจะประเมินในเบื้องต้นได้ว่า เจ้าหน้าที่ 2 คน พร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์จะช่วยลดความต้องการเจ้าหน้าที่เพิ่มหนึ่งคนพร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์หนึ่งเครื่อง การที่มีการเพิ่มเครื่องคอมพิวเตอร์ 9 เครื่อง จากเดิมที่มีอยู่ 12 เครื่อง (เป็น 21 เครื่อง) ตามการคำนวณน่าจะลดกำลังคนได้ 4.5 คน โดยที่ในปัจจุบันเงินเดือนเฉลี่ยของเจ้าหน้าที่ธุรการของคณะฯ อยู่ในระดับ 11,035.50 บาท การลดจำนวนคนได้ 4.5 คน จะทำให้คณะฯ สามารถประหยัดงบประมาณของรัฐได้เดือนละ 49,659.75 บาท หรือปีละประมาณ 595,917.00 บาท ถ้าเทียบกับราคาเครื่อง ซึ่งมีราคาเครื่องละประมาณ 5 หมื่นบาท (รวมเครื่องพิมพ์) จำนวนเครื่องที่ต้องการเพิ่มขึ้นสุทธิ 4.5 เครื่อง จะเป็นเงินประมาณ 225,000 ซึ่งถ้ารวมค่าไฟฟ้าและค่าสึกหรออื่นๆ จะทำให้มีค่าใช้จ่ายรวมสูงขึ้นเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 300,000 บาท ก็จะเห็นว่าเพียงปีแรกปีเดียวการประหยัดค่าจ้างจากการมีเจ้าหน้าที่เพิ่มก็คุ้มค่าของการมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้นแล้ว จึงนับได้ว่าการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงานของเจ้าหน้าที่จะช่วยให้เกิดมีประสิทธิผลของต้นทุน (cost effectiveness) เป็นอย่างยิ่ง สามารถคำนวณเป็นตัวเลขโดยประมาณตามตัวเลขที่ได้แสดงไปแล้ว

ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะเพื่อสร้างโอกาสก้าวหน้าในชีวิตราชการ

ในข้อ (5) ของการปฏิรูปราชการ คณะเศรษฐศาสตร์ได้ระบุว่า “ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะ และขีดความสามารถให้สูงเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในชีวิตราชการ” คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ให้การศึกษแก่ประชาชนโดยทั่วไป ตระหนักถึงความรับผิดชอบตลอดเวลาในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาว่า มีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของคณะฯ ได้มีโอกาสศึกษาอบรมเพิ่มเติมเท่าที่เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถจะทำได้ โดยสนับสนุนให้ลาไปศึกษา (ในกรณีที่ต้องไปศึกษาเต็มเวลา) หรือใช้เวลาไปศึกษานอกเวลาราชการพร้อมทั้งสนับสนุนค่าเล่าเรียน รวมทั้งมีนโยบายที่จะสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของคณะฯ ไปอบรมเพิ่มเติมในโครงการต่างๆ โดยที่กำหนดงบประมาณในการฝึกอบรมเพิ่มเติมคนละประมาณ 5,000 บาทต่อปี พร้อมทั้งสนับสนุนผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้รับการอบรม โดยให้ความสำคัญในระดับสูง ทั้งนี้ โดยไม่มีข้อผูกพันเหมือนเช่นที่คณะฯ ให้การศึกษาแก่นักศึกษาและบุคคลนอกโดยทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากคณะฯ เชื่อในปรัชญาที่ว่า ถ้าหากคณะฯ สามารถพัฒนาบุคลากรให้มี

คุณภาพสูงขึ้นแล้วจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจที่จะรักษาบุคลากรที่ดีเอาไว้ให้ได้ เพื่อเป็นแรงกดดันให้คณะฯ จะต้องสามารถแข่งขันที่จะเสนอผลตอบแทน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้รวมทั้งธุรกิจเอกชน เพื่อสร้างแรงกดดันให้คณะฯ จะต้องจัดการบริหารให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว มีระบบจูงใจ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมทั้งความมั่นคงของระบบราชการ ที่จะทำให้สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดี เพื่อที่คณะฯ จะสามารถคาดหวังผลการทำงานจากเจ้าหน้าที่ของคณะฯ เช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชนได้เช่นกัน

จากนโยบายดังกล่าว ทำให้เจ้าหน้าที่ธุรการของคณะฯ มีโอกาสทำงานและมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถเปรียบเทียบข้อมูลของวุฒิ ของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันเทียบกับวุฒิ เมื่อครั้งเริ่มเข้ารับราชการ ได้ดังนี้

	มัธยม 4 (ปัจจุบัน) หรือมัธยม 6 (เดิม)	ปวช. หรือ ปวท.	ปวส. หรือ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	รวม
วุฒิปัจจุบัน	2	4	5	25	2	38
วุฒิเมื่อเริ่มรับราชการ	3	22	2	10	1	38

จากตัวเลขในตารางดังกล่าวจะเห็นได้ว่า วุฒิของเจ้าหน้าที่เมื่อเข้ารับราชการ ส่วนใหญ่นั้นในระดับ ปวช. และส่วนใหญ่บรรจุครั้งแรกในตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 21 คน จาก 38 คน หรือร้อยละ 55.3 ในจำนวนนี้ผู้ที่สำเร็จมัธยม 6 (เดิม) และผู้สำเร็จระดับ ปวส. เป็นจำนวนมากได้สำเร็จการศึกษาในระดับอนุปริญญา และปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ พร้อมทั้งที่สำเร็จปริญญาโท อีก 1 คน ทำให้ผู้มีวุฒิสูงขึ้นกว่าเดิม 19 คน จาก 38 คน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่สูงมาก ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในการงานค่อนข้างจะดี กล่าวคือ ในปัจจุบันข้าราชการทั้ง 38 คน ดังกล่าวมีอายุราชการโดยเฉลี่ย 13.2 ปี และมีเงินเดือนโดยเฉลี่ย 11,035.50 บาท ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งโดยปกติในอัตราเงินเดือนดังกล่าว สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. ที่มีขึ้นเงินเดือนเริ่มต้น 4,700 บาท จะมีจำนวน 21 ขึ้นกว่าจะได้รับเงินเดือนในอัตราเฉลี่ยที่ได้กล่าวมาแล้ว จากข้อมูลทั้งหมดที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าคณะเศรษฐศาสตร์มีส่วนช่วยสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ให้กับเจ้าหน้าที่ได้ดีพอสมควร ขณะเดียวกันก็ได้ช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมควร จากการที่ส่วนใหญ่เริ่มรับราชการด้วยการเป็นพนักงานพิมพ์ดีดและได้ก้าวขึ้นมาทำงานธุรการในลักษณะต่างๆ มากขึ้น

ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วเป็นนโยบายของคณะเศรษฐศาสตร์ก่อนที่จะมีการปฏิรูป ภายหลังจากการปฏิรูปนโยบายนี้ก็ต้องดำเนินต่อไป เพราะเป็นนโยบายที่ให้ผลดีในทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานและหน่วยราชการอย่างชัดเจน ทำให้ข้าราชการมีความเข้าใจถึงความหมายของการปฏิรูปราชการในคณะฯ และพร้อมที่จะร่วมมือในการที่จะก่อให้เกิดการปฏิรูปการทำงานในคณะเศรษฐศาสตร์อย่างแท้จริง

จัดระบบตอบแทนให้สอดคล้องกับความสามารถ

การปฏิรูปในข้อนี้สอดคล้องกับข้อ (6) คือ “การจัดระบบตอบแทนและระบบจูงใจให้สอดคล้องกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น” ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันจะประกอบด้วยความสามารถ 4 มิติด้วยกัน ในมิติแรกนั้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งจะสามารถวัดได้จากผลผลิต (output) การทำงานประจำปี ซึ่งจะต้องขึ้นกับความสามารถในการวัดผลงานออกมาให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (นโยบายปฏิรูปข้อ (3)) ผลงานดังกล่าวควรที่จะได้รับการตอบแทนจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งมีการปฏิบัติเป็นประจำในหน่วยราชการโดยทั่วไป อีก 3 มิตินั้นเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่ตามที่คณะฯ ต้องการ อย่างไรก็ตามข้อเสนอนี้ได้นำมากล่าวไว้ในที่นี้ยังอยู่ในระดับข้อเสนอและยังมิได้มีการนำมาปฏิบัติ เนื่องจากต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งตัวเจ้าหน้าที่เองและจากคณะผู้บริหาร ตลอดจนคณะกรรมการประจำคณะฯ ข้อเสนอที่จะกล่าวต่อไปจึงเป็นเพียงข้อทดลองเสนอของผู้วิจัยเท่านั้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า คณะฯ ต้องการให้ “หมวด” เป็นหน่วยปฏิบัติการที่สามารถทำหน้าที่ทุกอย่างภายใต้ความรับผิดชอบด้วยตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หน้าที่ในการผลิตเอกสารจดหมายและรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำบัญชี งบประมาณ ตลอดจนการเบิกจ่ายเงิน นอกจากนี้หมวดงานบางหมวด เช่น หมวดคอมพิวเตอร์ บัณฑิตศึกษา และวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับนักศึกษา อาจารย์ชาวต่างประเทศ พร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยต้องใช้ภาษาต่างประเทศมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นสถาบันนานาชาติมากยิ่งขึ้น ความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษจึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น

ดังนั้นใน 3 มิติที่เหลือนี้ จึงแยกออกเป็นมิติความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ทางด้านจัดทำบัญชีและงบประมาณและความรู้ภาษาอังกฤษ โดยแต่ละมิตินี้มีขึ้นดังนี้

มิติคอมพิวเตอร์

ขั้น 1 มีความรู้ขั้นพิมพ์จดหมายภาษาไทยได้

ขั้น 2 มีความรู้ในการใช้ทำรายงานประกอบภาพและเสนอตารางข้อมูลได้

- ขั้น 3 มีความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการคำนวณที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก
- ขั้น 4 มีความรู้ด้านแก้ไขเครื่องอย่างง่าย รวมทั้ง software ที่ควบคุมการทำงานของเครื่องได้
- ขั้น 5 มีความรู้ในการวิเคราะห์และพัฒนาระบบ

มติดิถาษาอังกฤษ

- ขั้น 1 สามารถพิมพ์จดหมายและรายงานเป็นภาษาอังกฤษ
- ขั้น 2 สามารถสนทนาเป็นภาษาอังกฤษอย่างง่ายได้
- ขั้น 3 สามารถร่างจดหมายและเขียนรายงานง่ายๆ เป็นภาษาอังกฤษได้

มติดับัญญัติและงบประมาณ

- ขั้น 1 มีความรู้ในการทำบัญชีและงบประมาณ ได้ดีพอสมควร พร้อมทั้งมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการใช้จ่ายเงินเท่าที่จำเป็น

เป็นหน้าที่ของคณะเศรษฐศาสตร์ที่จะจัดหางบประมาณมาตอบแทนความสามารถของเจ้าหน้าที่ตามมิติต่างๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพยายามพัฒนาขีดความสามารถของตนในทุกๆ ด้านให้มากที่สุด เพราะความรู้เหล่านี้ล้วนแต่เป็นประโยชน์ในการทำงานของคณะฯ ทั้งสิ้น งบประมาณเพื่อการดังกล่าวส่วนหนึ่งควรจะมาจากรายได้ของคณะฯ เนื่องจากถึงแม้คณะฯ จะมีเจ้าหน้าที่มิใช่ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ในโครงการเลี้ยงตัวเอง แต่การที่คณะฯ มีเจ้าหน้าที่ธุรการที่เข้มแข็งก็จะทำให้คณะฯ สามารถทำหน้าที่ทุกอย่างได้อย่างราบรื่น ซึ่งสมควรเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ธุรการควรจะได้รับส่วนแบ่งจากความสำเร็จในทุกด้านของคณะฯ อีกส่วนหนึ่งนั้นควรจะมาจากเงินกองทุนของฝ่ายธุรการที่จะได้จากการลดจำนวนเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานลง ซึ่งอยู่ในข้อ (8) ของการปฏิรูป ดังจะได้กล่าวต่อไป

การลดขนาดของภาคราชการ

การลดขนาดของภาคราชการเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปราชการ เมื่อระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ควรที่จะลดจำนวนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ลงได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นวัฏจักรแห่งความชั่วร้าย (vicious circle) ของระบบราชการก็คือ การที่ราชการมีขนาดใหญ่เป็นผลทำให้รัฐบาลไม่สามารถเพิ่มเงินเดือนให้ข้าราชการให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ ในลักษณะที่เป็นการเพิ่มให้ทุกคนตามสัดส่วนที่ควรจะเป็นเหมือนกันหมด เนื่องจากรัฐบาลมีรายได้ไม่เพียงพอ เพื่อที่จะให้รัฐบาลสามารถเพิ่มเงินเดือนให้ข้าราชการได้ จำเป็นที่หน่วยราชการจะต้องมีขนาดเล็กลง แต่เนื่องจากหน่วยงานมีขนาดใหญ่และข้าราชการมีรายได้น้อย ข้าราชการจึงต้องหารายได้พิเศษ โดยลดเวลาทำงานใน

หน้าที่ของคุณ หรือไม่ให้ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่เท่าที่ควร นอกจากนั้นยังอาจจะมีรางวัลเงิน เพื่อให้ได้ตำแหน่งหน้าที่สูง มีอำนาจในการให้คุณและให้โทษกับผู้อื่นได้มาก อันเป็นที่มาของปัญหา การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ อันเป็นสาเหตุสำคัญของการหย่อนสมรรถภาพของหน่วยงาน และการด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงานในภาพรวม

เป็นการยากที่จะให้หน่วยงานพยายามลดจำนวนข้าราชการลงโดยสมัครใจ ทั้งนี้เพราะการลดจำนวนข้าราชการลงย่อมจะมีผลอย่างชัดเจนตามมา นั่นก็คือ ผู้ที่เหลืออยู่ในหน่วยงานที่มีการลดจำนวนบุคลากรลงจะต้องมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น โดยมีผลตอบแทนเท่าเดิม ซึ่งก็ยากที่จะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจทำเช่นนั้นได้ ทั้งนี้เพราะการด้อยประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนจากหน่วยงานที่ตรวจสอบจากภายนอก ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่หัวหน้าหน่วยงาน ในทางตรงกันข้ามถ้ามีการลดบุคลากรลง หัวหน้าหน่วยงานจะได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งในระบบการคัดเลือกโดยตำแหน่ง (position classification) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็ยังยึดถือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จึงยังเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาแทนการลดจำนวน

ดังนั้นเพื่อให้การลดจำนวนข้าราชการเกิดขึ้นได้จริง จะต้องมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้จากการลดจำนวนข้าราชการ กล่าวคือ รัฐบาลจะได้ประโยชน์ส่วนหนึ่งจากที่มีเจ้าหน้าที่ลดลง ขณะเดียวกันผู้ที่ทำงานในหน่วยงานที่มีการลดจำนวนข้าราชการก็ควรจะได้รับประโยชน์จากการที่มีเจ้าหน้าที่ลดลง ในรูปของการได้เงินเดือนแทนเพื่อมาจ่ายสมทบเพิ่มเติมกับเงินเดือนที่ได้รับอยู่เป็นประจำ เพื่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ที่เหลือให้ทำงานมากขึ้น ในลักษณะที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (win-win solution) ซึ่งเป็นหลักหนึ่งในสองหลักที่ควรจะยึดถือในการปฏิรูประชาการ โดยที่อีกหลักหนึ่งก็คือ “ทำดีได้ดี” นั่นก็คือ เมื่อหน่วยงานพยายามลดจำนวนบุคลากรลง ซึ่งเป็นการทำความดี ก็ควรจะได้รับผลตอบแทนการทำความดีนั้นด้วย

ในกรณีของคณะเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากในช่วงที่มีการดำเนินการปฏิรูปรงานในคณะฯ นั้น ปรากฏว่ามีตำแหน่งถูกจ้างและเจ้าหน้าที่สาย ข. และ ค. วางอยู่ 4 อัตรา ดังนี้

1. นักการภารโรง เงินเดือน 6,590 บาท
เดิม นายเรวัติ แซ่ลิ้ม ครองอยู่ อัตราว่างเนื่องจากเสียชีวิต
2. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล อัตราเลขที่ 0487 เงินเดือน 14,080 บาท
เดิม นางจำลอง ถาวรกีรติขจร ครองอยู่ ในระดับ 4 แต่ได้ลาออกจากราชการ

