

สรุปรายงานการเสวนาเรื่อง

“การปฏิรูประบบข้อมูลโดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ : นวัตกรรมการบริหารราชการแผ่นดินแบบประชาชนมีส่วนร่วม”

วันอังคารที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ เวลา ๑๒.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

ณ ห้องประชุมเกษมสุวรรณกุล ชั้น ๑๓ อาคารเกษมอุทยานิน (รัฐศาสตร์ ๖๐ ปี)

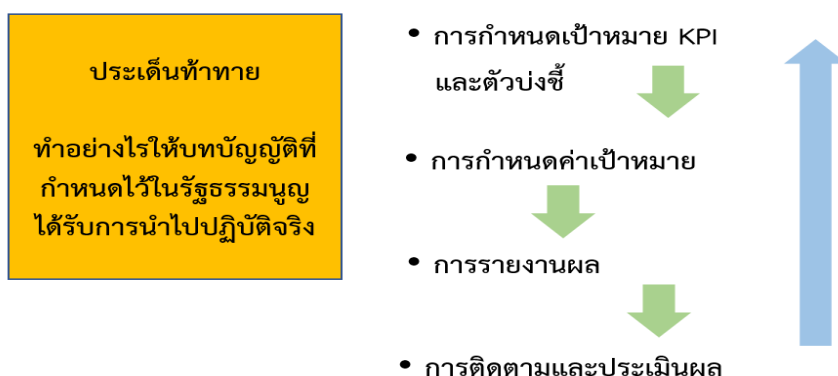
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การบรรยายเรื่อง “ความเชื่อมโยงของรัฐธรรมนูญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้วยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ”

(โดย ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ กรรมการร่างรัฐธรรมนูญ และอดีตคณบดี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

➤ **หลักการสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่เชื่อมโยงกับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐** ให้สัมฤทธิ์ผลและนำไปปฏิบัติได้จริง ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย รวมทั้งต้องมีการรายงานผลและติดตามประเมินผล ซึ่งได้มีการบัญญัติประเด็นที่สะท้อนหลักการสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ในมาตราที่เป็นประเด็นใหม่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

หลักการสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน



๑) ประเด็นเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฯ (จำนวน ๕ มาตรา) ใน หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ (มาตรา ๖๕) หมวด ๗ รัฐสภา (มาตรา ๑๔๒) หมวด ๘ คณะรัฐมนตรี (มาตรา ๑๖๒) และ บทเฉพาะกาล (มาตรา ๒๗๐ และมาตรา) ได้แก่

- มาตรา ๖๕ ให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้มีการจัดทำ กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย สาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

- มาตรา ๑๖๒ ให้คณะรัฐมนตรีต้องแถลงนโยบายต่อรัฐสภาที่ต้องสอดคล้องกับหน้าที่แห่งรัฐ แนวนโยบายแห่งรัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ

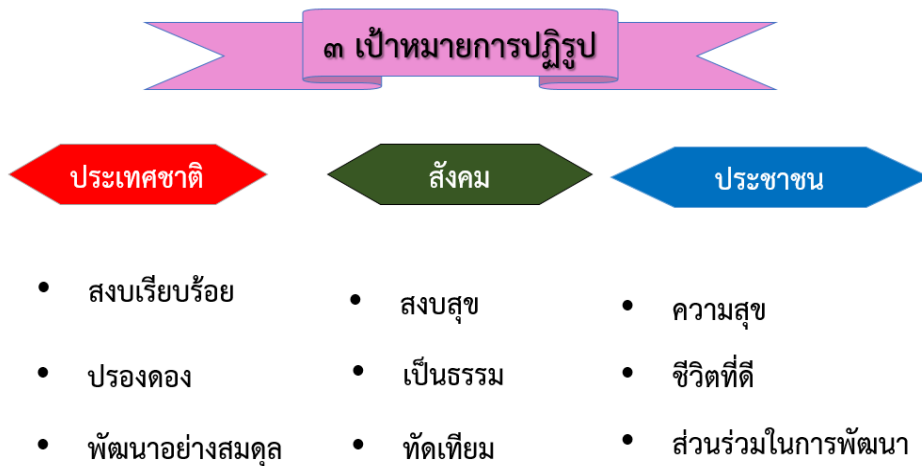
- มาตรา ๑๔๒ ให้การเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปีต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ

- มาตรา ๒๗๕ ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีกฎหมายตามมาตรา ๖๕ วรรคสอง (ได้แก่ การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย) ให้แล้วเสร็จภายใน ๑๒๐ วัน นับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้ และดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ให้แล้วเสร็จภายใน ๑๒๐ วัน นับแต่กฎหมายดังกล่าวบังคับใช้

- มาตรา ๒๗๐ (วรรคแรก) ให้วุฒิสภามาตรา ๒๖๙ มีหน้าที่และอำนาจติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและให้คณะรัฐมนตรีแจ้งความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศต่อรัฐสภาเพื่อทราบทุกสามเดือน

๒) ประเด็นเรื่องปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฯ จำนวน ๔ มาตรา ได้แก่ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (มาตรา ๒๕๗ – ๒๕๙) บทเฉพาะกาล (มาตรา ๒๗๐) ดังนี้

- มาตรา ๒๕๗ มีเป้าหมายการปฏิรูป ๓ ประเด็น คือ



- มาตรา ๒๕๘ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล จำนวน ๓๑ ประเด็น ได้แก่ ด้านการเมือง (๕ ประเด็น) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (๕ ประเด็น) ด้านกฎหมาย (๔ ประเด็น) ด้านกระบวนการยุติธรรม (๔ ประเด็น) ด้านการศึกษา (๔ ประเด็น) ด้านเศรษฐกิจ (๔ ประเด็น) และด้านอื่น ๆ (๕ ประเด็น)

- มาตรา ๒๕๙ การปฏิรูปประเทศตามหมวดนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย วิธีการจัดทำแผน การมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และเริ่มดำเนินการปฏิรูปในแต่ละด้านภายใน ๑ ปีนับจากวันประกาศใช้รัฐธรรมนูญฯ รวมตลอดทั้งผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะบรรลุในระยะเวลา ๕ ปี

- มาตรา ๒๗๐ การติดตาม รายงาน และประเมินผล

๓) การออกกฎหมาย ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฯ ในหมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ (มาตรา ๗๖ – ๗๗) ดังนี้

- มาตรา ๗๗ รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงเท่าที่จำเป็น พร้อมทั้งกำหนดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้าน และเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน นอกจากนี้ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายทุกกรอบระยะเวลาที่กำหนด

- มาตรา ๗๖ ในการบริหารราชการแผ่นดิน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สุขของประชาชน ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกัน

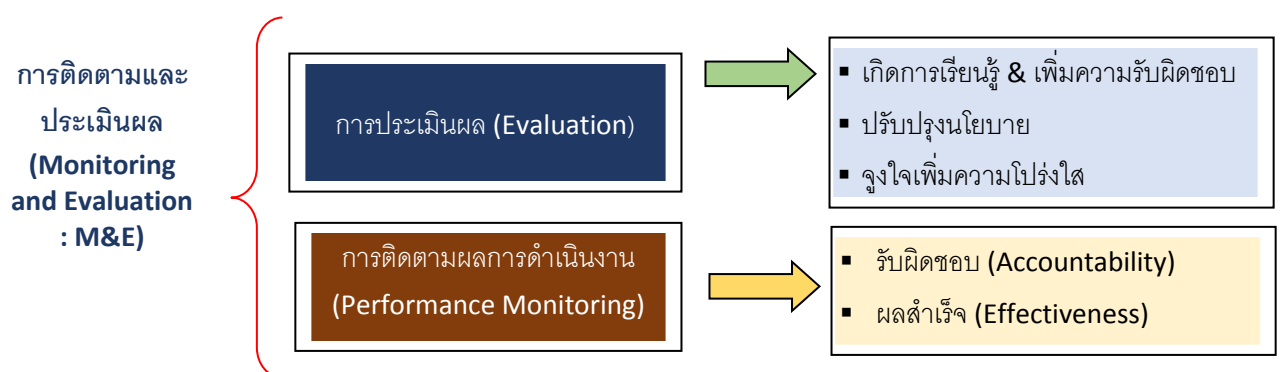
นอกจากนี้ เป็นการสนับสนุนหมวด ๙ การขัดกันแห่งผลประโยชน์ (มาตรา ๑๘๔ – ๑๘๕) กำหนดมิให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภา ต้อง อาศัย ไม่ดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่ใด ในหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ไม่รับแทรกแซงหรือก้าวก่ายการเข้ารับสัมปทานจากรัฐ หน่วยราชการ ฯลฯ

