

แนวความคิดนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมมาประยุกต์ กับงานราชการ

เชาวนนท์ พิลาออน

วิศวกรโลหการ

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

จากการที่ได้มีโอกาสไปอบรมหลักสูตรดังกล่าว ต้องขอขอบพระคุณ และชื่นชมทางสำนักงาน ก.พ. เป็นอย่างสูงที่ได้จัดหลักสูตรการอบรมที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในหน่วยงานราชการ ซึ่งจัดอบรมโดย Nanyang Technological Technology มหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับสากล (QS World University Rankings, 2017) ซึ่งหลักสูตรการอบรมดังกล่าวนอกเหนือไปจากการรับฟังการบรรยายจากวิทยากรผู้มีความรู้และประสบการณ์ เช่น ศาตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ อดีตรัฐมนตรี ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานสำคัญ ยังมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานในสถานที่จริง ทราบถึงวิธีการนำแผนงานและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการงานของตนเองได้ง่าย และเข้าใจในรายละเอียดเชิงลึกได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับข้อเสนอการประยุกต์และปรับเปลี่ยนการทำงานของหน่วยงานราชการที่นำเสนอในบทความนี้ จะเน้นประเด็นไปที่ 2 ส่วนหลัก คือ ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. และกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

สำนักงาน ก.พ..

การลดขั้นตอนการดำเนินการสำหรับผู้ได้รับทุน

กระบวนการทำงานของ ก.พ. ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการสำหรับผู้ที่ได้รับทุนการฝึกอบรมใช้เวลานานเกินไป กล่าวคือ ข้าราชการผู้ได้รับทุน จะต้องเดินทางไปยัง ก.พ. อย่างน้อยเป็นเวลา 3 วัน คือ วันปฐมนิเทศ วันทำสัญญา และวันรับเช็ค ข้อเสนอสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ สำนักงาน ก.พ. สามารถดำเนินกิจการข้างต้นให้แล้วเสร็จภายในวันเดียวได้หรือไม่ ซึ่งการเดินทางไปติดต่อราชการเป็นจำนวน 3 วัน ดังที่กล่าวไปข้างต้น จะพบว่า ข้าราชการที่ไปฝึกอบรมต้องเสียเวลาทำงานไปถึง 2 - 3 วัน หรือถ้าในมุมมองส่วนตัว ก็อาจจะเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เป็นต้น

เหตุผลที่เสนอข้อเสนอดังกล่าว เราไม่ได้ต้องการหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธการเข้าร่วมกิจกรรมตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น เราเต็มใจที่จะเข้าร่วมทุกกิจกรรมที่จัดขึ้น แต่อยากจะทำให้สำนักงาน ก.พ. กระชับเวลาการจัดกิจกรรมดังกล่าวให้สั้นลง ถึงแม้ไม่สามารถจัดภายในวันเดียวได้ ก็ลดให้เหลือ 2 วัน ก็ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการรับเช็คอาจปรับปรุงระเบียบและวิธีการรับเงินโดยการโอนเข้าบัญชีแทน ทั้งนี้ขึ้นกับเงื่อนไขการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

การให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เข้าร่วมอบรมเต็มระยะเวลา การอบรม

การไปอบรมดังกล่าวมีเจ้าหน้าที่ ก.พ. ไปด้วยจำนวน 1 ท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกและประสานงานในระหว่างการอบรม ณ ประเทศ

สิงคโปร์ นอกจากนี้แล้ว เจ้าหน้าที่ดังกล่าวยังได้เข้าร่วมอบรมกับข้าราชการคนอื่นในหลักสูตรดังกล่าวด้วย ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่เจ้าหน้าที่ ก.พ. มีเวลาอบรมเพียง 1 สัปดาห์ ก็เดินทางกลับ โดยส่วนตัวแล้ว มีความคิดว่า ควรที่จะให้เจ้าหน้าที่ ก.พ. ร่วมอบรมตลอดหลักสูตร หน่วยงานที่ได้ประโยชน์มากที่สุดย่อมเป็น ก.พ. เพราะได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมหลักสูตรที่ดี และเมื่อสำเร็จแล้วสามารถนำความรู้ดังกล่าวกลับมาพัฒนาหน่วยงานได้ในที่สุด และอีกทั้งยังเป็นการประเมินหลักสูตรในมุมมองของหน่วยงานผู้จัดสรรทุน