3. พนักงานการเงินและบัญชี ระดับ 3 อัตราเลขที่ 1262 เงินเดือน 7,550 บาท
เดิม นายชนพล เชนหัตต์ ครอบงอยู่ ว่างลงเนื่องจากนายชนพล โอนไปบริหารราชการที่บัณฑิต
วิทยาลัย
4. พนักงานธุรการ ระดับ 3 เลขที่ 482 เงินเดือน 9,040 บาท
เดิม น.ส. สมร เมืองเฟือก ครอบงอยู่ ว่างลงเนื่องจากเปลี่ยนตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่าการว่างของตำแหน่งเหล่านี้เกิดจากการเสียชีวิต ลาออก และเปลี่ยนตำแหน่ง ซึ่งมิได้เป็นการบีบบังคับ ประเด็นก็คือ ควรจะมีการบรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่เข้าแทนตำแหน่งที่ว่างลงหรือไม่จากการประเมินการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการของคณะเศรษฐศาสตร์จากการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยการทำงาน ประมาณได้ว่าถ้าหาก โครงการบรรจุผลเต็มทีอาจจะลดเจ้าหน้าที่ได้ 4.5 คน แต่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนที่ยังจำเป็นต้องมีการปรับการทำงาน และมีงานจำนวนมากที่ยังไม่สามารถแก้ไขให้เจ้าหน้าที่สามารถเพิ่มปริมาณงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากติดปัญหาในลักษณะที่เป็นคอขวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานสร้างฐานข้อมูลของหมวดต่างๆ จึงไม่เป็นการสมควรที่จะลดจำนวนเจ้าหน้าที่ลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังพบว่า ตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชีที่ว่างนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการบรรจุเข้ามาใหม่ จึงสมควรที่จะลดจำนวนเจ้าหน้าที่ในชั้นต้นเพียง 3 ตำแหน่งคือ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลและพนักงานธุรการระดับ 3 กับตำแหน่งนักการภารโรงอีก 1 ตำแหน่ง

ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนตำแหน่งที่จะว่างลงให้เป็นยอดเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับคณะฯ จากสำนักงบประมาณ เพื่อจะได้นำเงินจำนวนดังกล่าวมาพัฒนาความรู้ความสามารถและให้เป็นค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ตามมิติต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมีข้อตกลงกับสำนักงบประมาณและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนว่า คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะไม่ขอตำแหน่งดังกล่าวคืนมาอีกต่อไป นอกจากนั้นเงินที่ได้รับจะตั้งเป็นกองทุนเพื่อให้มีการหารายได้เพิ่มขึ้น โดยมีการนำรายได้บางส่วนที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากเงินกองทุนดังกล่าวมาชดเชยให้แก่เจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อให้เป็นการตอบแทนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เหลือในลักษณะของมิติต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยจะต้องปฏิบัติตามระเบียบการใช้เงินที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสามารถตรวจสอบการใช้เงินได้อย่างเปิดเผยโดยหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก ส่วนยอดเงินที่จะขอทดแทนจากสำนักงบประมาณ ควรจะน้อยกว่าค่าใช้จ่ายของรัฐบาลจากการที่มีการจ้างข้าราชการให้ทำหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่าง

ในการเริ่มต้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ศาสตราจารย์ อภิชัย พันธเสน ในฐานะที่เป็นนักวิจัยโครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ให้กับมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีนางทิพาวดี เมฆสวรรค์

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนคนปัจจุบันเป็นหัวหน้าโครงการ จากการปรึกษากับนางทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ ดร. ณรงค์ สัจจพันธ์ 10 ของสำนักงานประมาณ ร.ศ. พูลนิธิปิยะอนันต์ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเคยทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับสูงของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกว่า 20 ปี ก่อนย้ายมารับราชการที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งหมดนี้ให้ความเห็นว่าเป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุผลดังกล่าวได้ โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะต้องเจรจาทำความเข้าใจกับผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ ขอทำเป็นโครงการทดลองปฏิรูประบบราชการแก่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในลักษณะที่เป็นโครงการนำร่อง เพื่อขอรับการสนับสนุนในลักษณะที่เป็นการชดเชยจากการที่ไม่บรรจุอัตราที่ว่างลง ในรูปของการอนุมัติจ่ายให้เป็นยอดเงินอุดหนุนทั่วไปแก่คณะเศรษฐศาสตร์โดยผ่านมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์สามารถใช้เงินในยอดดังกล่าวได้ตามวัตถุประสงค์

ความคืบหน้าในเรื่องนี้ที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ ในฐานะที่เป็นนักวิจัยในโครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยนางทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ เป็นเจ้าของโครงการ ศาสตราจารย์ อภิชาติ พันธเสน ได้เสนอเรื่องการขอขุดหนุนทั่วไปเพื่อชดเชยการไม่บรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างลงจากสำนักงานประมาณ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ ที่ต้องการลดขนาดของภาคราชการลง โดยได้เสนอเรื่องดังกล่าวเข้าสู่คณะกรรมการพิจารณาคำขอปรับปรุงส่วนราชการครั้งที่ 1/2540 เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2540 อันเป็นอนุกรรมการหนึ่งของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ เป็นประธาน และนางทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ เป็นประธานคณะกรรมการดังกล่าว ซึ่งได้กำหนดให้คณะอนุกรรมการมีบทบาทในเชิงรุก คือ ให้ทำหน้าที่เสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นผู้ประสานกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างๆ พร้อมทั้งนำแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบราชการ เสนอต่อคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเพื่อผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป โดยมีวาระการพิจารณาโครงการพัฒนาสมรรถนะของกระทรวงอุตสาหกรรม การศึกษาบทบาทของหน่วยงานกลางในระยะยาว พร้อมทั้งเสนอกรณีการปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่องให้เป็นกรณีศึกษาด้วย

ในการประชุมของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวครั้งที่ 2/2540 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2540 วาระที่ 3.2 ที่ประชุมมีมติดังต่อไปนี้

มติที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องนี้แล้วเห็นควรให้การสนับสนุน แต่โดยที่คณะเศรษฐศาสตร์เป็นส่วนราชการสังกัดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงเห็นควรแจ้งให้อธิการบดีส่งคำขอมายังเป็นทางการเพื่อจะได้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการต่อไป

จากมติดังกล่าวอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีหนังสือ ที่ ทม. 0701/4203 ถึงประธานอนุกรรมการพิจารณาคำขอปรับปรุงส่วนราชการ เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2540 มีใจความสำคัญว่า

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่องและพร้อมจะดำเนินการสนับสนุนทุกประการ

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ท่านประธานอนุกรรมการพิจารณาคำขอปรับปรุงส่วนราชการได้เสนอเรื่องกับรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (พลฯ โภคิน พลกุล) ในฐานะรองประธานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ นำเรื่องนี้เข้าสู่การพิจารณาคณะรัฐมนตรีให้ออกมาเป็นมติ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องจากข้อเสนอการปฏิรูประบบราชการในลักษณะดังกล่าวของคณะเศรษฐศาสตร์ตรงกับนโยบายของ พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ อยู่แล้ว และถ้าหากโครงการนำร่องดังกล่าวประสบความสำเร็จด้วยดี ก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้หน่วยงานที่เหลือในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตลอดจนหน่วยราชการทั่วไปได้ศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบในที่สุดอย่างแท้จริง

หลังจากนั้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2540 อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีจดหมายถึงผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ที่ ทม 0701/4887 เพื่อให้เปลี่ยนแปลงงบเงินเดือนและตอบแทนเป็นงบบุคลากรทั่วไปเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ เป็นการดำเนินการตามวิธีการปฏิบัติราชการตามปกติอีกทางหนึ่งด้วย

ในการประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2540 ได้มีการบรรจุเรื่องดังกล่าวของคณะเศรษฐศาสตร์อยู่ในวาระที่ 3 ที่ประชุมเห็นด้วยกับข้อเสนอของคณะเศรษฐศาสตร์ แต่มีข้อสังเกตเกี่ยวกับวิธีการคำนวณเงินอุดหนุนชดเชยให้กับคณะเศรษฐศาสตร์ และในที่สุดได้มีการชะลอเรื่องเอาไว้โดยคณะกรรมการปฏิรูปชุดดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันเรื่องนี้อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินการโดยตรงถึงผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ได้รับความเห็นชอบโดยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณว่าเป็นหลักการที่ดีและขอให้มีการประสานกับทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาเป็นข้อเสนอทำเป็นโครงการทดลอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณดังมีรายละเอียดจดหมายจากสำนักงบประมาณที่ นร 0410/457 ลงวันที่ 15 ตุลาคม 2540 (ตามที่ปรากฏในภาคผนวก ข) หลังจากนั้นอธิการบดีคณะเศรษฐศาสตร์ได้มีจดหมายถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขอให้ดำเนินการเพื่อทำเป็นโครงการนำร่อง และนำเรื่องเข้าสู่ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีต่อไป ขณะนี้เรื่องกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยได้มีความพยายามจะเสนอหลัก

เกณฑ์ในการคำนวณผลตอบแทนที่ชัดเจนต่อไป ก่อนที่จะได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติตาม
ข้อเสนอของผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

การวัดผลงานของเจ้าหน้าที่

การวัดผลงานของเจ้าหน้าที่เป็นนโยบายปฏิรูปคณะเศรษฐศาสตร์ข้อ (3) ซึ่งระบุว่า “ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวัดผลงานของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถลดอุปสรรคในการพิจารณาความดีความชอบที่มีได้อยู่บนรากฐานผลงานและประสิทธิภาพที่ชัดเจน” ความยากในการวัดผลงานของเจ้าหน้าที่นั้นส่วนหนึ่งเกิดจากความหลากหลายของลักษณะงานในแต่ละหมวดตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้นยังเป็นการยากที่จะวัดจากงานเป็นรายชิ้นของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากส่วนมากมิได้ทำงานเป็นรายชิ้น และถึงแม้จะกำหนดรายชิ้นได้ก็จะมีปัญหาอีกว่าจะเปรียบเทียบผลงานที่ต่างกันได้อย่างไร ต่างจากการทำงานของอาจารย์ที่สามารถกำหนดผลงานให้ออกมาเหมือนกันทั้งหมด ดังนั้นความพยายามที่จะวัดผลงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นขั้นทดลอง เพื่อจะศึกษาหารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมต่อไป โดยเห็นว่าแต่ละงานจะต้องสามารถมีหน่วยวัดในเชิงปริมาณได้ โดยในขั้นแรกนี้ได้พยายามแบ่งงานออกเป็นสี่ประเภท คืองานที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ งานที่เกี่ยวกับการผลิตเอกสาร งานวิเคราะห์ งานติดต่อและบริหารจัดการอื่นๆ โดยขณะนี้ยังไม่ได้มีการตกลงที่จะให้น้ำหนักของคุณภาพของงานแต่ละประเภท ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่จะได้จากการสำรวจข้อมูลจริงจากเจ้าหน้าที่ โดยจะต้องพิจารณาประกอบกับสัดส่วนการทำงานของแต่ละบุคคลในงานต่างๆ วัดอุปสรรคหลักของความพยายามในการทำเช่นนี้ก็เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลงานของแต่ละคนได้ อย่างน้อยก็อาจจะทำให้เปรียบเทียบปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ในหมวดเดียวกันได้ ซึ่งในขณะนี้ได้มีปัญหาคือยังไม่มีข้อมูลว่าการแบ่งงานกันทำภายในหมวดมีความเป็นธรรมชาติพอแล้วหรือยัง ทางแก้ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันคือพยายามให้มีการแลกเปลี่ยนภาระหน้าที่ในการทำงานระหว่างผู้คิดว่าตนเองมีภาระหนักกับผู้ที่ตนเองคิดว่ามีภาระในการทำงานน้อยกว่า ผลพลอยได้ในทางดีที่ตามมาคือทำให้เจ้าหน้าที่ในหมวดเดียวกันรู้งานของกันและกันมากขึ้น เมื่อผู้หนึ่งผู้ใดมีความจำเป็นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ที่เหลืออาจจะดำเนินการแทนได้ อย่างไรก็ตามถ้าหากการวัดปริมาณงานดังที่กล่าวมาแล้วมีผลสำเร็จ อย่างน้อยจะช่วยให้สามารถวัดสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ในหมวดเดียวกันในลักษณะเปรียบเทียบกันได้อย่างเป็นภาวะวิสัยมากขึ้น โดยมีการแบ่งประเภทของงานดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4

อย่างไรก็ตามเนื่องจากในปัจจุบันในคณะเศรษฐศาสตร์ก็มีระบบการประเมินที่ค่อนข้างจะก้าวหน้ากว่าหน่วยงานราชการทุกหน่วยอยู่แล้ว คือ มีแบบประเมินหัวหน้าสาย/หัวหน้าหมวด ถูกน้องหมวด และถูกข้างประจำอยู่แล้ว พร้อมทั้งผู้ถูกประเมินจะต้องแสดงผลงานคือ งานประจำและงานพิเศษ

ในลักษณะที่เป็น (performance indicators) ของแต่ละคนอยู่แล้ว ตลอดจนจำนวนวันลาประเภทต่างๆ ต่างกันแค่เพียง performance indicators นี้มิได้เป็นการตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นการล่วงหน้า ดังนั้นระบบที่มีอยู่ในคณะเศรษฐศาสตร์จึงนับว่าเป็นระบบที่ค่อนข้างจะดี มากอยู่แล้ว สิ่งที่จะต้องปรับปรุงคือ เพียงแต่กำหนดดัชนีวัดผลงานระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ล่วงหน้า เมื่อถึงเวลาประเมินผู้ประเมินจะได้ตรวจสอบได้ว่ามีผลงานตามที่ตกลงไว้ร่วมกันล่วงหน้า หรือไม่ (แบบฟอร์มที่เกี่ยวกับการประเมินปรากฏในแผนภูมิที่ 5-8 ตามลำดับ ส่วนหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาความดีความชอบก็มีความชัดเจนพอสมควรแล้วดังที่ปรากฏใน (ภาคผนวก ค)

แผนภูมิที่ 4
การแบ่งประเภทงานของเจ้าหน้าที่ในคณะเศรษฐศาสตร์

<u>ประเภทงาน</u>	<u>หน่วยวัด</u>
1. งานที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	
1.1 แก้ไขปัญหาทางด้านคอมพิวเตอร์ (Hardware/Program)	ชั่วโมงทำงาน/ชิ้น (ระบุชื่อของงาน)
1.2 แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ทั่วไป	ชั่วโมงทำงาน/ชิ้น
1.3 พิมพ์เอกสาร	จำนวนแผ่น/ช.ม.
1.4 บันทึกข้อมูล (เก็บข้อมูลเข้าเครื่อง)	จำนวน Record/ช.ม.
2. งานที่เกี่ยวกับการผลิตเอกสาร	
2.1 ร่างจดหมายและ/หรือเอกสาร	จำนวนหน้า/ช.ม.
2.2 จัดบันทึกรายงาน (การประชุมและอื่นๆ)	จำนวนหน้า/ช.ม.
2.3 ค้นคว้าข้อมูลและจัดทำรายงานเอกสาร	จำนวนหน้า/ช.ม.
2.4 สรุปข้อมูลเอกสารและดำเนินการ	จำนวนหน้า/ช.ม.
3. งานวิเคราะห์	
3.1 งานวิเคราะห์ฐานข้อมูล	ชื่องานวิเคราะห์/ช.ม. ทำงาน/ชิ้น
3.2 งานวิเคราะห์งบประมาณตามโครงการ	จำนวนหน้า/ช.ม. ทำงาน/ชิ้นงาน
3.3 งานวิเคราะห์งบประมาณประจำปี	จำนวนหน้า/ช.ม. ทำงาน/ชิ้นงาน
4. งานติดต่อและบริหารจัดการและอื่นๆ	
4.1 บริการให้คำปรึกษา	งาน/นาที
4.2 ติดต่อกับผู้อื่นเพื่อให้ความสะดวก	งาน/นาที
4.3 งานพิเศษ (ตามคำสั่งคณะฯ และ/หรือ มธ. และ/หรือ ผู้บังคับบัญชา)	แล้วแต่ลักษณะของงาน

แผนภูมิที่ 5

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

สำหรับข้าราชการ คณะเศรษฐศาสตร์

(หัวหน้าสาย/หัวหน้าหมวด)

ประจำปีการศึกษา.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....

ผู้ประเมิน.....ในตำแหน่ง.....

ประเมินร่วมกับ.....

การประเมินให้เป็นเกรด A ถึง D โดยมีความหมายดังนี้ A = 4.0, B+ = 3.5, B = 3.0,

C+ = 2.5, C = 2, D+ = 1.5, D = 1.0

หัวข้อการประเมิน	ส่วนผู้ประเมินให้ เป็นเกรด	เฉพาะเจ้าหน้าที่ คิดคะแนน
1. ปริมาณงาน (การให้คะแนนปริมาณงาน หมายถึง งานที่ท่านมอบหมายให้ไป ทั้งหมด ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับใด)		น้ำหนัก 40%
2. คุณภาพของงาน		น้ำหนัก 35%
2.1 ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ		
2.2 ความถูกต้องเรียบร้อย		
2.3 การแนะนำ สอนงาน วิเคราะห์ปัญหาและวิธีการแก้ไข และการปกครองบังคับบัญชา		
2.4 การวางแผน ควบคุมและติดตามผลงานและพัฒนางาน		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 4		
3. คุณลักษณะประกอบอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน		น้ำหนัก 25%
3.1 ความร่วมมือร่วมใจและมนุษยสัมพันธ์		
3.2 การอุทิศเวลาให้กับราชการ		
3.3 ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย		
3.4 การรักษาวินัยของการทำงานในหน้าที่ราชการ		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 4		
4. สรุปคะแนนทั้งหมด		

แผนภูมิที่ 6

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

สำหรับข้าราชการ คณะเศรษฐศาสตร์ (ลูกน้องหมวด)

ประจำปีการศึกษา.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....