๔. การบรรยายเรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสากล”

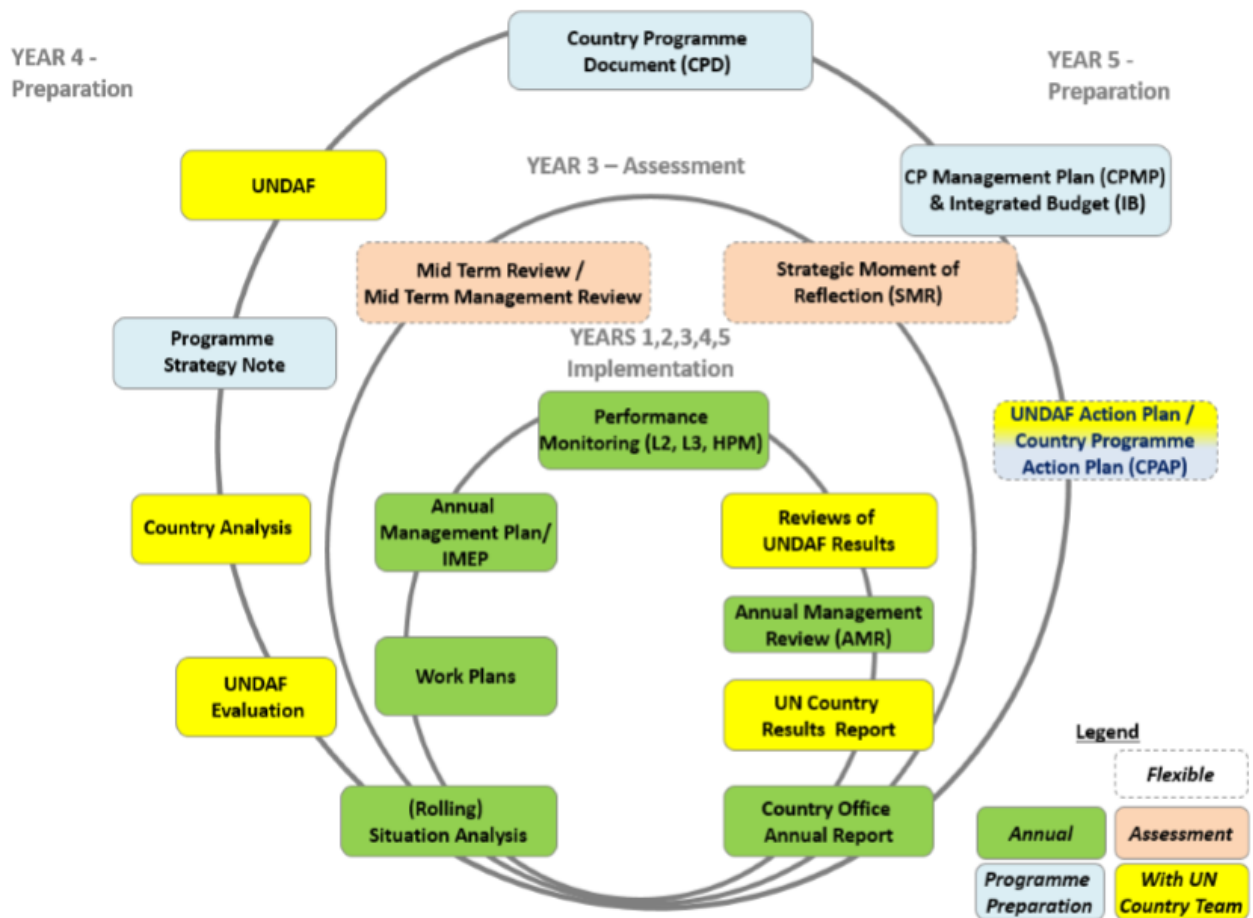
(โดย ดร.กนต์ธีร์ นุชสุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผล องค์กรทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ)

