



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สำนักตรวจและประเมินผล

นางสาว สุภาวรรณ นันทขว้าง
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
ตำแหน่งเลขที่ 440
ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ 440 ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สังกัด สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สำนักตรวจและประเมินผล

นางสาว สุภาวรรณ นันทขว้าง
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
ตำแหน่งเลขที่ 440
ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ 440 ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ
สังกัด สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนสนับสนุนการ ตรวจราชการ สำนักตรวจและประเมินผล

หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน การปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา 9 (3) กำหนดว่า การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการโดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ โดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561 เป็นกรอบแนวทางในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการไทยในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เหมาะสม สอดรับกับพันธกิจและลักษณะงานของหน่วยงานของรัฐให้สามารถวัดผลได้ รวมทั้งวางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาลของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน หรือที่เรียกว่า Joint KPIs ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ มีการกำหนดบทบาทภารกิจที่ชัดเจนว่าหน่วยงานใดมีความรับผิดชอบในเรื่องหรือกิจกรรมใดบ้าง

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

ประเภทของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : การวัดผลการดำเนินงานที่คาดหวังว่าผลการดำเนินงานจะดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งถ้าสามารถ maintain ผลการดำเนินงานได้เท่ากับปีที่ผ่านมา หรือตามค่าเป้าหมาย ค่าใดค่าหนึ่งที่สูงกว่าจะได้ คะแนนระดับ 3 ตัวอย่าง ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวน...../ ร้อยละ... /อัตราส่วน..

2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : มีลักษณะพรรณนาความตามรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ หรือตามลักษณะของผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวอย่าง ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ระดับ..../Milestone/ Hybrid (Milestone+Output/Outcome)/ Hybrid (Output+Outcome)

หลักการกำหนดตัวชี้วัด

1. กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำคัญต่อผลสำเร็จในภาพรวมมากกว่าความยากง่ายของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ตัวชี้วัดที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Validity and Reliability) สูง มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์มาก ควรได้รับน้ำหนักในการประเมินผลมากกว่าตัวชี้วัดที่มีความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงน้อย หรือมีผลกระทบน้อย

เกณฑ์การให้คะแนน

แบ่งเป็น 5 ระดับ เมื่อเทียบความท้าทายกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 1 อ่อนกว่าเป้าหมายมาก

ระดับที่ 2 อ่อนกว่าเป้าหมาย

ระดับที่ 3 เป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับที่ 4 ดีกว่าเป้าหมาย

ระดับที่ 5 ดีกว่าเป้าหมายมาก

บทวิเคราะห์

ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ ในฐานะเป็นส่วนงานภายใต้สังกัดสำนักตรวจและประเมินผลสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความเกี่ยวข้องกับการตัวชี้วัด โดยที่มีหน้าที่พิจารณาเสนอ และรับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ได้ทำการตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา ทั้งในระดับ สำนัก ระดับ ส่วนงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 และเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในระยะยาว และระยะสั้น โดยในการจัดทำตัวชี้วัดนั้นมักประสบปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งนำมาสู่ความขัดแย้งในการตกลงจัดทำตัวชี้วัด และ ปัญหาการเปลี่ยนบุคลากรผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัด อันจะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง จึงสังเกตเห็นความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจให้บุคลากรผู้ปฏิบัติทุกคนทราบถึงที่มา ความสำคัญ และหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และดำเนินการขับเคลื่อนตัวชี้วัดได้อย่างมีความเข้าใจ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มีมาตรฐาน ส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

“การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะเกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก
2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี
4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

ข้อเสนอ

1. จัดให้มีการประชุมภายใน หรือมีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อชี้แจงที่มามีความสำคัญ และหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนให้แก่บุคลากรทุกคนในส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ สำนักตรวจและประเมินผลรับทราบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจที่ถูกต้องและดำเนินการขับเคลื่อนตัวชี้วัดของสำนักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จัดทำข้อมูล และระบบสืบค้นองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรในส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ สำนักตรวจและประเมินผลมีองค์ความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาและความสำคัญของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ สำนักตรวจและประเมินผลสามารถกำหนดตัวชี้วัดในระดับสำนัก ระดับส่วน และระดับบุคคลได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของส่วนสนับสนุนการตรวจราชการ มีความเหมาะสม เป็นธรรมชาติ มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ถูกต้องเป็นไปตามหลักการของ ก.พ.ร.