ผู้ประเมิน..... ในตำแหน่ง.....

ประเมินร่วมกับ.....

การประเมินให้เป็นเกรด A ถึง D โดยมีความหมายดังนี้ A = 4.0, B+ = 3.5, B = 3.0,

C+ = 2.5, C = 2, D+ = 1.5, D = 1.0

หัวข้อการประเมิน	ส่วนผู้ประเมินให้ เป็นเกรด	เฉพาะเจ้าหน้าที่ คิดคะแนน
1. ปริมาณงาน (การให้คะแนนปริมาณงาน หมายถึง งานที่ท่านมอบหมายให้ไปทั้งหมด ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับใด)		น้ำหนัก 40%
2. คุณภาพของงาน		น้ำหนัก 35%
2.1 ความถูกต้องเรียบร้อย		
2.2 ปฏิบัติงานทันตามกำหนดเวลา		
2.3 ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 3		
3. คุณลักษณะประกอบอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน		น้ำหนัก 25%
3.1 ความร่วมมือร่วมใจและมนุษยสัมพันธ์		
3.2 การอุทิศเวลาให้กับราชการ		
3.3 ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 4		
4. สรุปคะแนนทั้งหมด		

แผนภูมิที่ 7

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

สำหรับลูกจ้างประจำ คณะเศรษฐศาสตร์

ประจำปีการศึกษา.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....

ผู้ประเมิน.....ในตำแหน่ง.....

ประเมินร่วมกับ.....

การประเมินให้เป็นเกรด A ถึง D โดยมีความหมายดังนี้ A = 4.0, B+ = 3.5, B = 3.0,

C+ = 2.5, C = 2, D+ = 1.5, D = 1.0

หัวข้อการประเมิน	ส่วนผู้ประเมินให้ เป็นเกรด	เฉพาะเจ้าหน้าที่ คิดคะแนน
1. ปริมาณงาน (การให้คะแนนปริมาณงาน หมายถึง งานที่ท่านมอบหมายให้ไป ทั้งหมด ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับใด)		น้ำหนัก 40%
2. คุณภาพของงาน		น้ำหนัก 35%
2.1 ความถูกต้องเรียบร้อย		
2.2 ปฏิบัติงานทันตามกำหนดเวลา		
2.3 ความเอาใจใส่ดูแลพื้นที่และวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพ พร้อมใช้งาน		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 3		
3. คุณลักษณะประกอบอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน		น้ำหนัก 25%
3.1 ความร่วมมือร่วมใจและมนุษยสัมพันธ์		
3.2 การอุทิศเวลาให้กับราชการ		
3.3 ความระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัยและ ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้		
3.4 การประหยัดทรัพยากร		
คิดคะแนนรวมหารด้วย 4		
4. สรุปคะแนนทั้งหมด		

ข้อสังเกตที่เกี่ยวกับความละเอียดอ่อนในการบริหารงานบุคคล

เป้าหมายสุดท้ายของปฏิรูปดังกล่าวก็เพื่อที่จะให้คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สามารถบริการลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ซึ่งก็ได้แก่ นักศึกษา และบริการทางวิชาการอื่นๆ ที่คณะฯ จัดให้แก่สาธารณชนเป็นบริการที่ดีมีคุณภาพ การทำงานของอาจารย์ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยหน้าของการให้บริการดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค และสามารถเน้นการทำงานทางด้านวิชาการอย่างมีคุณภาพมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์จะให้ผู้ปฏิบัติงานด้านธุรกรทำหน้าทีด้วยความรักและมีความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนมีความภูมิใจในผลงานของตนเอง เพราะถ้าหากเจ้าหน้าที่ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมของความหวาดกลัวหรือเกรงว่าจะถูกจับผิดหรือต้องทำเพราะเป็นหน้าที่ ย่อมไม่เกิดผลดีแก่ผลการงานโดยรวม ดังนั้นการทำงานในบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการช่วยเหลือกัน และเห็นใจกัน มีความเมตตาจากผู้มีหน้าที่สูงกว่า ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็ไม่มีภาระงานที่หนักเกินไปหรือลดภาระงานของตน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร จะเป็นบรรยากาศของการทำงานที่ดีที่สุด

ดังนั้นการทำงานของเจ้าหน้าที่จึงไม่ควรจะมีเฉพาะแต่หน้าที่และความรับผิดชอบ แต่ควรจะมีการตอบแทนการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการทำงาน การอุทิศเวลาให้กับงาน และประสิทธิภาพของการทำงานที่เพิ่มขึ้น อย่างน้อยมิติต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องมีการนำมาใช้อย่างจริงจัง มิฉะนั้นความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทั้งหมดจะประสบความล้มเหลว ดังนั้นนอกจากจะมีการปรับระบบและวิธีทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ความมีน้ำใจและความเอื้ออาทรต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยจากฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงจึงเป็นประเด็นสำคัญ การยึดเอากฎระเบียบตลอดจนวิธีการปฏิบัติที่เข้มงวดหรือซึ่งตั้งจนเกินไป หรือการไม่ได้รับการยอมรับหรือให้ผลตอบแทนความพยายามและความสามารถของเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร มีโอกาสสร้างความล้มเหลวให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าได้มีการวางระบบและวิธีการทำงานไว้อย่างดีแล้ว เพราะการทำงานกับบุคลากรซึ่งมีชีวิตจิตใจต้องการความเห็นใจและการเอื้ออาทรจากฝ่ายบริหารและอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญต่อความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงานของเจ้าหน้าที่เช่นกัน

ในขณะที่การปรับปรุงระบบการทำงานและการพัฒนาบุคลากรที่กำลังดำเนินไปอยู่นั้น มีจุดเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แต่ในขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลงานโดยรวมเป็นสำคัญด้วย ที่ต้องนำประเด็นนี้มาพิจารณาด้วยนั้น เนื่องจากการดำเนินการใดๆ ที่ก่อให้เกิดผลลบแก่บุคคลเพียงคนเดียวในลักษณะที่ผู้ได้รับผลกระทบมีความรู้สึกว่าเป็นการลงโทษ โดยไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนหรือมีการปรึกษาหารือให้เป็นที่พอใจแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว อาจจะก่อแรงต้านสะเทือนทางด้านขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทั้งหมด ทำให้

ประสิทธิภาพของการทำงานโดยรวมเสียหายไปมากกว่าการจะยอมให้มีประเด็นข้อสงสัยในเรื่องประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้บ้างเล็กน้อย โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบโดยรวม ดังนั้นการดำเนินงานในลักษณะที่มีการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จนเป็นที่พอใจและยอมรับกันได้ทุกฝ่าย น่าจะเป็นวิธีบริหารงานบุคลากรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพส่วนรวมมากที่สุด นอกเหนือไปจากการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ด้วยเหตุนี้ความสามารถในการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญไม่ด้อยไปกว่าความพยายามจัดวางระบบให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการลักษณะเช่นนี้อยู่ นอกเหนือขอบเขตของการปฏิรูป แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในทางลบต่อการปฏิรูปได้ ถ้าหากมีระบบการบริหารจัดการกับบุคลากรที่ไม่ดีพอ ดังนั้นในการปฏิรูปการทำงานในคณะเศรษฐศาสตร์ จึงจำเป็นต้องนำประเด็นในเรื่องความละเอียดอ่อนในการบริหารงานบุคคลเข้ามาพิจารณาประกอบ ในฐานะที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความพยายามในการปฏิรูปด้วย

การปรับแก้ปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบและบุคลากร

ได้มีการพิจารณาร่วมกันกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนในฐานะเป็นประธานกรรมการปรับปรุงระบบ รองคณบดีฝ่ายบริหาร และรองคณบดีฝ่ายวิชาการในฐานะเป็นกรรมการและเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูป ซึ่งได้ข้อยุติร่วมกันที่จะให้มีการใช้หมวดเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติ มีการแบ่งงานใหม่ ภายใต้ผู้บริหารชุดปัจจุบันที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3 มีการศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคลในแต่ละหมวดว่าผู้ใดมีปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป และสมควรที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ เป็นต้นว่า ได้พบว่าเจ้าหน้าที่หัวหน้าหมวดพัสดุในอดีตได้รับตำแหน่งเนื่องจากสอบได้ และมีผลทำให้ต้องสับเปลี่ยนผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานออกจากหมวด ก่อให้เกิดปัญหาการประสานงานร่วมกันในหมวด จำเป็นต้องพยายามให้อดีตหัวหน้าหมวดดังกล่าวมีตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม พร้อมกับโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ดังกล่าวกลับไปทำงานในหมวดพัสดุตามเดิม และจะต้องหาทางปรับให้มาทำหน้าที่หัวหน้าหมวดต่อไป มีเจ้าหน้าที่บางคนที่มีความสามารถในการทำงาน แต่หมดภาระงาน เนื่องจากมีการปรับย้ายภาระงาน จำเป็นต้องมีการสับเปลี่ยนให้ไปรับงานที่ยังมีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่เพียงพอแทน ได้พบว่ายังมีการกระจายงานที่ยังไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นในหมวดปริญญาตรี ซึ่งจำเป็นต้องมีการประชุมภายในหมวดเพื่อกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ให้เกิดมีความเป็นธรรมมากขึ้น เจ้าหน้าที่หมวดบุคคลบางคนเห็นว่าภาระของตนเองมากเกินไปต้องการขอเปลี่ยนภาระงานกับผู้ที่มีภาระงานน้อยกว่า ทั้งหมดนี้ได้รับการแก้ไขด้วยการปรึกษาหารือในบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาจนมีข้อสรุปอันเป็นที่พึงพอใจและยอมรับได้แก่ทุกคน

ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนถึงสภาพปัญหาบางส่วนที่มี รวมทั้งความพยายามในการแก้ไข ตลอดจนความละเอียดอ่อนในการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของบุคลากรซึ่งต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เพราะทุกคนมีสถานภาพเป็นข้าราชการซึ่งได้รับการประกันในแง่ของความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นจะต้องแก้ไขโดยได้รับความเห็นชอบและร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผิดกับวิธีการที่จะใช้จัดการแก้ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของธุรกิจเอกชน

การปรับแก้ดังกล่าวนับว่าได้ช่วยแก้ปัญหาระบบการทำงานและการกระจายภาระงาน ตลอดจนการสับเปลี่ยนหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ อันเป็นผลให้อาจจะกล่าวได้ว่าการปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ได้บรรลุขั้นตอนที่สำคัญของผลสำเร็จในระดับหนึ่งแล้ว ก่อให้เกิดการทำงานที่มีความขัดแย้งลดลงและมีประสิทธิภาพรวมดีกว่าเดิมในระดับหนึ่ง

การปรับแก้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดจำนวนบุคลากร

นอกจากตำแหน่งว่าง 3 ตำแหน่งที่ทางคณะเศรษฐศาสตร์กำลังดำเนินการเพื่อขอเปลี่ยนมาเป็นงบประมาณอุดหนุนทั่วไปแก่คณะฯ จากสำนักงบประมาณแล้ว ได้มีความพยายามดำเนินการอีกหลายประการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดจำนวนบุคลากรพร้อมกันไปดังต่อไปนี้

แต่เดิมคณะฯ ได้มีการจ้างเจ้าหน้าที่ทำความสะอาดจากภาคเอกชนจำนวนสองคนเพื่อทำความสะอาดห้องน้ำทั้งหมดของคณะฯ อีกทั้งได้ให้บริษัทเอกชนนำเครื่องถ่ายเอกสารมาตั้งจำนวน 2 เครื่อง โดยคณะฯ จะต้องมิเจ้าหน้าที่ประจำเครื่องถ่ายเอกสาร 1 คน พร้อมทั้งจะต้องจัดหากระดาษเพื่อใช้ถ่ายเอกสารเอง รวมทั้งจะต้องเสียค่าเช่าเครื่องคิดเป็นจำนวนเอกสารรายแผ่นที่ถ่าย หน้าละ 50 สตางค์ ในขณะที่ในบริเวณอื่นของคณะฯ ก็มีกิจการของเอกชนรายอื่นตั้งอยู่ และคิดค่าถ่ายเอกสารแผ่นละ 50 สตางค์เช่นกัน จึงได้มีการปรับแก้โดยว่าจ้างเอกชนให้นำเจ้าหน้าที่พร้อมเครื่องและกระดาษถ่ายเอกสารมาถ่ายเอกสารของคณะฯ โดยให้คิดราคา 50 สตางค์เหมือนเครื่องที่ตั้งในจุดอื่นๆ ผลก็คือทำให้คณะฯ สามารถลดจำนวนบุคลากรลงได้หนึ่งคนเพื่อโยกย้ายให้ไปทำหน้าที่อื่น และลดเงินที่จะต้องใช้จ่ายซื้อกระดาษถ่ายเอกสารลงได้ด้วย

ส่วนในกรณีของเจ้าพนักงานทำความสะอาดที่จ้างมาจากบริษัทเอกชน ได้พบว่าเมื่อมีการจ้างมาสองคน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวจะทำงานร่วมกันเป็นระยะแล้วหยุดพักมิได้ทำหน้าที่อย่างอื่น เนื่องจากมีหน้าที่ทำความสะอาดแต่เพียงอย่างเดียว เมื่อหมดสัญญาจึงได้เลิกจ้างและได้จ้างถูกจ้างชั่วคราวหนึ่งคนทำหน้าที่แทน โดยให้ทำความสะอาดห้องน้ำทั้งหมด 10 ห้องหมุนเวียนไปตามลำดับ ทำให้ลดคนงานลงได้อีกหนึ่งคน รวมกับพนักงานที่เคยทำหน้าที่ถ่ายเอกสารอีกหนึ่งคนเป็นจำนวนทั้งสิ้นสองคน

ในขณะที่เดียวกันมีเจ้าหน้าที่นักการภารโรงผู้หนึ่งที่มีปัญหาในการทำงาน เนื่องจากแต่เดิมเคยได้รับมอบหมายให้ทำความสะอาดห้องน้ำร่วมกับนักการอีกคนหนึ่ง ในช่วงที่มีการเลิกจ้างธุรกิจเอกชน และยังมีได้บรรจุถูกจ้างชั่วคราวคนใหม่ สาเหตุสำคัญเกิดจากนักการผู้นี้มีที่พักอยู่ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต มีสามีทำงานอยู่ทางโน้นและมีบุตรที่เล่าเรียนอยู่ทางโน้นเช่นกัน ในการมาทำงานที่ท่าพระจันทร์นักการดังกล่าวจะต้องใช้เวลาเดินทางมา 2 ชั่วโมงโดยรถประจำทาง ทำให้มาทำงานสายเป็นประจำ ประกอบกับได้รับการคัดเลือกและรอบรรจุให้ทำงานที่ศูนย์รังสิตแล้ว และได้รับการอนุมัติให้ย้ายไปศูนย์รังสิตได้แล้วโดยคณะผู้บริหารชุดก่อน ภายใต้งื่อนไขว่ว่านักการผู้นั้นจะต้องหาคนจากทางรังสิตที่บ้านอยู่ใกล้ท่าพระจันทร์แลกตำแหน่งงานกัน ซึ่งก็เป็นเงื่อนไขที่นักการดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติได้จึงไม่มีกำลังใจทำงานและไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ แทนที่จะมีผลงานกลับสร้างปัญหาให้เพื่อนร่วมงานเป็นประจำ เมื่อสามารถจ้างถูกจ้างชั่วคราวมาทำหน้าที่ทำความสะอาดห้องน้ำได้แล้ว จึงได้อนุญาตให้นักการดังกล่าวไปบรรจุที่ศูนย์รังสิตได้โดยไม่มีเงื่อนไข ทำให้ขณะนี้จำนวนนักการจึงลดลงไปสุทธิจากที่คณะฯ เคยมีอีก 1 คน แต่ขณะนี้คณะฯ ยังคงสงวนสิทธิตำแหน่งดังกล่าวจากมหาวิทยาลัย เนื่องจากจะใช้บรรจุถูกจ้างชั่วคราวแทนซึ่งขณะนี้คณะฯ ต้องใช้งบประมาณของคณะฯ ว่าจ้างอยู่ ดังนั้นในการปรับแก้ดังกล่าวทำให้คณะฯ สามารถลดการจ้างพนักงานทำความสะอาดห้องน้ำจากบริษัทเอกชนโดยสุทธิได้สองคน