➤ **กรอบการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management : RBM)** เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เน้นการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และเน้นการรายงานที่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งชี้แนะบทเรียน (กรณีไม่ได้ผลสัมฤทธิ์) และแนวทางที่ดี (กรณีที่ได้ผลสัมฤทธิ์) เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานในอนาคต ซึ่งองค์กร UNICEF มีแนวคิดการบริหารขับเคลื่อน RBM เป็นวงจรชีวิต (RBM Life-cycle) ประกอบด้วย (๑) การประเมินสถานะปัญหา (Situation Analysis) โดยต้องเข้าใจบริบทเชิงเศรษฐกิจ สังคมของพื้นที่ และจัดลำดับความสำคัญ และปัจจัยแวดล้อม (Prioritization) (๒) การกำหนดเป้าหมายและหาเหตุผลเชื่อมโยงในรูปแบบ Theory of Change (๓) การกำหนดแผนการติดตามผล (๔) การประเมินความเสี่ยง (๕) การดำเนินงาน (๖) การประเมินและติดตาม (Monitoring and Evaluation : M&E) (๗) การรายงาน (Report)

ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบ “การประเมินผล” และ “การติดตามผลการดำเนินงาน” ปรากฏ ดังนี้



➤ กรอบการทำงานของ UNICEF Country Programme Cycle



➤ แนวทางการนำ RBM มาปรับใช้

๑) การนำ RBM มาใช้ปรับภายใต้บริบทภาครัฐ (Localized RBM into country context) แบบ top down ต้องมีการพิจารณาว่า จะปรับโครงการอย่างไร (How) ต่อคำตอบเชิงผลลัพธ์ (Outcomes) รวมทั้งต้องเข้าใจการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการที่มากกว่าการประเมินผลการทำงาน (Think Beyond Performance Evaluation) แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้เป็นนโยบาย/โครงการที่ทำอยู่มีลักษณะ Evidence-Based Policy

๒) การสร้างวัฒนธรรมการปรับใช้ข้อมูลเพื่อเสนอแนะนโยบาย โดยเฉพาะ Impact Evaluation รวมทั้งในเรื่องความโปร่ง (Transparency) ที่เป็นผลที่ได้รับโดยอัตโนมัติจาก Evidence-Based Policy

๓. การบรรยายเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐกิจ”

(โดย ดร.ธนสาร หงส์ไพศาลวิวัฒน์ อดีตที่ปรึกษาอาวุโสสายงานกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท ไอพีเอ็ม ประเทศไทย)

➤ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

๑. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะต้องเริ่มต้นปี บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องทราบกลยุทธ์ของบริษัท
๒. แต่ละหน่วยงานย่อยจะถ่ายทอดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไปถึง
๓. มีการกำหนดข้อตกลงการดำเนินงานของบุคลากรทุกคน เพื่อที่จะให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
๔. บริษัทไอบีเอ็มมุ่งเน้นค่านิยมของไอบีเอ็มให้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำข้อตกลงกับบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ
๕. มีการเก็บข้อมูลผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานในทุกๆ ไตรมาส และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตอนสิ้นปี