การเพิ่มหรือขยายหลักสูตรการอบรมที่เน้นความรู้เฉพาะทาง

สำหรับการอบรมในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการอบรมในภาพกว้างของการพัฒนาประเทศในหลากหลายมิติ ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งค่อนข้างมีเนื้อหาที่หลากหลาย ประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการอบรมในครั้งนี้ เช่น การพัฒนาระบบขนส่งมวลชน การป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การบริการจัดการทรัพยากรน้ำ และการออกแบบผังเมือง เป็นต้น ซึ่งในหลาย ๆ ประเด็นก็ไม่ได้ตรงกับสายการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ไปฝึกอบรมในครั้งนี้ ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ สำนักงาน ก.พ. ควรจัดหลักสูตรการอบรมเฉพาะทางขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับข้าราชการที่กำลังปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ เช่น การฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การฝึกอบรมให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นต้น

การบริหารจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics and Supply chain Management) ก็เป็นอีกหนึ่งหัวข้อการอบรมที่น่าสนใจ

ปัจจุบันประเทศไทยมี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (2560-2564) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ซึ่งจากแผนดังกล่าว มีหลายกระทรวงที่รับผิดชอบร่วมกัน เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงคมนาคม กระทรวงเกษตร กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และอีกหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบโลจิสติกส์ มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาหนึ่งที่พบระหว่างหน่วยงานคือ การบูรณาการการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างหน่วยงาน และบางหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขานี้ จึงควรมีการอบรมและศึกษาดูงานการพัฒนาระบบโลจิสติกส์จากประเทศชั้นนำ เช่น สาธารณรัฐเยอรมันนี ประเทศที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ดีที่สุดในโลก (World Bank, 2016) สหราชอาณาจักร และฟินแลนด์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม อาจจะมีบางคนโต้แย้งในประเด็นที่ว่า สำนักงาน ก.พ. ได้จัดสรรทุนการฝึกอบรมหรือทุนการศึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องไปจัดสรรทุนให้บุคลากรในหน่วยงานไปศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติมเอง แต่อย่างที่ได้อธิบายไปข้างต้น ถ้าให้แต่ละหน่วยงานไปดำเนินการเอง การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐจะไม่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นเจ้าภาพในการฝึกอบรมที่เน้นเฉพาะทางขึ้น โดยส่วนตัวแล้ว

ถ้าสำนักงาน ก.พ. มีแนวคิดที่จะจัดโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรม ที่เกี่ยวกับ Logistics and Supply Chain Management มีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยเหลือสำนักงาน ก.พ. ในการติดต่อหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงสถานที่ฝึกอบรมชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรม

เนื่องด้วย กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (ก.พ.ร.) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานภายในของกรม รวมทั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพิ่มเติม โดยเพิ่มภารกิจที่เน้นการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับวัตถุดิบเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ได้ปรับโครงสร้างใหม่ อีกทั้งบุคลากรบางส่วนได้ปรับเปลี่ยนภารกิจจากเดิมที่เน้นกำกับ และควบคุมสถานประกอบการเป็นหลัก มาสู่งานในลักษณะการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ปัจจุบันยังมีงานบางส่วนที่ได้ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นภารกิจของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอยู่ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกรมใหม่ รวมทั้งแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น กลาง ยาว เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับภาพรวมของนโยบายรัฐบาลและกระทรวง ซึ่งสามารถให้รายละเอียดของเหตุผลประกอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของ ก.พ.ร. ให้มีความชัดเจน สามารถจัดลำดับ ระบุระดับความสำคัญของงานในการปฏิบัติ ว่าสิ่งไหน

เป็นงานที่มีความสำคัญ ต้องเร่งดำเนินการก่อนเป็นลำดับแรก รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากร ว่าเพียงพอและสามารถตอบสนองต่อการวิจัย ทดลอง และพัฒนาได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