นอกจากนั้นในการศึกษาแบ่งงานรับผิดชอบใหม่ของเจ้าหน้าที่ธุรการของคณะทั้งหมดพบว่า มีเจ้าหน้าที่ 1 คนมีภาระงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ในขณะที่คณะฯ ได้สูญเสียช่างไฟประจำคณะฯ ไปทำหน้าที่ควบคุมกล้องถ่ายภาพวงจรปิด เนื่องจากคณะฯ มีนโยบายลดจำนวนอาจารย์ที่บรรยายวิชาเศรษฐศาสตร์ในระดับต่างๆ ลง แต่เน้นความชำนาญเฉพาะเรื่องของอาจารย์โดยแบ่งวิชาให้อาจารย์สอนตามความถนัด โดยที่อาจารย์แต่ละคนจะต้องบรรยายให้นักศึกษาทั้งหมดฟังโดยผ่านระบบโทรทัศน์วงจรปิดแทนการแบ่งจำนวนนักศึกษาห้องละ 50 คน ดังที่เคยทำในอดีต ผลก็คือทำให้ช่างไฟของคณะฯ ถูกใช้เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมกล้องถ่ายโทรทัศน์ระบบวงจรปิด มีปัญหาต่อการซ่อมระบบไฟที่เกิดความชำรุดเสียหาย จึงได้มอบภาระแก่เจ้าหน้าที่ที่พบว่ายังปฏิบัติงานไม่เต็มที่ให้ไปช่วยควบคุมกล้องโทรทัศน์วงจรปิด เพื่อลดภาระช่างไฟฟ้าเพื่อให้สามารถแบ่งเวลาไปซ่อมไฟฟ้าได้

ตัวอย่างทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการเกลี้ยภาระหน้าที่ เพื่อให้ทุกคนมีภาระงานเต็มๆ โดยที่จะต้องพิจารณาความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วย ซึ่งจะต้องมีการปรึกษารื้อกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงแทนที่จะเป็นวิธีการออกคำสั่ง การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวช่วยให้มีการกระจายภาระงานให้บุคลากรของคณะฯ ทุกคนในปริมาณที่เหมาะสม และได้พบว่าสามารถลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานสุทธิลงได้

ที่เห็นได้ชัดเจนขณะนี้ก็คือนอกจากตำแหน่งว่าง 3 ตำแหน่งที่จะขอแลกกับเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นก้อนเดียวจากสำนักงบประมาณแล้ว ยังสามารถลดเจ้าหน้าที่รักษาความสะอาดของที่เคยจ้างภาค เอกชนทำหน้าที่ได้ 2 คน และยังลดตำแหน่งนักการเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งตำแหน่ง โดยคณะฯ ต้องจ้าง คนงานทำความสะอาดห้องน้ำชั่วคราวเพิ่มขึ้น 1 คน ขณะเดียวกันก็สามารถทำหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นใหม่ คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมกล้องโทรทัศน์วงจรปิดโดยไม่ต้องจ้างกำลังคนเพิ่ม ทั้งหมดนี้เป็นผลจากความ พยายามในการเกลี้ยภาระงานอย่างทั่วถึง ในลักษณะที่มีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถทำให้เกิดมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีเกิดขึ้นโดยสมัครใจ

สรุปผลการปฏิรูป

จากเป้าหมายของการปฏิรูป 9 ข้อตามที่ได้กล่าวมาแล้วประกอบกับความพยายามในการปฏิรูป ของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ผ่านมา พอจะสรุปผลได้ดังนี้

การลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นที่สุดและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรที่ อยู่ใกล้ขีดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานด้วยตนเองมากขึ้นกว่าเดิม และพยายาม ทำงานทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในตัวเอง โดยส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมี ประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเป็นเป้าหมายในข้อ (1), (2) และ (4) นั้นได้แก่โดยให้หมวดเป็นหน่วยปฏิบัติ งานที่จะต้องทำหน้าที่ทุกอย่างเบ็ดเสร็จภายในตัวเอง โดยส่งเสริมให้แต่ละหมวดมีคอมพิวเตอร์เป็นของ ตนเองอย่างน้อยหมวดละหนึ่งเครื่อง และมีนโยบายให้เจ้าหน้าที่ของหมวดเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูล ของแต่ละคนด้วยคอมพิวเตอร์และสามารถพิมพ์จดหมายและเอกสารทั้งหมดได้ด้วยตัวเอง จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของคณะฯ ปัจจุบันสามารถบรรลุภาวะที่มุ่งหวังดังกล่าวได้เป็นส่วนใหญ่ โดยที่ส่วน มากมีพื้นความรู้เมื่อเข้ารับราชการในคณะเศรษฐศาสตร์เป็นครั้งแรกเพียงระดับ ปวช. เท่านั้น

ทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายในข้อที่ (5) ที่จะส่งเสริมให้ บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาส และความก้าวหน้าในชีวิตราชการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายในคณะเศรษฐศาสตร์ที่ได้มีการปฏิบัติ มาโดยตลอดก่อนหน้าที่จะมีการปฏิรูประบบราชการอยู่แล้ว มีผลทำให้เจ้าหน้าที่ของคณะฯ มีวุฒิ ปวส. หรืออนุปริญญาเพิ่มขึ้นสุทธิ 3 คน ปริญญาตรีเพิ่มขึ้นสุทธิ 15 คน และปริญญาโทเพิ่มขึ้นสุทธิ 1 คน ทำ ให้อัตราก้าวหน้าในราชการเร็วขึ้นจากขั้นปกติที่ควรจะเป็น 21 ปีเหลือเพียง 13.2 ปี

พร้อมกันนั้นได้มีการเน้นความรวดเร็วในการทำงานเพื่อคุณภาพของบริการและความพอใจ ของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในข้อ (9) ตลอดเวลา ตัวอย่างของการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนที่เป็นเป้าหมายในข้อ (7) ก็ได้แสดงให้เห็นแล้วในตัวอย่างการปรับแก้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ทำงานและลดจำนวนบุคลากรที่ได้กล่าวแล้วก่อนการสรุปนี้ ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ (8) ที่เน้นการลดขนาดภาคราชการโดยลดปริมาณคนลง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการนำร่องที่จะมีผลกระทบต่อภาคราชการโดยรวม ได้เริ่มดำเนินการไปแล้ว ซึ่งขณะนี้รอผลการพิจารณาจากทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐร่วมกับสำนักงานประมาณ และหลังจากนั้นคงจะต้องมีการนำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้มีผลเป็นมติของคณะรัฐมนตรีออกมาในที่สุด เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างแท้จริงในโอกาสต่อไป โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนเป็นอย่างดีจาก นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ เลขานุการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอยู่แล้ว

มีเป้าหมายอีก 2 เป้าหมายที่ได้เริ่มลงมือดำเนินการแล้วแต่ยังไม่บังเกิดผลโดยสมบูรณ์ นั่นก็คือในข้อ (3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวัดผลงานของตนเองออกมาเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และสามารถลดดุลพินิจในการพิจารณาความมีความชอบที่มีได้อยู่บนรากฐานผลงานและประสิทธิภาพอย่างชัดเจน สาเหตุที่งานในขั้นตอนนี้ยังไม่สมบูรณ์ก็เนื่องมาจากความยากในการคิดค้นดัชนีที่จะนำมาชี้วัดให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจมากที่สุด อย่างไรก็ตามขั้นตอนนี้คงจะอยู่ที่รองคณบดีฝ่ายบริหารและเลขานุการคณะฯ จะร่วมกับเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่จัดทำ performance indicators ของแต่ละคน (ตามแผนภูมิที่ 8) เป็นการล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปีก่อนที่จะมีการประเมิน เพื่อจะช่วยให้การประเมินมีตัววัดที่มีคุณภาพที่ดีเพียงพอเพื่อการประเมินที่เที่ยงตรงอย่างแท้จริง ส่วนข้อสุดท้ายคือ ข้อ (6) คือจัดระบบตอบแทนและระบบจูงใจให้สอดคล้องกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในส่วนของการพิจารณาความดีความชอบประจำปีจะต้องขึ้นอยู่กับผลการค้นคิดดัชนีเพื่อวัดปริมาณงานที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ (3) แต่อีกส่วนหนึ่งได้นำเสนอในรายงานนี้ในรูปของมิติต่างๆ ที่คณะฯ ต้องให้การสนับสนุน อันประกอบด้วย มิติของความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การทำบัญชีและจัดทำงบประมาณ ซึ่งคณะฯ ควรจะต้องผลักดันให้มีการพิจารณาผลตอบแทนตามมิติต่างๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง มิฉะนั้นแล้วความพยายามในการปฏิรูปทั้งสิ้นที่ได้ดำเนินการมาแล้วจะประสบความล้มเหลวเนื่องจากเจ้าหน้าที่จะหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ทุ่มเทกำลังใจ และความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานของตน ในส่วนนี้ยังต้องรอความเห็นชอบอย่างเป็นทางการทั้งจากคณะฯ และจากตัวเจ้าหน้าที่เอง (ซึ่งขณะนี้ก็มีแนวโน้มที่จะยึดการตอบแทนที่เป็นค่ารถวันละ 50 บาท ทุกวันที่มาเซ็นชื่อทำงาน แทนข้อเสนอมิติต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว)

งานอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องทำต่อไปก็คือจะต้องมีการประชุมร่วมของเจ้าหน้าที่ในแต่ละหมวดและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องว่า ทุกคนมีความพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับการจัดสรรหรือไม่ มีข้อเสนอแนะอะไรบ้างที่จะทำให้ทุกคนสามารถได้รับมอบภาระหน้าที่โดยที่ทุกคนในหมวดรู้สึกพอใจ ว่ามีการจัดสรรภาระหน้าที่ดังกล่าวอย่างเป็นธรรมดีแล้ว พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะที่จะช่วยทำให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้นในอนาคตต่อไป

ถึงแม้ความพยายามในการปฏิรูปในครั้งนี้จะไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดตามข้อเสนอและความคาดหวังของผู้วิจัย แต่ก็มีความสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้นคือประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่จะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังจากที่คณะฯ สามารถปรับปรุงระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารได้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากขณะนี้มีความพร้อมมากขึ้นทั้งทางด้านจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สามารถทำหน้าที่ได้ ชัดความสามารถของเจ้าหน้าที่ และเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งถ้าหากสามารถสร้างฐานข้อมูลของคณะฯ ด้วยคอมพิวเตอร์แล้วเสร็จสมบูรณ์จะมีกำลังเจ้าหน้าที่เหลือ เพื่อจะปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นภารกิจเพิ่มขึ้นมาใหม่ในคณะฯ ได้ หรืออาจจะลดจำนวนบุคลากรลงไปได้อีกเมื่อมีเจ้าหน้าที่เกษียณอายุหรือลาออก ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันได้มีแนวโน้มที่ชัดเจนว่างานของหมวดบันทึกข้อมูล ซึ่งปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่ 5 คนเริ่มมีปริมาณลดลงมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในแต่ละหมวดจัดพิมพ์งานของตนเองได้ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่เจ้าหน้าที่ในหมวดต่างๆ นั้นส่วนใหญ่เริ่มอาชีพรับราชการในคณะเศรษฐศาสตร์จากหมวดพิมพ์ดีดเดิม หรือหมวดบันทึกข้อมูลในปัจจุบันจึงมีความสามารถในการพิมพ์เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว และเมื่อสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ทุกคนก็ยังไม่มีปัญหาในการพิมพ์งานของตนเอง จึงทำให้งานของหมวดบันทึกข้อมูลในปัจจุบันเริ่มลดลงอย่างมาก และเชื่อว่าจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในหมวดนี้ออกไปช่วยงานในหมวดอื่นที่มีภาระงานสูงได้ในอนาคต

ความสำเร็จที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่พอจะประเมินได้ก็คือ ระบบการทำงานในคณะฯ ในปัจจุบันมีความรวดเร็วและมีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น งานที่เคยต้องเสียเวลารอนานเนื่องจากจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ยืดเยื้อโดยไม่มีความจำเป็นถูกทำให้สั้นกระชับ และสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาสั้น เชื่อว่าจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีเวลาว่างเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมให้แก่ตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้นในอนาคต

ในขณะเดียวกันปัญหาใหญ่ของแต่ละหมวดที่ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาในการทำงานมากก็คือ การค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการเขียนรายงานหรือการวิเคราะห์ศึกษางานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวด คณะฯ ได้ใช้เวลาเป็นจำนวนมากในการเพิ่มขีดความสามารถให้เจ้าหน้าที่เหล่านี้สามารถใช้ program ในการจัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผ่านมามีลักษณะเป็นงูกินหางก็คือ เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาพอที่จะจัดเก็บข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการค้นหาข้อมูลในลักษณะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในลักษณะวันต่อวัน เมื่อสามารถลดปริมาณงานที่เคยส่งให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลทำลงได้ ก็จะทำให้มีกำลังคนจากเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเหลือจำนวนหนึ่งที่จะมาระดมช่วยเจ้าหน้าที่ในหมวดใดหมวดหนึ่งเร่งเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ให้

สามารถใช้ศึกษาเป็นกรณีตัวอย่างได้ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ในหมวดต่างๆ ที่เหลือจะสามารถดำเนินการได้ในลักษณะเดียวกัน

เมื่อเจ้าหน้าที่ทุกคนในทุกหมวดสามารถเก็บข้อมูลของตนเองไว้ในแฟ้มคอมพิวเตอร์ได้อย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้ได้ทันทีแล้ว คาดว่าภายในระยะเวลา 6 เดือนข้างหน้าเจ้าหน้าที่ในแต่ละหมวดจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะรับภารกิจใหม่ๆ ได้มากขึ้นกว่าเดิม เมื่อถึงเวลานั้นอาจจะลดจำนวนเจ้าหน้าที่ในโครงการเลี้ยงตัวเองของคุณะฯ ซึ่งจำเป็นต้องจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีได้เป็นข้าราชการมาช่วยปฏิบัติงาน ในกรณีนี้งบประมาณที่ประหยัดได้บางส่วนจากการลดจำนวนบุคลากรที่มีใช้ข้าราชการลง อาจจะนำมาใช้เป็นการตอบแทนการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นของเจ้าหน้าที่ ก็จะเป็นการช่วยให้ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการของคุณะเศรษฐศาสตร์เพิ่มมากขึ้น ปัญหาที่จะเป็นประเด็นสำคัญคือ ความล่าช้าในการพิจารณาปรับผลตอบแทนความดีของเจ้าหน้าที่ภายหลังที่พิสูจน์ได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิภาพของแต่ละคนเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง ซึ่งคาดว่าจะเห็นผลได้ชัดในภาคการศึกษาแรกของปี 2541 เป็นต้นไป



ภาคผนวก ก.

การแบ่งงานของเจ้าหน้าที่และภาระงานในหมวดต่างๆ

หมายเหตุ

เพื่อหลีกเลี่ยงการเอ่ยถึงชื่อเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลได้มีการใช้หมายเลข 1, 2, 36 แทน โดยไม่ต้องการจะสะท้อนถึงตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนความสำคัญของงานเพียงแต่ต้องการแสดงถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ต่างกันเท่านั้น

หมวดกิจกรรมนักศึกษา

ภาระงาน

เจ้าหน้าที่ 1

เจ้าหน้าที่ 1

เจ้าหน้าที่ 2

ทุนการศึกษา

1. ทุนผ่านคณะฯ
2. ทุนสมาคมเศรษฐศาสตร์
3. ทุนผ่านมหาวิทยาลัย
4. ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาจากรัฐบาล

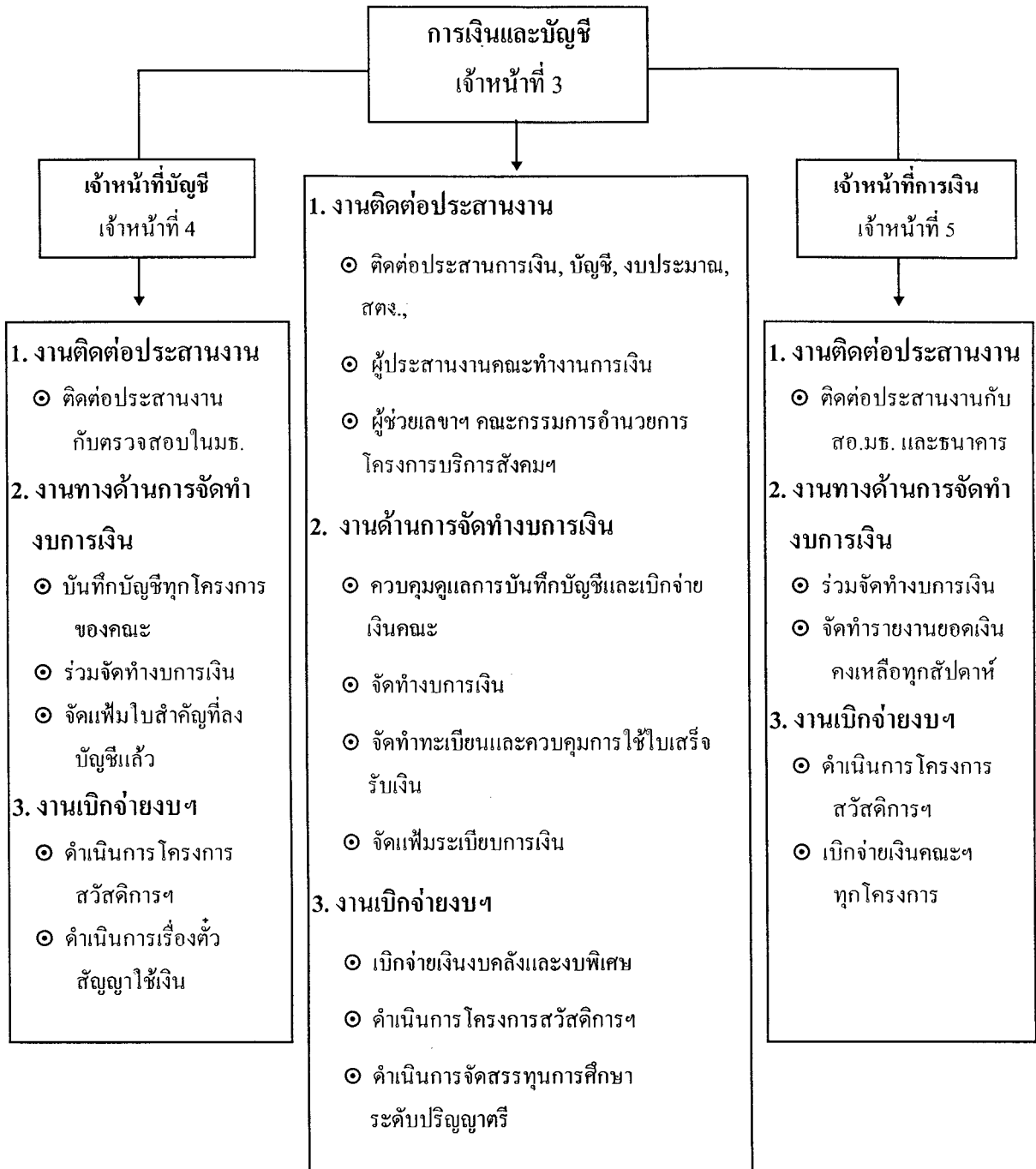
โครงการกิจการนักศึกษา

1. งานดำเนินการกิจกรรมนักศึกษา
 - ดำเนินการประสานงานกิจกรรมนักศึกษา/เลือกประธาน กน.ส.ศ.
 - แนะนำการศึกษา
 - พัฒนาการเรียนการสอน
2. งานพิธี
 - งานปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่
 - งานพบผู้ปกครอง
 - งานพบผู้บริหาร (ศูนย์รังสิต)
 - งานมัชฌิมนิเทศ
 - งานปัจฉิมนิเทศ
3. งานบริการนักศึกษา
 - ออกหนังสือรับรองกิจกรรม
 - ออกหนังสือรับรองความประพฤติ
 - หนังสือขอข้อมูล

โครงการศึกษางานนอกสถานที่ และทัศนศึกษา

1. งานดำเนินการโครงการ
 - ติดต่อหน่วยงาน/รับสมัคร/สัมภาษณ์/ประกาศผล/รายงานตัว
 - ทาบทามและแต่งตั้งอาจารย์เป็นที่ปรึกษา
 - ทาบทามหน่วยงาน/จัดนักศึกษาเข้า/รับรายงาน
 - สัมมนาประเมินผลโครงการ
2. งานพิธี
 - งานปฐมนิเทศนักศึกษา
 - แจกใบประกาศนียบัตร

หมวดการเงินและบัญชี



หมวดบุคคล

ภาระงาน

เจ้าหน้าที่ 6

เจ้าหน้าที่ 7

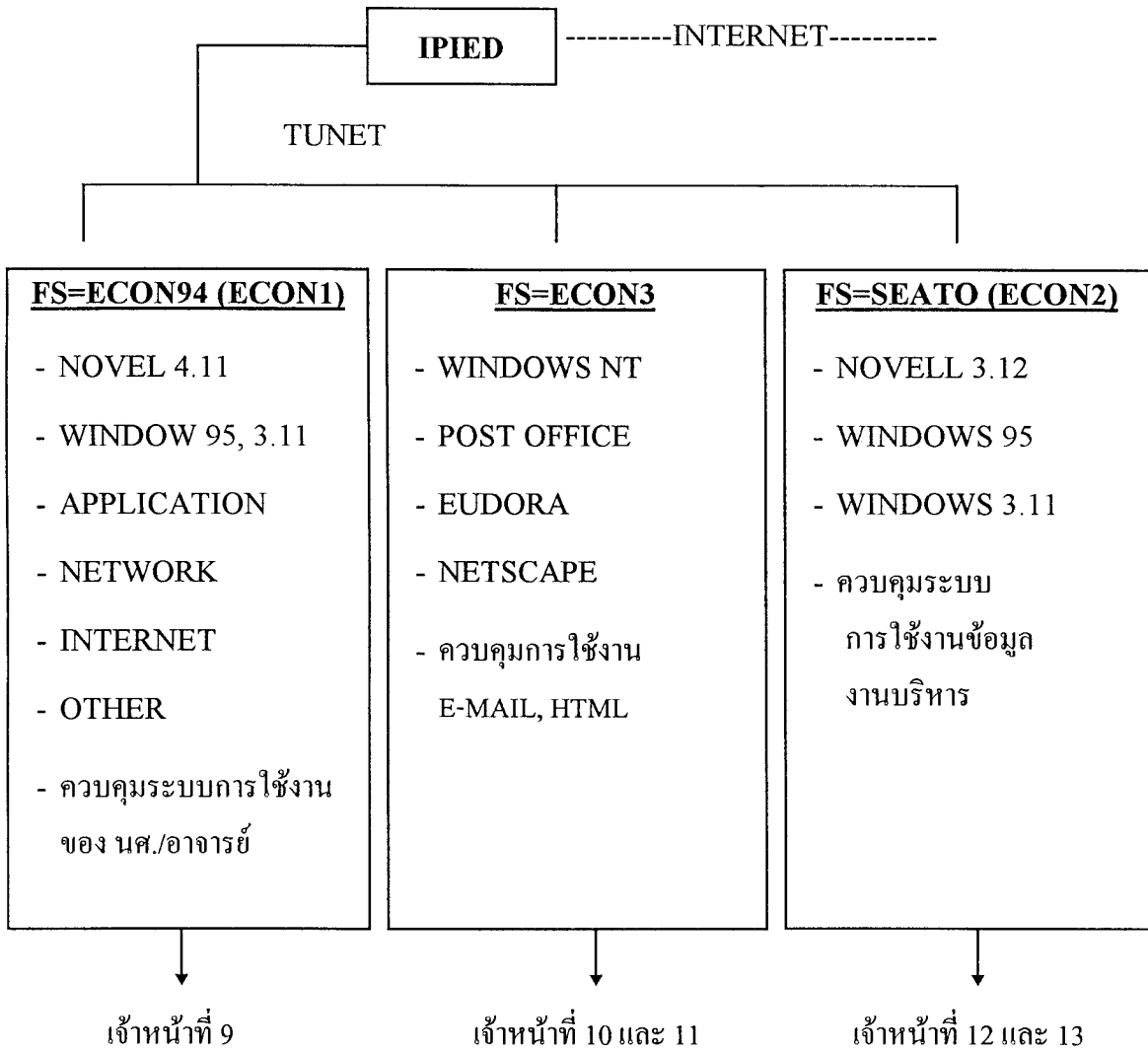
เจ้าหน้าที่ 8

<p>1. งานคณะฯ</p> <ul style="list-style-type: none">- ประชุมคณาจารย์- ลาไปราชการทุกประเภท และลาศึกษาต่อ(อบรม,ประชุม, สัมมนา, วิจัย) ทั้งภายในและ, ต่างประเทศ- ขออนุมัติอาจารย์ไปเป็น กรรมการภายในและภายนอก- พิจารณาความดีความชอบ อาจารย์- เผยแพร่ทุนจากภายใน/ภายนอกคณะ- กรรมการปรับปรุงโครงสร้างใหม่- จัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในการลาไปราชการ- ดำเนินการจ้างเจ้าหน้าที่พิเศษ และสัญญาจ้าง- ดำเนินการอาจารย์กลับ รายงานต่อมหาลัย <p>2. งานบริการ/สวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none">- ทำนามบัตรอาจารย์- แจ้งบิดามารดาข้าราชการ เสียชีวิต- คัดอายุ पासพอร์ทของคณาจารย์- จัดทำรายชื่อนักบุคลากร ในคณะฯ

<p>1. งานคณะฯ</p> <ul style="list-style-type: none">- บันทึกรายงานการประชุม- ดำเนินการรับสมัครอาจารย์/ข้าราชการ/นัการ- ประเมินประสิทธิภาพการสอน และหน้าที่อาจารย์- ขอรับเครื่องราชฯ- เกษียณอายุราชการ- เชิญอาจารย์ไปบรรยายพิเศษ/เป็นวิทยากร- ดำเนินการจ้างลูกจ้างทั้งภายใน และภายนอก- พิจารณาความดีความชอบ อาจารย์ <p>2. งานจัดเก็บข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none">- บันทึกข้อมูลบุคลากรใน คณะลงคอมฯ- ข้อมูลอัตรากำลัง/เกษียณอายุ
--

<p>1. งานคณะฯ</p> <ul style="list-style-type: none">- ประชุมคณาจารย์- ขอตำแหน่งทางวิชาการ- จัดทำคำสั่งคณะฯ- ลาหยุดราชการ- พิจารณาความดีความชอบ อาจารย์- ปรับวุฒิ/เลื่อนระดับข้าราชการ <p>2. งานบริการ/สวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none">- ทำประกันสังคม- ทำหนังสือรับรองข้าราชการ- จัดคิวข้าราชการร่วมพิธี- ทำบัตรประจำตัวข้าราชการ/อาจารย์/ลูกจ้าง/ลูกจ้างพิเศษ- ประกันอุบัติเหตุ- เบิกค่าพาหนะ- ทำบัตรห้องสมุด

หมวดคอมพิวเตอร์



หมายเหตุ เจ้าหน้าที่ 14 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมด

หมวดวางแผน

ภาระงาน

เจ้าหน้าที่ 15



1. ประสานงาน

- ในการจัดทำแผนพัฒนาคณะฯ
- ในการจัดทำโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคณะฯ
- ในการจัดทำระบบข้อมูลและวิจัยสถาบัน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน
- ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในหมวดงานต่างๆ และผู้บริหารในการจัดทำแผนและโครงการต่างๆ

2. จัดทำแผนแม่บทในการขยายตัวไปรังสิต

3. ดำเนินการในเรื่องการขออัตรากำลัง

หมวดงบประมาณ

ภาระงาน

เจ้าหน้าที่ 16



1. จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ
 - งบคลัง
 - งบพิเศษมหาวิทยาลัย
 - งบเงินรายได้พิเศษคณะฯ
2. ควบคุม ดูแล การใช้จ่ายงบประมาณทั้งงบคลังและงบประมาณเงินรายได้ให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ
3. จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและรายงานผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละงวดเงินให้กองคลังและผู้บริหารทราบ
4. ดำเนินการในงานงบประมาณอื่นๆ
 - ขอกำหนดวงเงินงบประมาณ
 - ขออนุมัติใช้เงินเหลือจ่าย
 - ขออนุมัติกันเงินเบิกเหลือมปี
 - ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในหมวดงานต่างๆ และผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณ

หมวดสัมมนาและเผยแพร่



ภาระงาน
เจ้าหน้าที่ 17

1. สัมมนาย่อย
 - Current Issue
 - บรรยายพิเศษ
2. สัมมนาประจำปี
3. ปาฐกถาพิเศษ (ป่วย อังคารณ์)

หมวดปริญญาตรี

ภาระงาน

หน้าที่ 18

หน้าที่ 19

หน้าที่ 20

หน้าที่ 21

1. งานอำนวยการศึกษา

- ดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนทุกชั้นตอน
- จัดเก็บข้อมูล ป.ตรี
- จัดภาระงานสอน/จัดตัวผู้สอน/จัดตารางสอน
- ปรับปรุงหลักสูตร
- ประสานงานกับ อาจารย์ที่ปรึกษา

- การขอเกรด/แก้เกรด

2. งานพิธี

- ร่วมจัดงานปฐมนิเทศ
- งานพระราชทานปริญญาบัตร

3. งานบริการ

- ติดต่อหน่วยงานภายใน/ภายนอก
- ร่างหนังสือโต้ตอบภายใน/ภายนอก

4. งานงบประมาณ/การเงิน

- การจัดทำงบประมาณ ป.ตรี และโครงการ พสป
- เบิกจ่ายค่าคุมสอบ/พาหนะ

1. งานอำนวยการศึกษา

- ตรวจสอบฟอร์มการแจ้งจบ
- จัดห้องบรรยาย
- รับใบคำร้องกรณีต่างๆ
- แจ้งข้อมูลจดทะเบียนลักษณะวิชา

2. งานพิธี

- ร่วมจัดงานปฐมนิเทศ
- งานพระราชทานปริญญาบัตร

3. งานงบประมาณ/การเงิน

- จัดทำและเบิกจ่ายค่าตอบแทน อ.ที่ไปปฏิบัติงานรังสิต
- จัดทำค่าสอนสมทบ

1. งานอำนวยการศึกษา

- เชิญบรรยายพิเศษ
- แจ้ง/ประกาศ การแบ่งกลุ่มเรียน

2. งานพิธี

- ร่วมจัดงานปฐมนิเทศ
- งานพระราชทานปริญญาบัตร

3. งานประเมินผล

- ประเมินผลการเรียนการสอน

4. งานบริการ

- ค้นหา/รวบรวมแนวการบรรยาย

1. งานอำนวยการศึกษา

- แจ้ง/ประกาศ การแบ่งกลุ่มเรียน

- โครงการตำรา/เอกสารประกอบการบรรยาย

- รับคำร้องขอเพิก-ถอน

2. งานพิธี

- ร่วมจัดงานปฐมนิเทศ

- งานพระราชทานปริญญาบัตร

3. งานบริการ

- เก็บ/ให้ ข้อมูล ป.ตรี
- งานศิษย์เก่าสัมพันธ์

4. งานงบประมาณ/การเงิน

- ขออนุมัติ/เบิกจ่ายเงินโครงการ พสป.

หมวดวิจัย



ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 22

1. งานวิจัย

- วิจัยบคลัง
- วิจัยบคณะ
- วิจัยบ NIEO
- วิจัยเสริมหลักสูตร

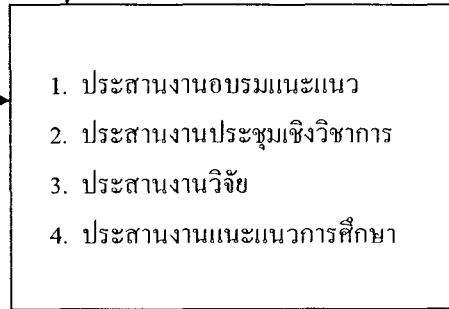
2. งานอบรม (บริการสังคม)

- อบรมโรงเรียนนายทหาร
- อบรมหน่วยราชการอื่นๆ
- อบรมครูในเดือนตุลาคมของทุกปีและทั่วประเทศ

(หมายเหตุ : ปฏิบัติงานแทน ERTC ชั่วโมงเริ่มตั้งแต่ 1 ก.ย. 2540 เป็นต้นไป)

ประสานงานโครงการอินโดจีน (วิเทศสัมพันธ์)

ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 22



หมวดพัสดุและอาคารสถานที่

ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 23 (หัวหน้าหมวด)

- 1. งานควบคุมดูแลงานพัสดุ/อาคาร**
 - งานจัดซื้อ/จัดจ้าง
 - งานจ้างซ่อม
 - งานอาคารสถานที่
 - งานยานยนต์
- 2. งานบริหารทั่วไป**
 - ดูแล/สั่งการ การปฏิบัติงานของนักการ 17 คน
 - ดูแลความเรียบร้อย/ความสะอาดของอาคารสถานที่
 - การลา
- 3. งานงบประมาณ**
 - จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ (งบคลัง, งบคณะฯ)
- 4. งานข้อมูล**
 - ควบคุมทะเบียนและการเบิกจ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์

ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 24

- 1. งานจัดซื้อ**
 - ดำเนินการจัดซื้อวัสดุสำนักงาน
- 2. งานบริการ**
 - เบิกจ่ายพัสดุ
- 3. งานงบประมาณ**
 - จัดทำฎีกาการเงินงบประมาณแผ่นดิน
 - รวบรวมข้อมูลเพื่อขอตั้งงบประมาณ
- 4. งานข้อมูล**
 - ควบคุมทะเบียนและการเบิกจ่าย/ครุภัณฑ์

ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 25

- 1. งานจ้างซ่อม**
 - ดูแล/ปรับปรุง/ซ่อมแซมอาคารสถานที่
 - ช่วยดำเนินการจัดจ้าง
- 2. งานบริการ**
 - ช่วยดูแลประสานงาน/สั่งการงานนักการ
 - ดูแลความเรียบร้อย/ความสะอาด
 - ดูแลการใช้ห้องบรรยาย/อุปกรณ์
- 3. งานการเงิน**
 - ดำเนินการขอเบิกจ่ายค่าพาหนะ (OT)