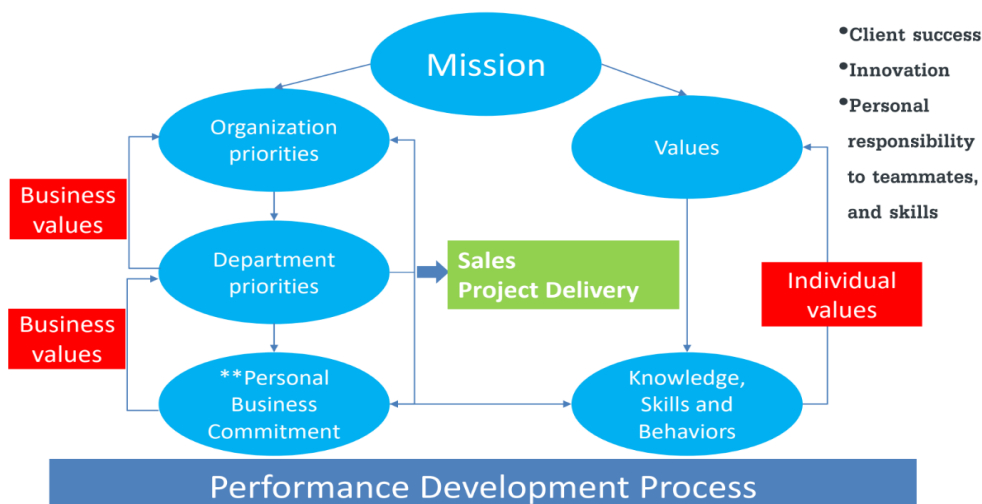
Success factors using Performance Management System

- **Clear strategies are delivered at the beginning of the year**
- **Each department will cascade the strategies down to their goals and set target to achieve**
- **Each employee will also set their Personal Business Commitment to meet the goals**
- **IBM always emphasize on IBM values as frame for employees' commitment for their professional growth**

THINK: Client success, Innovation, Personal responsibility to teammates, and skills

- **Performance feed back every quarterly and performance appraisals at the end of the year**

Performance Management at IBM



➤ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

การส่งมอบโครงการสำคัญสำหรับบริการของไอบีเอ็ม มีระบบการจัดการด้านการเงิน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการที่มีผลต่อความสำเร็จ (IBM's 7 Keys to Success) และค่านิยมของบริษัทจะย้ำเตือนบุคลากรทุกคนให้คิดและทำในสิ่งที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า

ปัจจัย ๗ ประการที่มีผลต่อความสำเร็จ (IBM's 7 Keys to Success) มีดังนี้

๑. รับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. ตระหนักถึงเรื่องผลกำไรขององค์กร
๓. ตระหนักถึงการส่งมอบผลกำไรขององค์กร
๔. มีการบรรเทาความเสี่ยงของโครงการ
๕. มีการจำกัดขอบเขตการบริการและการจัดการที่ดี
๖. มีทีมงานที่มีสมรรถนะสูง
๗. มีการคาดการณ์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานและตารางเวลาการปฏิบัติงาน

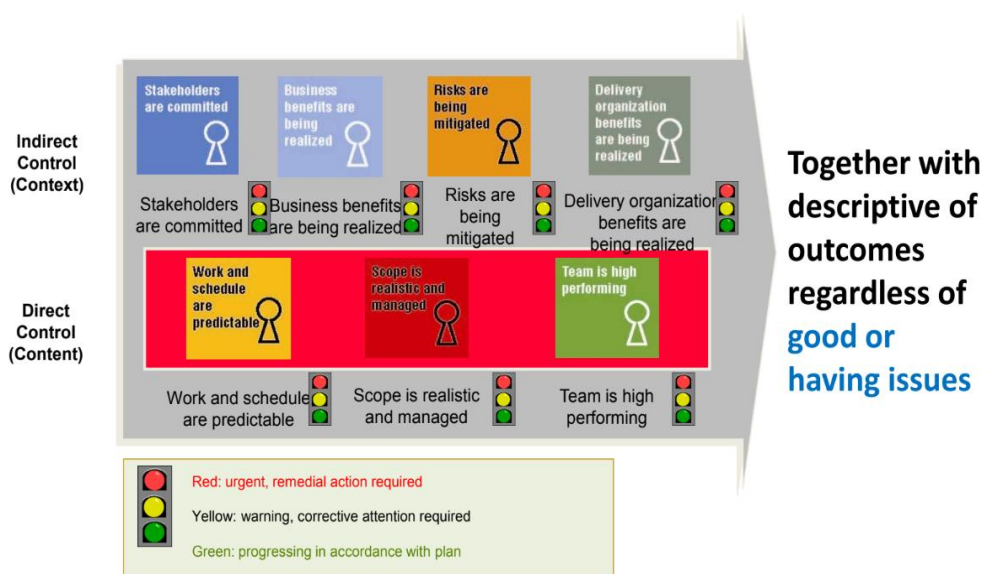
ทั้งนี้ ปัจจัยทั้ง ๗ ประการดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องไปด้วยกันเพื่อจะได้ส่งผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในทางที่ดีหรือมีปัญหา และทุกๆปัจจัยจะมีสัญญาณไฟแดง เหลือง เขียว กำกับอยู่ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ไฟแดงหมายถึง กรณีต้องแก้ไข/ ดำเนินการอย่างเร่งด่วน