เพื่อปรับทัศนคติในการดำเนินงานของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่าง เช่น เรามักจะพบคำสำคัญคำหนึ่ง คือ นวัตกรรมที่ปรากฏอยู่ในชื่อกอง แผนงาน ภารกิจ ดังที่ทราบกันดี แต่ความเข้าใจ ความหมายที่แท้จริงต่อคำว่า นวัตกรรม ของแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกัน เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องนิยามความหมาย กรอบการดำเนินงานให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน และกำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัด 654 เจนตามวิสัยทัศน์และนโยบายจากผู้บริหาร หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจเช่นกัน คือ นโยบายประเทศไทย 4.0 หรือ ระบบราชการ 4.0 เองก็ดี ซึ่งหลายคนก็อาจจะยังไม่ทราบว่าขอบเขตและเป้าหมายที่แท้จริงของนโยบายนี้คืออะไร ทำแค่ไหนถึงจะเรียกว่าระบบราชการ 4.0 การที่ข้าราชการและพนักงานมีคอมพิวเตอร์ใช้และสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ทุกคน สามารถอนุมานว่าเป็นระบบราชการ 4.0 ได้หรือไม่ ตรงจุดนี้เป็นประเด็นสำคัญที่จะอธิบายและกำหนดทิศทางการพัฒนาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนด KPI เพื่อชี้วัดความสำเร็จ

เนื่องจากภารกิจใหม่บางส่วนของ ก.พ.ร. มีลักษณะไปซ้อนทับและคาบเกี่ยวในหลายส่วนงาน เช่น กองนวัตกรรมวัสดุพิเศษและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และกองบริหารจัดการวัสดุพิเศษอุตสาหกรรม เพราะฉะนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น จะเป็นการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนระหว่าง

หน่วยงาน หรืองานบางส่วนอาจจะปรับแผนการดำเนินงานในลักษณะ การร่วมกันระหว่าง 2 หน่วยงาน

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ควรเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสและรับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมครั้งนี้ที่อาจจะนำมา ประยุกต์สำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ประเทศสิงคโปร์มีการกำหนดแผนการพัฒนาประเทศที่ดีและเป็นระบบมาก โดยเริ่มจาก Concept Plan ที่กำหนดทิศทางในกรอบกว้าง ๆ สำหรับการ พัฒนาประเทศไว้ 40 - 50 ปีล่วงหน้า หรืออาจจะสรุปได้ว่า Concept Plan คือสิ่งที่ประเทศสิงคโปร์ต้องการที่จะเห็นและเป็นในอนาคตข้างหน้า ถัดจากนั้นจาก Concept Plan ก็จะถูกถ่ายทอดเป็น Master Plan ที่จะ กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนมากขึ้น โดยระยะเวลาของ Master Plan อยู่ที่ ระยะเวลา 10 - 15 ปี แต่ Master Plan ก็จะถูกกำหนดให้มีการ Update and Review ทุก ๆ 5 ปี ส่วนขั้นตอนการนำ Master Plan สู่อำนาจปฏิบัติ จจริงนั้น จะถูกกำหนดเป็น Strategic Plan and Action Plan ที่แต่ละ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับ Concept Plan and Master Plan ซึ่งตรงจุดนี้เป็นจุดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ การจัดทำแผนงานของกรมได้

เราได้เรียนรู้แนวความคิดสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan and Action Plan) ของหน่วยงานจากการอบรมในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. การระบุความต้องการทั้งหมดขององค์กร (Identify the Overall Purpose of Organisation) โดยในรายละเอียด ต้องสามารถบ่งบอกถึง คุณค่าขององค์กร (Core Values) พันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของหน่วยงานได้ว่าในอนาคตจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

2. การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันขององค์กร (Analyzing the Organization Context) การประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยใช้ PESTLE's Model ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน คือ อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) ขณะที่ปัจจัยภายในขององค์กรจะถูกประเมินโดยใช้ (Balanced Business Scorecard : BBS) ผลลัพธ์ที่ได้ คือ จุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths)

3. การพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร (Developing the Organizational Strategy) โดยใช้แนวคิด “Think Big, Start Small, and Act Fast” ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีรายละเอียดของแต่ละคำสำคัญดังนี้ Think Big หมายความว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นต้องมีความสอดคล้องกันนโยบายสำคัญของรัฐบาล ส่วน Start Small ต้องเริ่มในจุดที่เล็กก่อนเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วจึงขยายไปสู่ส่วนอื่น ๆ ต่อไป สุดท้าย Act Fast ต้องมีความพร้อมและสามารถดำเนินการได้ทันที

4. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) เพื่อประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดให้มีตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome) ซึ่งตอนที่เรามีโอกาสนำเสนอโครงการเพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาหน่วยงานระหว่างกระบวนการนั้น มีคำถามสำคัญจากวิทยากรที่ถามผู้เข้าอบรม คือ เราจะทราบได้อย่างไรว่า โครงการที่เรากำลังดำเนินการนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ผลที่ได้ระหว่างก่อนดำเนินการและหลังดำเนินการเป็นอย่างไร อีกทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เราควรมีข้อมูลสนับสนุนในเชิงสถิติก่อนและหลังก่อนดำเนินโครงการ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการดำเนินโครงการ และหลังจากที่จบโครงการแล้วผลที่ได้ดีขึ้นหรือไม่ ตลอดจนการประเมินผลในภาพรวมของ Concept Plan, Master Plan, Strategic Plan

5. การกำหนดแผนระยะยาว หรือแผนในอนาคต (Future Organization Strategy) ที่ต่อเนื่องจากแผนปัจจุบัน

การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชการ (Performance Management) ด้วยระบบการประเมินแบบรอบทิศทาง (Three Hundred and Sixty Degree Appraisal)

ระบบการประเมินที่เสนอนี้ ค่อนข้างเป็นระบบการประเมินสมัยใหม่ แต่วิธีการเช่นนี้ เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายในบริษัทชั้นนำในระดับโลก (Baldassarre and Finken, 2015) เช่น General Electric (GE), Accenture, and Cargill เป็นต้น รูปแบบการประเมินแบบนี้ไม่เพียงแต่ให้หัวหน้างานตามระดับสายงานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งเป็นรูปแบบเก่าที่ปฏิบัติกันมานาน

แต่ยังเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สามารถประเมินได้อีกด้วย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่มารับบริการ เป็นต้น

โดยแนวคิดนี้ เชื่อว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นที่ยอมรับและแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุก ๆ ฝ่าย นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ปัญหาความลำเอียงจากการประเมินที่เกิดขึ้น ซึ่งหลายคนอาจจะมองว่าถ้าทำตัวดีให้หัวหน้างานชื่นชอบ ถึงแม้ว่า Low performance ก็อาจจะได้รับการประเมินในระดับดีกว่าข้าราชการคนอื่น ๆ โดยที่พนักงานหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานต้องปรับสมดุลตัวเองในหลายมิติเพิ่มมากขึ้น เช่น แต่เดิมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานสนองตอบต่อหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว ต้องปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะสามารถสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในกรณีที่ข้าราชการผู้ที่ให้บริการแก่บุคคลอื่น ต้องให้บริการด้วยคุณภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้รับบริการได้ นอกจากนี้ การปฏิบัติของหัวหน้าต่อลูกน้องก็เช่นกัน ต้องให้เกิดริติและมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน จากทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า วิธีการประเมินแบบใหม่นี้สามารถสร้างการประสานการทำงานที่สมดุลและมีประสิทธิภาพในหลาย ๆ ระดับ ทั้งในสายการบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่มารับบริการเองก็ดี

แต่อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เสนอนี้เป็นเพียงแนวคิด ซึ่งแน่นอนว่า บางส่วนก็อาจจะเห็นด้วย ขณะที่ข้าราชการจำนวนมากที่คุ้นชินกับระบบเก่าและไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้ ก็คงไม่เห็นด้วย อาจจะโต้แย้งในประเด็นที่ว่า การประเมินแบบนี้อาจส่งผลให้ลูกน้อง

ไม่เคารพหัวหน้า เพราะลูกน้องมีสิทธิประเมินหัวหน้าได้ หรือการที่ข้าราชการบางส่วนมีการฮั้วกันกับผู้รับบริการเพื่อให้ตัวเองได้รับการประเมินที่ดี ประเด็นปัญหาเหล่านี้ก็นับเป็นความท้าทายที่เราต้องเอาชนะอุปสรรคให้ได้ ซึ่งในรายละเอียดการดำเนินการจริง ต้องไปศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติม ว่าควรให้น้ำหนักแต่ละส่วนเท่าไร หัวหน้างานยังคงเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด เพื่อรักษาระบบการบังคับบัญชาไว้ รูปแบบการประเมินของผู้รับบริการภายนอก (External Stakeholder) ควรมีรูปแบบอย่างไร และสุดท้ายแล้วไม่ควรกำหนดเป็นรูปแบบเดียวสำหรับการประเมิน หมายความว่าควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีสิทธิเลือกรูปแบบการประเมินที่คิดว่าเหมาะสมกับตัวเอง ทั้งรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่ ถ้าเรามั่นใจว่ารูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นนั้น ดีกว่ารูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา ข้าราชการส่วนมากก็เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ในที่สุด