ภาระงาน เจ้าหน้าที่ 26

- 1. งานยานยนต์**
 - ดูแลการขอใช้รถยนต์ของคณะฯ
- 2. งานบริการ**
 - ทำบัตรอนุญาต เข้า-ออก
 - ดูแลการใช้ห้องประชุม
 - ดำเนินการงานจัดเลี้ยงของคณะฯ
- 3. งานธุรการ**
 - ช่วยดำเนินการจัดส่งวารสาร "เศรษฐศาสตร์"

หมวดสารบรรณ

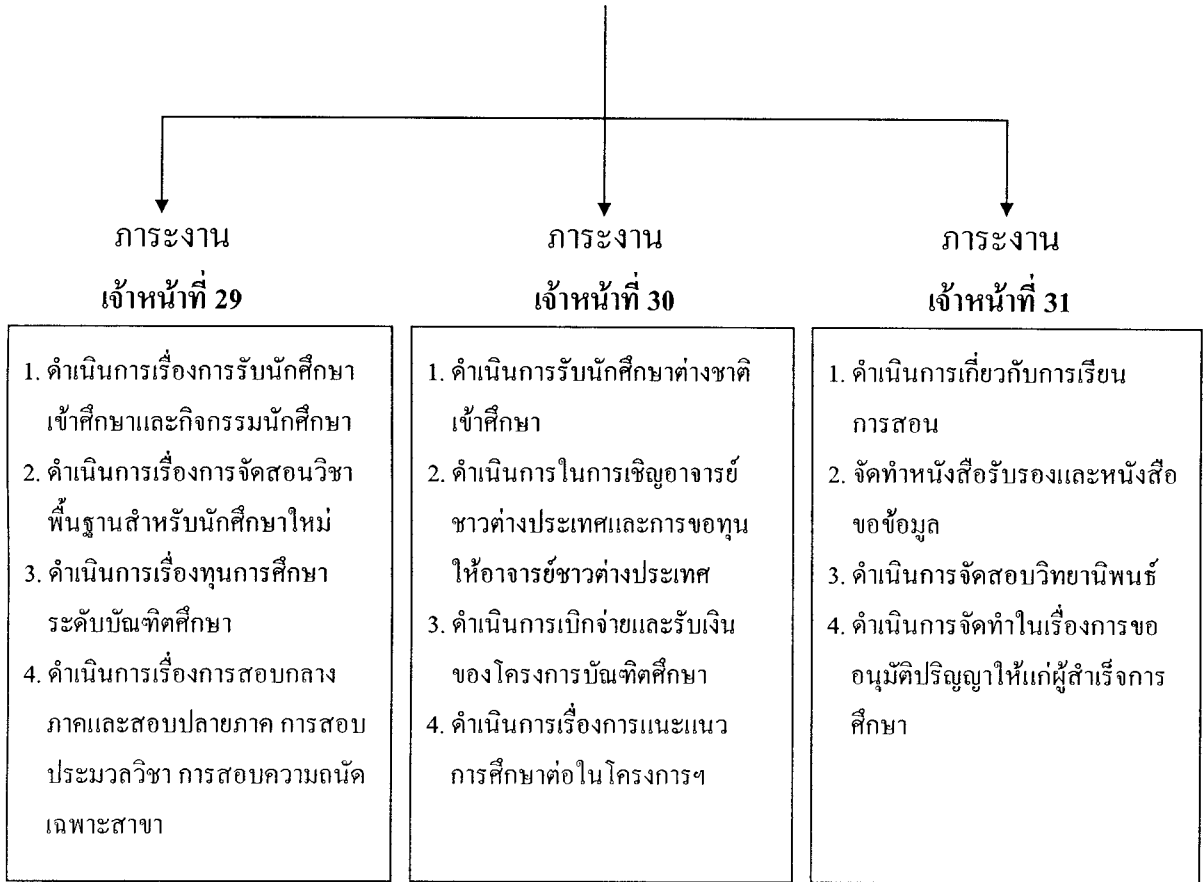
ภาระงาน
เจ้าหน้าที่ 27

1. สรุปเรื่องที่มีมาถึงคณบดี
2. ลงเรื่องที่ส่งออกไปหน่วยงานภายนอก, ออกเลขที่หนังสือ, คำสั่ง, หนังสือรับรอง, ลงสมุดส่งหนังสือให้คณาจารย์และโครงการต่างๆ ตามขั้น
3. ทำใบนำส่งการส่งจดหมายไปยังส่วนกลาง, คัดแยกจดหมายใส่ตะแกรง
4. เก็บสำเนาเอกสารต่างๆ เช่น คำสั่งคณะฯ, หนังสือรับรอง, ใบนำส่งจดหมายแยกเป็นแต่ละเดือน, เก็บเอกสารเข้าแฟ้มแล้วแยกตามประเภทของเอกสารนั้นๆ

ภาระงาน
เจ้าหน้าที่ 28

1. ลงรับเรื่องที่เข้ามาที่คณะฯ ด้วยคอมพิวเตอร์ และพรีนงานออกมาจัดเก็บไว้
2. งานบริการ เช่น ส่งแฟกซ์และคัดแยกแฟกซ์ที่เข้ามา, เช็คว่าโทรศัพท์-โทรสาร, คัดแยกจดหมายใส่ตะแกรง
3. เก็บสำเนาออกเลขที่หนังสือแต่ละเดือนและเก็บเอกสารเข้าแฟ้มแล้วแยกตามประเภทของเอกสารนั้นๆ
4. ออกเลขที่หนังสือ, คำสั่ง, หนังสือรับรอง, ลงสมุดส่งหนังสือให้คณาจารย์และโครงการต่างๆ ตามขั้น

หมวดบัณฑิตศึกษา



หมวดบันทึกข้อมูล

ทำการบันทึกข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ 5 คนคือ

เจ้าหน้าที่ 32

เจ้าหน้าที่ 33

เจ้าหน้าที่ 34

เจ้าหน้าที่ 35

เจ้าหน้าที่ 36

ที่เหลืออีก 2 คนคือ เลขานุการคณะบดีและเลขานุการคณะ รวมทั้งสิ้นเป็น
จำนวนเจ้าหน้าที่ 38 คน

ภาคผนวก ข.

เอกสารการดำเนินเรื่องเพื่อขอความสนับสนุนให้เกิดเป็นมติคณะรัฐมนตรี เพื่อการทดลองปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจดหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณเดือนและตอบแทนเป็นงบบุคหนุ่่นทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ และจดหมายตอบจากผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

วาระที่ 3.2

เรื่อง การปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สืบเนื่องจากการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาคำขอปรับปรุงส่วนราชการ ครั้งที่ 1/2540 เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2540 ได้พิจารณาขอบเขตอำนาจหน้าที่และแนวทางการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ และได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ ในส่วนที่เป็นบทบาทเชิงรุก คือ ให้ทำหน้าที่เสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารและการจัดการ ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างๆ การนำแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบราชการเสนอต่อคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเพื่อผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป ซึ่งตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเรื่อง การปรับปรุงกฎระเบียบเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ และการบริหารงานบุคคล ตามโครงการพัฒนาสมรรถนะของกระทรวงอุตสาหกรรม และเรื่องการศึกษาบทบาทของหน่วยงานกลางในระยะยาวของคณะผู้วิจัยโครงการวิจัยการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ พิจารณา โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินการคือ เพื่อปรับปรุงส่วนราชการให้สอดคล้องกับแนวความคิดในการปฏิรูประบบการจัดการ ซึ่งทั้ง 2 เรื่อง เสนอให้ปรับปรุงระบบบริหารภายในองค์กรในภาพรวม ได้แก่ ระบบการงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดโครงสร้างองค์กรในอนาคต

เพื่อเป็นการช่วยให้การพิจารณาเรื่องดังกล่าวมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากขณะนี้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำลังดำเนินการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ และมีข้อเสนอการปรับปรุงการบริหารจัดการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น คณะอนุกรรมการฯ จึงเห็นควรให้นำโครงการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มาเป็นกรณีทดลองดำเนินการ เสนอต่อคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เพื่อเป็นการผลักดันให้มีการนำแนวคิดในการปฏิรูปภาคราชการไปปรับใช้ได้จริง

จึงขอเสนอการดำเนินงานของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มาเพื่อโปรดพิจารณา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เรื่อง ขอความสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นมติรัฐมนตรี เพื่อการทดลองปฏิรูประบบราชการ
ในคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เรื่องเดิม ตามที่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขอดำเนินการในลักษณะ
โครงการนำร่องเพื่อผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์
ตามสำเนาบັນที่จากรองคมนตรีฝ่ายวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ถึงอธิการบดี และ
ร่างจดหมายจากอธิการบดีถึงผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ตามรายละเอียดที่แนบ
มานี้

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ขอสรุปวิธีการดำเนินการปฏิรูประบบราชการใน
คณะฯ โดยย่อ ดังนี้

1. ลดขั้นตอนในการดำเนินงานให้สั้นที่สุด
2. กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้
บุคลากรได้ทำงานด้วยสมอง และมีความรับผิดชอบมากกว่าเดิม แทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่
ไปรษณีย์และรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวัดผลงานของตนเองออกมา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิ
ภาพในการทำงานของตนเอง และสามารถลดดุลพินิจในการพิจารณาความดีความชอบซึ่งมิได้อยู่บน
รากฐานของผลงานและประสิทธิภาพที่ชัดเจนให้ลดลงไป ในกรณีดังกล่าวข้าราชการสาย ก. ของคณะฯ
ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้จนประสบผลดีเป็นเวลากว่า 10 ปีแล้ว
4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายจะให้บุคลากร
ทุกคนมีขีดความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเครื่องคอมพิวเตอร์ประจำ
ตัวทุกคน จะใช้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ ตลอดจนประสิทธิภาพและ
ผลงานเป็นหลักเกณฑ์ในการตอบแทนความสามารถในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย
ดังกล่าว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ และขีดความสามารถให้สูงขึ้น
ตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในชีวิตราชการ
6. จัดระบบตอบแทนและระบบจูงใจให้สอดคล้องกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น
7. เน้นประสิทธิภาพของต้นทุนตลอดเวลา และพยายามทำให้ระบบเป็นแบบธุรกิจเอกชนใน
ส่วนที่สามารถทำได้มากที่สุด เพื่อเน้นผลงานที่ดีที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุด

8. เน้นการลดขนาดของภาคราชการโดยลดจำนวนบุคลากรลง

9. เน้นคุณภาพของบริการและความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

หลักการทั้งหมดยกเว้นในข้อ 8 ทางคณะฯ ได้ดำเนินการอยู่แล้วและไม่มีอุปสรรคมากนัก แต่สำหรับข้อที่ 8 นั้น เป็นหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ แต่จะดำเนินการไปได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงบประมาณ

เนื่องจากในระหว่างดำเนินการได้พบว่า มีตำแหน่งลูกจ้างประจำและเจ้าหน้าที่ สาย ข. และ ค. ว่างอยู่ 4 อัตรา ทางคณะฯ มีความจำเป็นจริงที่จะต้องบรรจุอัตราที่ว่างอยู่ 1 อัตรา แต่ที่เหลือนั้นถ้าหากจะนำแนวคิดการปฏิรูปมาใช้ก็พอจะทำได้ แต่จะต้องชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องว่าถ้าหากลดจำนวนคนลงได้ ตัวเขาเองจะได้ผลประโยชน์โดยไม่เสียผลประโยชน์แต่อย่างใด คืองานจะไม่หนักขึ้นกว่าเดิม เพราะจะมีการลดขั้นตอนในการทำงาน มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยการทำงาน และจะได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งถ้าหากจะทำที่ว่านั้น ได้จริงจะต้องนำเงินเดือนที่สูญเสียไปกับตำแหน่งที่ไม่จ้างเพิ่ม เปลี่ยนมาเป็นบุดหนุนทั่วไปที่ให้กับมหาวิทยาลัยและส่งให้ต่อกับคณะฯ เพื่อคณะจะได้ตั้งเป็นกองทุน และมีระเบียบการบริหารเงินอุดหนุนการใช้เงินที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย มีระบบการทำบัญชีที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และนำเงินจำนวนดังกล่าวมาสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่

ในการนี้ทางคณะเศรษฐศาสตร์ได้คำนวณเงินทดแทนหมวดเงินเดือนมาเป็นหมวดอุดหนุนทั่วไป เพื่อนำมาตั้งเป็นกองทุนดังกล่าวสำหรับอัตราที่ว่าง 3 ตำแหน่งและต้องการขายตำแหน่งดังกล่าวคืน ให้สำนักงบประมาณโดยไม่ขอตำแหน่งดังกล่าวมาอีกตลอดไป เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 6,709,411 บาท (หกล้านเจ็ดแสนเก้าพันสี่ร้อยสิบเอ็ดบาทถ้วน)

ถ้าหากได้รับการอนุมัติจากสำนักงบประมาณให้ดำเนินการได้ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่องเพื่อประกอบการศึกษาในการปรับเปลี่ยนระบบใหญ่ทั้งหมด ก็จะทำให้แผนการปฏิรูปในคณะเศรษฐศาสตร์ดำเนินไปได้โดยลดอุปสรรคที่สำคัญลง

ผลกระทบในทางบวกที่คาดว่าจะได้รับ

ถ้าหากสำนักงบประมาณพร้อมจะดำเนินการในลักษณะดังกล่าว จะเป็นจุดเริ่มต้นให้ในปีต่อไปสำนักงบประมาณจะได้เตรียมตั้งงบประมาณไว้ซื้อตำแหน่งคืน ซึ่งจะเป็นค่าใช้จ่ายใหม่ที่จะปรากฏอยู่ในงบประมาณของประเทศ ในขณะที่เดียวกันจะมีแรงจูงใจให้หลายหน่วยงานหันมาศึกษาวิธีการลดจำนวนบุคลากรของตนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยมีคนที่ทำงานเต็มที่ (under-employed) จะทำให้เกิดมีแรงกดดันจากร่วมงานมากขึ้น เพราะการที่มีผู้ที่

ไม่มีประสิทธิภาพอยู่ในหน่วยงาน จะทำให้ผู้ที่มีประสิทธิภาพและต้องทำงานหนักสูญเสียประโยชน์ เนื่องจากกองทุนที่จะได้รับในฐานะเงินอุดหนุน ที่ได้จากการซื้อตำแหน่งคืนของสำนักงานงบประมาณจะเป็นประโยชน์กับทุกคนที่มีประสิทธิภาพและยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันภายในระบบราชการที่จะช่วยให้การปฏิรูปบรรลุผลในที่สุด

ขณะเดียวกันรัฐบาลก็สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ในระยะยาว เพราะลดยอดเงินที่จะต้องจ่ายเป็นบำเหน็จบำนาญให้น้อยลง ลดยอดเงินที่จะต้องจ่ายเป็นสวัสดิการของข้าราชการไม่ว่าจะเป็นค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลซึ่งรวมบุคคลทั้งหมดในครอบครัว โดยเฉลี่ยประมาณ 5 คนต่อข้าราชการหนึ่งคน ค่าสนับสนุนการศึกษาของบุตร นอกจากนี้ยังสามารถประหยัดเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรของรัฐลงได้มาก การประหยัดค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้จะช่วยให้อำนาจรัฐบาลสามารถประหยัดเงินได้ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของยอดงบประมาณรายจ่าย งบประมาณเดือน และเงินค่าตอบแทน พร้อมทั้งมีระบบราชการที่มีขนาดกระทัดรัด มีความคล่องตัวเป็นผลพลอยได้ที่สำคัญตามมาด้วย ส่วนผลกระทบในทางลบคงจะไม่มีเลยหรือคงจะมีน้อยมาก

สถานการณ์ในปัจจุบัน

หลังจากที่ได้ทำเรื่องเสนออธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ผ่านรองฯ วางแผน) เพื่อให้มีจดหมายไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ได้มีบันทึกตอบกลับมาจากสำนักงานอธิการบดีถึงคณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ดังนี้

จากการที่ได้เสนอเรื่อง ขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณเดือนและตอบแทน เป็นงบอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ท่านอธิการบดีได้ส่งผ่านเรื่องไปที่รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง “ขอให้ทางรองฯ คลังช่วยดูความเป็นไปได้เพราะรู้เรื่องงบฯ อุดหนุนทั่วไป ผมขอให้ดูทั้งกรณีของคณะเศรษฐศาสตร์และสำนักงานอธิการบดีด้วย ขอให้เสนอคณะทำงานและกำหนดเวลาทำงานให้ผมดู ผมจะขอพบ ผอ.สำนักงานฯ ถ้าทำได้ และจะเสนอผ่านทางที่ประชุมอธิการบดีด้วย หากอยากทราบข้อมูลเพิ่มเติม โทรฯ คุยกับ ดร.อภิชัย เถย” ลงชื่อ นรนิติ 13 มิ.ย. 40

ผศ.จารุพร ไวยนันท์ รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน ได้ผ่านเรื่องถึงคณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ ดังนี้ “ขณะนี้ทางที่ประชุมอธิการบดี ที่มีท่านอธิการบดีเป็นประธาน ได้ผลักดันเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และขณะนี้ รมต. ทบวงฯ ได้เห็นชอบด้วยโดยหลักการ โดยได้ทำเรื่องเสนอ ครม. เพื่อที่จะให้เริ่มดำเนินการได้ในปี 2542 (ต.ค. 41) และทบวงฯ จะตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกับมหาวิทยาลัยฯ ต่อไป จึงเรียนมาให้ทราบโดยเบื้องต้นก่อน เรื่องที่จะเสนอ สนง.งบประมาณ นั้นขณะนี้ทาง สนง.งบประมาณ ขอให้ทำเป็นทั้งระบบของหน่วยงานที่สังกัดทบวง ซึ่ง รมต.ทบวงฯ ได้นำเรื่องเสนอ ครม.