ไฟเหลืองหมายถึง เป็นคำเตือน ให้แก้ไขตามที่ระบุ

ไฟเขียวหมายถึง มีความก้าวหน้าของแผนงาน

Seven Keys for Success: a holistic approach



➤ คุณค่าที่ได้จากการใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการโครงการ

ในปัจจุบันมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆอย่างรวดเร็ว คาดไม่ถึง เรียกว่าเกิด disruption (การเปลี่ยนแปลงแบบที่ทำให้ทุกอย่างแตกกระเจิงไม่เหลือเค้าเดิม) แต่ไอบีเอ็ม สามารถปรับตัวอยู่รอดได้ ด้วยการทำงานแบบ Agile คือการทำเล็กๆ ทำหลายๆ ทำนานๆ มิฉะนั้นจะสู้คู่แข่งไม่ได้ เนื่องจากทุกวันนี้ คู่แข่งของไอบีเอ็มมีการทำงานแบบ Agile ซึ่งวิธีการนี้ทำให้ควบคุมต้นทุนได้ โดยจะลดต้นทุนได้จริงจึงถ้ามีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ทั้งนี้ ท่ามกลางสภาวะ disruption เราต้องทำความเข้าใจกับองค์ประกอบต่างๆต่อไปนี้ให้ลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถรับมือกับสิ่งต่างๆที่เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่

- เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่
- วิธีการส่งมอบโครงการแบบดั้งเดิม แบบ Agile แบบผสมผสาน
- ทางเลือกใหม่สำหรับอุตสาหกรรม (เช่น พลังงาน ยานยนต์ สินค้าสาธารณะ)
- รูปแบบ/ช่องทาง ในการเสนอบริการใหม่ให้แก่ลูกค้า
- รูปแบบ/วิธีการใหม่ ที่จะตอบสนองความพอใจของลูกค้า

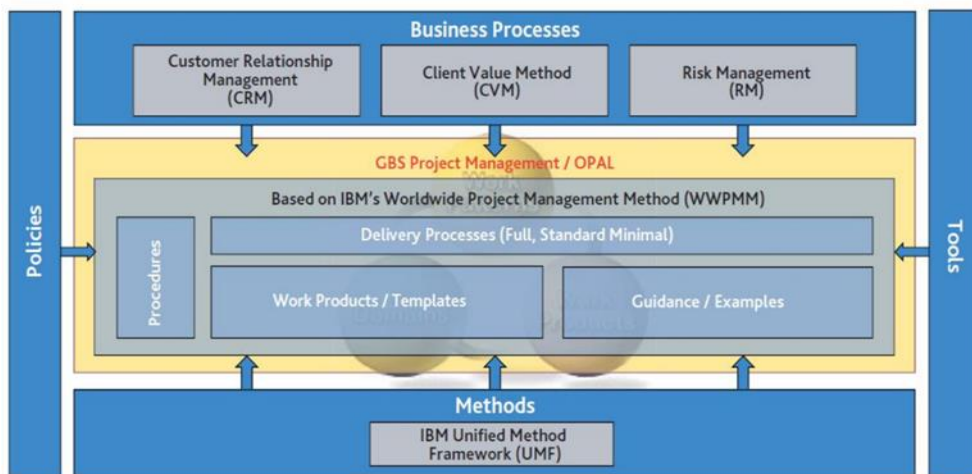
Values of Project management Competency

Meeting Challenges to manage 10,xxx of concurrent projects

Not only manage across the traditional boundaries of **time**, **budget and resourcing**; but, we now need to understand and be able to clearly articulate the following **complexity factors**;

