



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง  
การปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีอย่างมีประสิทธิภาพ

นายแมนชาติ บัวทอง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
ตำแหน่งเลขที่ 04  
สังกัด สำนักงานรัฐมนตรี

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
ตำแหน่งเลขที่ 04 ส่วนบริหารทั่วไป  
สังกัด สำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง  
การปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีอย่างมีประสิทธิภาพ

นายแมนชาติ บัวทอง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
ตำแหน่งเลขที่ 04  
สังกัด สำนักงานรัฐมนตรี

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
ตำแหน่งเลขที่ 04 ส่วนบริหารทั่วไป  
สังกัด สำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของนายแมนชาติ บัวทอง

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ตำแหน่งเลขที่ 04 สังกัดสำนักงานรัฐมนตรี

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง

การปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการและเหตุผล

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีความคาดหวังที่ตรงกัน เกี่ยวกับการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณ และการติดตามผลการปฏิบัติราชการว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพของบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่ง และความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในระยะต่อไป

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าวนี้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการตามนัยของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และ มาตรา 12 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม วิธีการ และกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินให้มุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ โดยการวางมาตรการในการกำกับดูแล ควบคุมที่เหมาะสม โดยอาศัยวิธีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแสดงถึงภาระรับผิดชอบต่อผลงาน

จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ประเมินเห็นว่าควรมีการพัฒนางานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่กล่าวมาข้างต้นต่อไป

## บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

### บทวิเคราะห์

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีความคาดหวังที่ตรงกันเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณ และการติดตามผลการปฏิบัติราชการว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง และความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบ

ดังนั้น การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรมีการปรับปรุง และมอบหมายงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจต่อไป

### แนวคิด

แนวคิดสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

#### แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นที่รู้จักกันในนาม “ไคเซ็น” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรในการปรับปรุงงานทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง

แนวทางและขั้นตอนการปรับปรุงงานแบบไคเซ็นในการใช้พัฒนา มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ลองมองหาหรือมองให้เห็น มองในมุมมองใหม่ ๆ จะได้อะไรใหม่ จับจุดให้ได้ว่ามีอะไรที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เป็นการค้นหาปัญหา วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา

2. ลองคิดใหม่ หาวิธีใหม่ ๆ รูปแบบใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ลองหยุด ลองลด ลองเปลี่ยนและนำมาเปรียบเทียบกับแบบเดิม เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา ว่าใครต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร อย่างไร

3. ลองทำ หลังจากได้มุมมองใหม่ รูปแบบใหม่ แนวทางใหม่ นำมาไตร่ตรอง ลองตัดสินใจและลงมือทำ จะให้เห็นผล และตรวจสอบผลกระทบต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการทำงาน

การค้นหาคำถามสามารถนำระบบคำถาม 5W 1H มาวิเคราะห์หาเหตุผลในการปฏิบัติงานแบบเดิม และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น

What ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบจุดประสงค์ในการทำงาน ว่าทำอะไร

When ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ว่าทำเมื่อไหร่ เหตุใดต้องทำตอนนั้น

Where ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าสถานที่ทำงานเหมาะสมไหม และเหตุใดต้องทำที่นั่น

Who ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าใครที่เหมาะสมในการทำ และเหตุใดต้องเป็นคนนี้ทำ

Why ตั้งคำถามเพื่อถามอีกครั้งของคำถามข้างต้น เพื่อหาเหตุที่ต้องทำ

How ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าวิธีการที่เหมาะสม และเหตุใดต้องทำอย่างนี้

เมื่อนำระบบคำถาม 5W1H มาวิเคราะห์หาเหตุผลแล้ว อาจพิจารณานำหลักการ E C R S มาใช้หากระบวนการปรับปรุงระบบงาน ดังนี้

E (Eliminate) หมายถึง การขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก

C (Combine) หมายถึง การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน

R (Rearrange) หมายถึง การจัดลำดับกระบวนการทำงาน

S (Simplify) หมายถึง การทำขั้นตอนให้เรียบง่าย

เมื่อหากระบวนการปรับปรุงระบบงานได้แล้ว ก็อาจใช้หลักการวงล้อคุณภาพ เดมมิ่ง (Deming) ประกอบด้วย P D C A มาเป็นหลักในการเริ่มต้นปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Plan (วางแผน) การวางแผนเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและเป็นจุดเริ่มต้นการค้นหาคำถามและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข วางแผนงานกับเวลาให้ครอบคลุมว่า ใครจะทำอะไร จะแล้วเสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร รวมถึงการแบ่งหน้าที่ให้ครบถ้วน

Do (ลองลงมือทำ) ก่อนลงมือทำต้องเตรียมขั้นตอนและทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมเสียก่อนรวมถึงหากเป็นเรื่องใหม่ ๆ ควรเตรียมเรื่องการฝึกอบรมด้วย

Check (ทำการตรวจสอบ) พิจารณาผลจากการลงทำว่าก่อให้เกิดสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่

Action (ปรับเพื่อนำมาใช้) นำกระบวนการที่ได้ลองทำแล้วได้ผลตามที่วางแผนไว้มากำหนดให้เป็นแนวทางของการทำงานปัจจุบัน หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและลงทำใหม่โดยเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาจนถึงรากของปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการที่แท้จริง

### แนวคิดประสิทธิภาพ

แนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

## ข้อเสนอ

จากแนวคิดดังกล่าว การที่จะพัฒนางานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรจะมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอนให้ง่ายขึ้นเร็วขึ้น จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ผู้ขอประเมินขอเสนอแนวทางในการพัฒนาไว้ ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุหรือกระบวนการทำงานที่ยังบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานรัฐมนตรี โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

2. การวางแผน คือ เมื่อค้นหาสาเหตุหรือกระบวนการทำงานที่บกพร่อง หรือคิดค้นวิธีการปรับปรุงการทำงานได้แล้ว ก็ให้กำหนดเป้าหมาย กำหนดปัญหาที่จะแก้ไข วางแผนงานกับเวลาให้ครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร จะแล้วเสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร แบ่งหน้าที่ให้ครบถ้วน

3. การปฏิบัติ คือ ลงมือปฏิบัติตามที่ได้วางแผนไว้

4. การตรวจสอบ คือ พิจารณาผลจากการกระทำที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

5. ปรับใช้ คือ นำกระบวนการที่ได้ลองทำแล้ว ได้ผลตามที่วางแผนไว้มา กำหนดให้เป็นแนวทางของการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

6. ประเมินผล

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรของสำนักงานรัฐมนตรีเห็นขอบเขตของงานว่าจะถูกวัดปัจจัยการวัดผลการปฏิบัติราชการใดบ้าง

2. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น

3. กำหนดค่าเป้าหมายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความคาดหวังของ  
ผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน

4. ผู้บังคับบัญชาให้เป็นกรอบหรือแนวทางในการเสนอแนะผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง  
การหาวิธีการปรับปรุง/พัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำ  
รับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานรัฐมนตรีอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90