ไปแล้วดังกล่าว เห็นควรรอผลจากมติ ครม. เพื่อดำเนินการต่อไป” ลงชื่อ จารุพร 23 มิ.ย. 40 สำเนาส่ง
ท่านอธิการบดี

ความเห็นของผู้ขอความสนับสนุน

ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรม
ศาสตร์ ผู้ทำโครงการนี้มีความเห็นว่า การที่สำนักงบประมาณขอให้ทำเป็นระบบของหน่วยงานสังกัด
ทบวงทั้งหมด โดยเริ่มต้นดำเนินการในปี 2542 (ต.ค. 41) นั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ขณะเดียวกันก็มี
ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ระบบทั้งหมดเป็นระบบใหญ่ จึงควรที่น่าจะมีการทดลองดำเนินการในระบบเล็กๆ
ที่มีความพร้อมอยู่แล้ว เช่น ในกรณีของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก่อน เพื่อเป็น
แนวทางในการศึกษาและดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมออกระเบียบการเงินเพื่อบริหาร
งบประมาณและเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้สามารถเป็นที่ยอมรับได้โดยทั่วกัน มีความโปร่งใสและ
สามารถตรวจสอบได้ และเป็นการนำร่องเพื่อได้ศึกษาดูว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ที่อาจจะต้อง
เตรียมตัวแก้ไขแต่เนิ่นๆ ในฐานะที่มหาวิทยาลัยเป็นชุมชนทางวิชาการ ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง
ระบบใหญ่ สมควรที่จะศึกษาอย่างรอบคอบจากโครงการนำร่อง มิฉะนั้นแล้วจะเป็นการยากที่จะ
เปลี่ยนแปลงระบบใหญ่ เหมือนความล้มเหลวของความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยลดความเป็นระบบ
ราชการลง ภายได้ข้อเสนอเมื่อ 20 กว่าปีที่ผ่านมาคือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

อนึ่งในด้านคณะเศรษฐศาสตร์เองถ้าจะต้องรอไปนานก็อาจมีปัญหาก็จะทำให้เกิดความ
ล้มเหลวของความพยายามในการปฏิรูป เนื่องจากแรงกดดันภายในหน่วยงาน อันเกิดจากการลดจำนวน
เจ้าหน้าที่ลง ประกอบการจัดระบบงานใหม่ที่ยังไม่ลงตัวในระยะแรก ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคน
ต้องรับภาระงานมากขึ้น โดยมีผลตอบแทนคงเดิมก็จะเรียกร้องให้ปรับบรรจุดำแหน่งที่ว่าง ขณะเดียวกัน
ผู้ที่ผิดหวังจากการรื้อถอนตำแหน่งจากตำแหน่งที่ว่างอาจจะต่อต้านการปฏิรูปในคณะ เมื่อถึงจุดนี้อาจ
จะจำเป็นที่ต้องยอมผ่อนปรนต่อแรงกดดัน ซึ่งก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของความล้มเหลวของความพยายาม
ในการปฏิรูประบบราชการของคณะดังกล่าว

ข้อเสนอเพื่อให้ดำเนินการ

ด้วยเหตุนี้ทางคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงขอเสนอให้คณะอนุกรรมการ
ชุดนี้พิจารณาให้ความเห็นชอบกับความพยายามในการดำเนินงานปฏิรูปของคณะฯ ในฐานะที่เป็น
โครงการนำร่อง เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาในอันที่จะปรับเปลี่ยนระบบใหญ่คือ หน่วยงาน
ทุกหน่วยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยต่อไป โดยมีเป้าหมายสูงสุดในกรณีนี้คือทำเป็นประเด็นเพื่อเสนอ

ให้คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ และอนุมัติให้สำนักงบประมาณดำเนินการได้ตามข้อเสนอดังกล่าว เพื่อช่วยให้สำนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของรัฐบาลโดยไม่มีอุปสรรค

ข้อเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการ

ขอให้ที่ประชุมคณะอนุกรรมการชุดนี้เห็นชอบกับข้อเสนอดังกล่าว เพื่อนำประเด็นไปสู่การพิจารณาของคณะกรรมการปฏิรูป และให้คณะกรรมการปฏิรูปนำเรื่องเข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เพื่ออนุมัติในหลักการต่อไป

(จดหมายหัวครุฑ)

ที่ ทม 0701/4887

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ท่าพระจันทร์ กรุงเทพฯ 10200

2 กันยายน 2540

เรื่อง ขอลเปลี่ยนแปลงงบเงินเดือนและตอบแทน เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป
เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาบันทึกข้อความจาก รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะเศรษฐศาสตร์
ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เนื่องจากทางคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดย ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย
พันธเสน ในฐานะรองคณบดีฝ่ายวิชาการ มีความประสงค์จะทดลองทำการปฏิรูประบบราชการ ใน
คณะเศรษฐศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีรายละเอียดตามบันทึกที่อ้างถึง ความแจ้งแล้วนั้น

เพื่อให้การทดลองดังกล่าวมีผลดีแก่ระบบราชการในระยะยาวมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ใคร่ขอความตกลงกับสำนักงานประมาณ ขอให้มีการแก้ไขระเบียบการใช้จ่ายเงินเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็น
การทำโครงการนำร่องทดลองการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ โดยขอให้มีการโอนยอด
งบประมาณ หมวดเงินเดือนและเงินตอบแทน ให้แก่คณะเศรษฐศาสตร์ มาเป็น เงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่
มหาวิทยาลัยเพื่อมหาวิทยาลัยจะได้ส่งมอบให้คณะเศรษฐศาสตร์นำไปส่งเสริมการทำงานของข้าราชการ
ที่เหลืออยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยทางมหาวิทยาลัยจะให้คณะเศรษฐศาสตร์จัดทำระเบียบการ
ใช้เงินให้มีความชัดเจนและเป็นผลดีแก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัย
สามารถตรวจสอบจากบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน

อนึ่ง ถ้าหากการทดลองดังกล่าวประสบความสำเร็จ จะได้มีการขยายการทำงานในลักษณะ
ดังกล่าวไปยังหน่วยงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยและเปิดโอกาสให้หน่วยงานจากภายนอกเข้ามาดูงาน
และใช้เป็นตัวอย่างได้

สำหรับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ทางคณะเศรษฐศาสตร์ ขอลดจากงบเงินเดือนและ
ตอบแทนเป็นงบอุดหนุนมีดังต่อไปนี้

1. นักการภารโรง เงินเดือน 6,590 บาท
เดิม นายเรวัต แซ่ถิ่ม (อายุ 40 ปี) ครองอยู่ อัตรารว่างเนื่องจากเสียชีวิต

2. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล อัตราเลขที่ 0487 เงินเดือน 4,080 บาท
เดิม นางจำลอง ถาวรกีรติขจร (อายุ 48 ปี) ครองอยู่ในระดับ 4 แต่ได้ลาออกจาก
ราชการ และได้มีการปรับลดมาเป็นระดับ 1 เพื่อเรียกสอบ (ขณะนี้ผู้สอบได้สละสิทธิ
จึงขอให้ระงับเรื่องเพื่อเตรียมรูดกลับ)

3. พนักงานธุรการ ระดับ 3 เลขที่ 482 เงินเดือน 9,040 บาท
เดิม น.ศ. สมร เมืองเผือก (อายุ 44 ปี) ครองอยู่ว่างลงเนื่องจากเปลี่ยนตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยขอเสนอทางเลือกในการปรับเงินเดือนในตำแหน่งเหล่านี้ เป็นเงินอุดหนุน
ทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. คงยอดเงินเดือนและเงินตอบแทนเอาไว้ และเปลี่ยนมาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปทุกปี โดย
มีอัตราร้อยละ 8 ต่อปี ตามตัวเลขสถิติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่คำนวณไว้ว่า
อัตราเพิ่มขึ้นของเงินเดือนโดยเฉลี่ยเมื่อรวมการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติ และมีการปรับบัญชีเงิน
เดือนแล้วจะเป็นร้อยละ 8 ต่อปี หากใช้หลักการนี้ต่อไป ก็จะเป็นเงินดังนี้

ในปี 2540	356,520 บาท
2541	385,042 บาท
2542	415,846 บาท

และเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ต่อปีต่อไป

2. จ่ายให้เป็นเงินก้อนสำหรับแต่ละตำแหน่ง คิดเมื่อผู้ครองตำแหน่งเกษียณอายุ คำนวณ
อัตราเพิ่มร้อยละ 8 ต่อปี หักด้วยอัตราเงินเพื่อเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยให้เป็นการเพิ่มรายได้สุทธิแก่
ข้าราชการร้อยละ 3 ต่อปี

2.1 นักการภารโรง	2,124,908 บาท
2.2 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	2,397,885 บาท
2.3 พนักงานธุรการ	2,186,618 บาท
รวม	6,709,411 บาท

โดยยอดเงินจำนวนนี้จะแตกต่างการตัดตำแหน่งทั้งสามออกไปจากคณะเศรษฐศาสตร์ โดยที่คณะเศรษฐ
ศาสตร์จะนำเงินจำนวนนี้ไปตั้งเป็นกองทุน แล้วมีการบริหารเงินตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยอนุมัติและ
ตรวจสอบได้ให้แก่ข้าราชการที่เหลือที่ต้องรับภาระทำงานมากขึ้นต่อไป

มหาวิทยาลัยตระหนักดีถึงฐานะทางการคลังของรัฐบาลในขณะนี้ และความจำเป็นที่จะต้อง
จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด สิ่งที่เสนอมานี้จะทำให้รัฐบาลไทยได้ประโยชน์คือ ประหยัดงบประมาณ
บำนาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นภาระหนักของประเทศได้ ประหยัดงบค่ารักษาพยาบาลข้าราชการและ

ครอบครัวโดยเฉลี่ยอีก 5 คนต่อข้าราชการ 1 คนลงได้ ประหยัดค่าอุดหนุนการศึกษาของบุตร ตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณตัวข้าราชการเองอีก รวมแล้วคงไม่น้อยกว่ายอดที่ต้องจ่ายให้คณะเศรษฐศาสตร์ ซึ่งก็เป็นการประหยัดงบประมาณไปได้ครั้งหนึ่งในทันที

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาแก้ไขระเบียบไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการจ่ายเงินดังกล่าว เพื่อที่จะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการในฐานะที่เป็นโครงการนำร่อง เพื่อปฏิรูประบบราชการ เพราะขณะนี้คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในสภาพที่มีความพร้อม ถ้าหากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สามารถทำการได้ผลดี และสามารถขยายตัวอย่างดังกล่าวออกไปได้ทั้งระบบราชการ ประเทศชาติจะสามารถประหยัดงบประมาณได้มาก และจะทำให้ภาคราชการมีความสามารถในการแข่งขันสูงเทียบได้กับภาคเอกชน โดยรัฐบาลไม่จำเป็นต้องเสียดงบประมาณเพิ่มและยังสามารถประหยัดงบประมาณได้อีกด้วย ในระยะยาว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติตามที่เสนอขอมา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นรนิติ เศรษฐบุตร)

อธิการบดี

คณะเศรษฐศาสตร์

โทร. 221-6111-20 ต่อ 2456 (อ.อภิชัย)

โทรสาร 224-9428

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะเศรษฐศาสตร์ มธ.

ที่ ทม 0707/ วันที่ 7 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอเปลี่ยนแปลงงบเงินเดือนและตอบแทนเป็นงบอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้สอดคล้อง
กับการปฏิรูประบบราชการ

เรียน ท่านอธิการบดี

เนื่องจาก ผมได้ทำการวิจัยร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่อง การปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (การปฏิรูประบบราชการ) ให้กับสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งมี คุณทิพาวดี เมฆสวรรค์ รองเลขาธิการฯ ฝ่ายวิชาการ เป็นหัวหน้าโครงการ เริ่มตั้งแต่ปีที่แล้ว

บัดนี้อยู่ในช่วงของโครงการที่จะเริ่มทำข้อเสนอให้เป็นรูปธรรม โดยที่ในปัจจุบันผมได้รับการขอร้องจาก คณบดีคนปัจจุบันของคณะเศรษฐศาสตร์ ให้มาทำหน้าที่เป็นรองคณบดีฝ่ายวิชาการ โดยมีหน้าที่หลักที่ได้ตกลงกันไว้คือ การพัฒนาบุคลากรของคณะฯ ผมจึงได้ถือโอกาสนี้ ทำการปฏิรูปงานราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ เพื่อจะได้เป็นโครงการนำร่องให้ หน่วยงานอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ใช้เป็นตัวอย่าง และให้สามารถเผยแพร่ให้หน่วยราชการอื่นๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยด้วย โดยมีหลักการทำงานดังนี้

1. ลดขั้นตอนในการดำเนินงานให้สั้นที่สุด
2. กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้งานด้วยสมอง และทำงานด้วยความรับผิดชอบมากกว่าเดิมแทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์และรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวัดผลงานของตนเองออกมาเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและสามารถลดดุลพินิจที่มีได้อยู่บนรากฐาน ผลงานและประสิทธิภาพที่ชัดเจนลงไป ข้าราชการสาย ก. คณะฯ ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จอย่างดีแล้วมากกว่า 10 ปี
4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายจะให้บุคลากรทุกคนที่มีขีดความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะพิจารณาความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษา ตลอดจนความสามารถในการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนประสิทธิภาพและผลงานเป็นหลักเกณฑ์ในการตอบแทนความสามารถในการทำงาน

5. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถให้สูงขึ้นตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในชีวิตราชการ

6. จัดระบบตอบแทนและระบบจูงใจให้สอดคล้องกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น

7. เน้นประสิทธิผลของต้นทุนตลอดเวลา และพยายามทำระบบให้เป็นแบบธุรกิจเอกชนในส่วนที่สามารถทำได้มากที่สุด เพื่อเน้นผลงานที่ดีที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุด

8. เน้นการลดขนาดของภาคราชการ โดยการลดจำนวนบุคลากรลง

9. เน้นคุณภาพของบริการและความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

โดยที่หลักการในข้ออื่นๆ ทั้งหมด ยกเว้นในข้อ 8 ทางคณะฯ ได้กำลังดำเนินการอยู่ และไม่มีอุปสรรคมากนัก แต่สำหรับในข้อที่ 8 นั้น เป็นหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ แต่จะดำเนินการไปได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานประมาณ

ในขณะนี้ ทางคณะเศรษฐศาสตร์มีตำแหน่งลูกจ้างและเจ้าหน้าที่สาย ข. และ ค. ว่างอยู่ 4 อัตราดังนี้

1. นักการ-ภารโรง เงินเดือน 6,590 บาท

เดิม นายเรวัติ แซ่ลิ้ม ครองอยู่ อัตราว่างเนื่องจากเสียชีวิต

2. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล อัตราเลขที่ 0487 เงินเดือน 4,080 บาท

เดิม นางจำลอง ถาวรเกียรติขจร ครองอยู่ในระดับ 4 แต่ได้ลาออกจากราชการและได้มีการปรับลดมาเป็นระดับ 1 เพื่อเรียกสอบ (ขณะที่ผู้สอบได้สละสิทธิจึงขอให้ระงับเรื่องเพื่อเตรียมรูดกลับ)

3. พนักงานการเงินและบัญชี ระดับ 3 อัตราเลขที่ 1262 เงินเดือน 7,550 บาท

เดิม นายธนพล เจนหัตถ์ ครองอยู่ ว่างลงเนื่องจากนายธนพล โอนไปรับราชการที่บัณฑิตวิทยาลัย

4. พนักงานธุรการ ระดับ 3 เลขที่ 482 เงินเดือน 9,040 บาท

เดิม น.ส. สมร เมืองเผือก ครองอยู่ ว่างลงเนื่องจากเปลี่ยนตำแหน่ง

นโยบายของผมคือ ไม่บรรจุคนเพิ่ม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูป แต่เมื่อไม่บรรจุเพิ่ม ก็จะมีแรงกดดันมาก ประการแรกคนในคณะฯ ที่หวังตำแหน่งจะกดดัน คนที่ทำงานอยู่แล้วมี load เพิ่มก็จะไม่พอใจ และในที่สุดอาจจะมีแรงกดดันจากมหาวิทยาลัยที่จะเอาตำแหน่งไปรวม

เพื่อเฉลี่ย ซึ่งถ้าผมยอมตามแรงกดดันก็ไม่ต้องมีการปฏิรูปและ ไม่มีการลดจำนวนคนลง แต่ถ้าหากจะให้แรงกดดันในคณะฯ ลดน้อยลง ผมจำเป็นจะต้องหาเงินมาชดเชยให้ผู้ที่ต้องทำงานเพิ่มให้ได้

ในเรื่องนี้ ผมได้ปรึกษากับทาง รองทิพาวดี เมฆสวรรค์ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ดร. ณรงค์ สัจจพันธ์โรจน์ ผู้เชี่ยวชาญระดับ 10 ของสำนักงานงบประมาณและ รศ. พูลนิจ ปิยะอนันต์ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งทำงานเป็น เจ้าหน้าที่ในระดับสูงของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มากกว่า 20 ปี ก่อนจะย้ายมามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อ 5 ปีที่แล้ว

ทั้งหมดลงความเห็นว่าเป็นเรื่องที่ทำได้ โดยท่านอธิการบดีจะต้องเจรจาทำความเข้าใจกับผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณขอทำเป็นโครงการทดลองปฏิรูประบบราชการแก่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นโครงการนำร่องเพื่อให้มีการแก้ไขระเบียบการใช้จ่ายเงิน จากเดิมที่ไม่สามารถโอนงบเงินเดือน และตอบแทน ไปเป็นการใช้จ่ายอย่างอื่นได้ ให้มาเป็นงบอุดหนุนมหาวิทยาลัยทั่วๆ ไป แล้วมหาวิทยาลัยโอนเงินจำนวนดังกล่าวมาให้คณะเศรษฐศาสตร์ ซึ่งทางคณะฯ จะได้จัดทำระเบียบการใช้จ่ายเงินดังกล่าวเสนอให้มหาวิทยาลัยอนุมัติให้ภายหลัง

(ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์

ที่ นร 0410/457

สำนักงานประมาณ

ถนนพระรามที่ 6 กรุงเทพฯ 10400

15 ตุลาคม 2540

เรื่อง ขอเปลี่ยนแปลงงบเงินเดือนและตอบแทน เป็นงบอุดหนุนทั่วไป
เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ ทม 0701/4887 ลงวันที่ 2 กันยายน 2540

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความประสงค์จะทดลองทำการปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ จึงขอให้สำนักงานประมาณพิจารณาแก้ไขระเบียบการใช้จ่ายเงินเป็นกรณีพิเศษ โดยการเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และหมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อเป็นการทำโครงการนำร่องทดลองปฏิรูประบบราชการในคณะเศรษฐศาสตร์ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานประมาณพิจารณาแล้วขอเรียนว่า ข้อเสนอในการทำโครงการนำร่องทดลองการปฏิรูประบบราชการของคณะเศรษฐศาสตร์ดังกล่าว เป็นหลักการที่ดี ซึ่งอาจจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ แต่การดำเนินการดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการบังคับใช้ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ด้วย ประกอบกับขณะนี้ทบวงมหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป ดังนั้น จึงขอให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เสนอหลักการ

ดังกล่าวไปยังทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาเป็นข้อเสนอในการทำโครงการทดลองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายเสรี สุขสถาพร)

ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

สำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา

โทร. 273-9927

โทรสาร 273-9928

ภาคผนวก ก.

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
ข้าราชการและลูกจ้างประจำ
คณะเศรษฐศาสตร์

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบข้าราชการและลูกจ้างประจำ

คณะเศรษฐศาสตร์
เริ่มใช้ปีการศึกษา 2539

เนื่องจากการพิจารณาความดีความชอบที่ผ่านมามีปัญหาอยู่เสมอในแง่ความไม่ยุติธรรม เพื่อลดความรู้สึกดังกล่าว และมุ่งหวังจะทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งน้อยที่สุด อีกทั้งได้มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ครึ่งขั้น และขั้นครึ่งเพิ่มขึ้นมา ผู้บริหารของคณะฯ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบเพื่อกร่างหลักเกณฑ์ใหม่ที่จะนำไปใช้ในปีการศึกษา 2539 เป็นต้นไป ทั้งนี้ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะเศรษฐศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 9/2540 ให้ใช้หลักเกณฑ์นี้ได้ ทางคณะกรรมการฯ จึงได้พิจารณาและปรับปรุงหลักเกณฑ์แล้ว โดยการปรับปรุงหลักเกณฑ์ดังนี้

หลักเกณฑ์ในรอบแรก

1. การประเมินผลงาน

1.1 พิจารณาประเมินผลงานแยกตามสายงาน

1.2 พิจารณาผลงานของเลขานุการคณะ หัวหน้าสายงาน/หัวหน้าหมวด แยกออกจากลูกน้องในสายงาน/หมวดนั้นๆ จะแยกพิจารณาเป็นกลุ่ม ตามระดับซี คือ กลุ่มระดับซี 1-3, 4-5, 6-8

1.3 กรณีย้ายหมวดหรือสายงานระหว่างปี ให้ส่งผลงานของผู้นั้นให้กับผู้มีสิทธิ์ประเมินทั้ง 2 ตำแหน่ง แล้วนำผลที่ได้มาถ่วงน้ำหนักตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

2. เลขานุการคณะ ให้รองคณบดีทุกคนเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณบดี แต่ให้เฉลี่ยน้ำหนักในส่วนรองคณบดี

ตำแหน่งที่ถูกประเมิน	ผู้ประเมินผลและน้ำหนักของคะแนน		
	คณบดี	รองคณบดี	รวม
เลขานุการคณะ	1/2	1/2	1

3. หัวหน้าฝ่าย/ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ประเมินหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายประกอบด้วย รองคณบดีที่ดูแลสายงานนั้นๆ และเลขานุการคณะ

ตำแหน่งที่ถูกประเมิน หัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย	ผู้ประเมินผลและน้ำหนักของคะแนน		
	รองคณบดี	เลขานุการคณะ	รวม
1. ฝ่ายบริหาร	1/2	1/2	1
2. ฝ่ายวิชาการ	1/2	1/2	1
3. ฝ่ายวิจัย & แสพแพร่	1/2	1/2	1
4. ฝ่ายกิจการนักศึกษา	1/2	1/2	1

4. หัวหน้าหมวด การประเมินหัวหน้าหมวด ผู้ที่ประเมินหัวหน้าหมวดประกอบด้วย เลขานุการคณะ หัวหน้าสาย หรือผู้ช่วยหัวหน้าสายที่ดูแลหมวดงานนั้นๆ และผู้อำนวยการ สำหรับหมวดงานที่ไม่มีผู้อำนวยการ เช่น หมวดบุคคล หมวดบันทึกข้อมูล หมวดสารบรรณ หมวดพัสดุ อาคาร สถานที่และงานประชุม ผู้ประเมินประกอบด้วยเลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย

สำหรับในปีการศึกษา 2539 ให้สิทธิรองคณบดีฝ่ายบริหารเป็นผู้ประเมินหัวหน้าหมวดบุคคล และให้รองคณบดีฝ่ายวิชาการประเมินหัวหน้าหมวดบันทึกข้อมูล และในปีต่อไปให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตำแหน่งที่ถูกระเมิน หัวหน้าหมวด	ผู้ประเมินผลและน้ำหนักของคะแนน			
	เลขานุการคณะ	ผู้อำนวยการ/ รองคณบดี	หัวหน้าฝ่าย/ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย	รวม
1. หมวดบุคคล	1/3	1/3	1/3	1
2. หมวดบันทึกข้อมูล	1/3	1/3	1/3	1
3. หมวดสารบรรณ	1/2	-	1/3	1
4. หมวดการเงินและบัญชี	1/3	1/3	1/3	1
5. หมวดวางแผน	1/3	1/3	1/3	1
6. หมวดพัสดุและอาคารสถานที่และ งานประชุม	1/2	-	1/2	1
7. หมวดวิจัย	1/3	1/3	1/3	1
8. หมวดคอมพิวเตอร์	1/3	1/3	1/3	1
9. หมวดสัมมนาและเผยแพร่	1/3	1/3	1/3	1
10. หมวดบริการสังคม	1/3	1/3	1/3	1
11. หมวดงบประมาณ	1/3	1/3	1/3	1
12. หมวดบัณฑิตศึกษา	1/3	1/3	1/3	1
13. หมวดกิจการนักศึกษา	1/3	1/3	1/3	1

หมายเหตุ ในกรณีที่ประธานหลายคนให้เลี่ยนน้ำหนักประธานกรรมการทั้งหมดเหมือนเป็นประธาน 1 คนก่อน

5. ลูกน้องสายงาน/ลูกน้องหมวด ผู้ประเมินลูกน้องสายงาน/ลูกน้องหมวด รวมถึงลูกจ้างประจำประกอบด้วย เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวด สำหรับหมวดคอมพิวเตอร์การประเมินการปฏิบัติงานผู้อำนวยการจะผ่านงานมาที่หัวหน้าหมวดโดยตรง และหัวหน้าหมวดจะแจกงานให้กับลูกน้องหมวดต่อไป ดังนั้นจึงให้เฉพาะ เลขานุการคณะ และหัวหน้าหมวด ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนการประเมินเลขาคณบดี ผู้ประเมินประกอบด้วย คณบดี และเลขานุการคณะ แต่น้ำหนักการประเมิน คณบดีน้ำหนัก 2/3 เลขานุการคณะน้ำหนัก 1/3

ตำแหน่งที่ถูกประเมิน ลูกน้องหมวด	ผู้ประเมินและน้ำหนักคะแนน				
	เลขานุการคณะ	ผู้อำนวยการ	หัวหน้าหมวด	คณบดี	รวม
1. หมวดบุคคล	1/2	-	1/2	-	1
2. หมวดบันทึกข้อมูล	1/2	-	1/2	-	1
3. หมวดสารบรรณ	1/2	-	1/2	-	1
4. หมวดการเงินและบัญชี	1/3	1/3	1/3	-	1
5. หมวดงบประมาณ	1/3	1/3	1/3	-	1
6. หมวดวางแผน	1/3	1/3	1/3	-	1
7. หมวดพัสดุและอาคารสถานที่และ งานประชุม	1/2	-	1/2	-	1
8. เลขาคณบดี	1/3	-	-	2/3	1
9. หมวดปริญญาตรี	1/3	1/3	1/3	-	1
10. หมวดบัณฑิตศึกษา	1/3	1/3	1/3	-	1
11. หมวดสัมมนาและเผยแพร่	1/3	1/3	1/3	-	1
12. หมวดคอมพิวเตอร์	1/2	-	1/2	-	1
13. หมวดบริการสังคมและ วิเทศสัมพันธ์	1/3	1/3	1/3	-	1
14. หมวดวิจัย	1/3	1/3	1/3	-	1
15. หมวดกิจการนักศึกษา	1/3	1/3	1/3	-	1
16. ลูกจ้างประจำ	1/2	-	1/2	-	1

6. คะแนนที่ถ่วงน้ำหนักแล้วของทุกคน จะเรียกว่าคะแนนดิบ

7. นำสถิติการมาสายตลอดปีการศึกษานั้นๆ ของทุกคนมาพิจารณา เพื่อหักคะแนนออกจากคะแนนดิบ ตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

จำนวนวันที่มาสาย

คะแนนที่ถูกหัก

1. มาสายไม่เกิน 24 วัน

ไม่ถูกหักคะแนน

2. มาสาย 25-30 วัน

หัก 3 คะแนน

3. มาสาย 31-35 วัน

หัก 5 คะแนน

- | | |
|---------------------|---|
| 4. มาสาย 36-40 วัน | หัก 8 คะแนน |
| 5. มาสาย 41-45 วัน | หัก 11 คะแนน |
| 6. มาสาย 46-50 วัน | หัก 14 คะแนน |
| 7. มาสาย 51-60 วัน | หัก 17 คะแนน |
| 8. มาสายเกิน 60 วัน | พิจารณาให้ขึ้นชั้นเงินเดือนเพียง 0.5 ชั้น |

หมายเหตุ ผู้ที่มาสายหรือมีวันลา มาก หากหลีกเลี่ยงไปลาประเภทอื่นเพื่อไม่ให้ถูกหักคะแนน ผู้บังคับบัญชาจะนำผลการลา และการมาสายมาพิจารณาความดีความชอบ ตัวอย่างเช่น มาสายครบ 60 วัน แล้วจึงไปลาครึ่งวันแทน เพื่อหลีกเลี่ยงการมาสายหรือมาสายครบ 24 วัน แต่หลีกเลี่ยงไปลาครึ่งวัน เพื่อไม่ให้ถูกหักคะแนนประเภทมาสาย เป็นต้น

8. คะแนนดิบที่ถูกหักคะแนนแล้ว ตามหลักเกณฑ์ข้อ 7 เรียกว่า คะแนนสุทธิ
9. ให้นำคะแนนสุทธิของกลุ่ม (กลุ่มหัวหน้าสายงาน/หมวด 1-3, ซี 4-5, ซี 6-8 กลุ่มลูกน้อง ซี 1-3, ซี 4-5, ซี 6-8) มาคำนวณหาคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม
10. ผู้มีสิทธิเข้ารับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น จะต้องมีความสมบัติดังนี้
 - (1) มีจำนวนวันลาจิจและลาป่วยรวมกันแล้วไม่เกิน 20 วัน (ยกเว้นการลาป่วยที่เป็นคำสั่งแพทย์) โดยที่การลาครั้งวัน 3 ครั้ง จะถูกนับเป็นลาจิจ 1 วัน
 - (2) มีคะแนนสุทธิต่ำกว่าคะแนนสุทธิเฉลี่ยของกลุ่ม และต้องเป็นผู้ที่ไม่ได้รับ 2 ชั้นในปีที่ผ่านมา
11. ผู้มีสิทธิเข้ารับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 1.5 ชั้น จะต้องมีความสมบัติดังนี้

มีจำนวนวันลาจิจและลาป่วยรวมกันแล้วไม่เกิน 25 วัน (ยกเว้นการลาป่วยที่เป็นคำสั่งแพทย์) โดยที่การลาครั้งวัน 3 ครั้ง จะถูกนับเป็นลาจิจ 1 วัน
12. ผู้เข้าข่ายได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 0.5 ชั้น จะพิจารณาจาก
 - (1) มาสายเกิน 60 วัน
 - (2) มีจำนวนวันลาจิจ ลาป่วยเนืองๆ (แม้รวมกันแล้วไม่เกิน 45 วัน) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา
13. ให้ตัดคะแนนสะสมของผู้ที่ได้ 2 ชั้น และ 1.5 ชั้น ในปีที่ผ่านมาออกทั้งหมด สำหรับผู้ที่ได้ 1 ชั้นในปีที่ผ่านมาให้มีการสะสมคะแนน โดยให้ใช้คะแนนสะสมสุทธิของปีที่ดีที่สุด 2 ปีที่ผ่านมา และเนื่องจากการปรับปรุงแบบการให้คะแนน โดยให้คะแนนเป็นเกรด D (1) ถึง A (4) ดังนั้นในปีแรก

เริ่มที่ใช้หลักเกณฑ์ใหม่ (ปีการศึกษา 2539) ให้ปรับคะแนนสะสมจากเดิมฐาน 100 ให้ปรับเป็นฐาน 4 โดยการนำคะแนนที่ได้หาร 100 แล้วคูณด้วย 4

14. การเก็บข้อมูลเรื่องคะแนนแต่ละปีให้เก็บไว้ในแผ่น Diskett และให้พิมพ์ออกมาเก็บเป็นหลักฐานโดยมีลายเซ็นต์คณะกรรมการดำเนินการในรอบแรกกำกับไว้ด้วยในแต่ละปี

15. ในกรณีที่จะมีการแก้ไขหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบขอให้มีการขอมติจากที่ประชุมรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำก่อน

16. การประเมินผลความดีความชอบให้ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง (กลางปีการศึกษาและปลายปีการศึกษา)

17. บุคคลใดที่รับผิดชอบหลายโครงการ ให้ระบุสัดส่วนการทำงานของตนเองในแต่ละหน้าที่ในใบรายงานผลการดำเนินงานด้วย

หลักเกณฑ์ในรอบที่สอง

คนบดี รองคนบดีฝ่ายต่างๆ เลขานุการคณะและหัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้ร่วมพิจารณาข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สมควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น 1.5 ชั้น ดังนี้

1. พิจารณาจากลำดับตามคะแนนสุทธิของแต่ละคนในแต่ละกลุ่ม C โดยแบ่งตามโควต้าและงบประมาณ
2. โควต้าของแต่ละกลุ่มถ้ามีเศษ ให้สะสมเศษโควต้า 2 ชั้น ในแต่ละกลุ่มไปใช้ปีต่อไป
3. ผู้ที่ได้รับ 2 ชั้นปีที่ผ่านมา ไม่มีสิทธิได้ 2 ชั้นในปีนี้ แต่มีสิทธิได้ 1.5 ชั้น
4. การพิจารณา 1.5 ชั้น ให้พิจารณาตามลำดับของผู้ที่ได้คะแนนรองๆ ลงมา
5. กรณีที่บุคคลใดได้รับการเลื่อนระดับในปีนั้น ไม่ควรได้รับการพิจารณา 2 ชั้น เพราะจะทำให้เสียโควต้าและตัดสิทธิบุคคลอื่นไป