- Emerging technologies (e.g. AI, Internet of Things, cloud)
- Traditional, agile and hybrid project delivery methods
- Industry specific solutions (e.g. energy, automotive, public)
- Platform specific solutions (e.g. as a service offerings)
- Client specific solutions (e.g. customized solutions, integration across multiple diverse legacy environments)

Project Management Competency



➤ ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการโครงการ

- ทำให้มีการควบคุมด้านการเงิน ขอบเขตการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรบุคคล
- มีการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ
- ลดต้นทุน ทำให้ได้กำไรมากขึ้น
- ทำให้ได้คุณภาพการบริการที่ดีขึ้น และเพิ่มความน่าเชื่อถือแก่องค์กร
- ปรับปรุงผลผลิตการผลิต (Productivity) ให้ดีขึ้น
- มีการเสริมสร้างการประสานงานภายในองค์กร
- บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ความเครียดน้อยลง

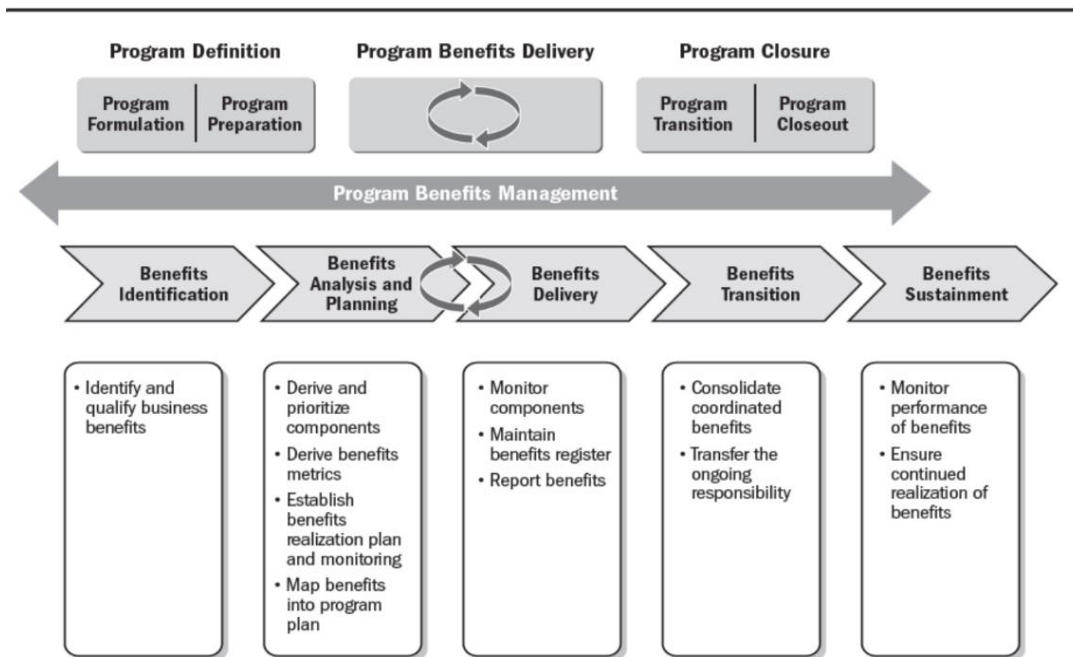
การสร้างคุณค่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับทุกองค์กรในปัจจุบัน โลกเรามีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยความรวดเร็วที่สูงมาก และสภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจต่างๆก็สูงมากเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการมุ่งเน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะได้รับผลกำไรจากการลงทุน (ทั้งจากเงินทุน และเวลาที่เสียไป)

➤ การมุ่งเน้นเรื่องผลกำไรขององค์กร (Benefit Result Management) : BRM

การเน้นผลกำไรขององค์กร เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมากในขณะนี้ ทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ การจะลงทุนอะไรก็ตาม การพิจารณาคัดเลือกโครงการมีความสำคัญมาก โดยจะต้องเลือกให้ตรงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและพิจารณาผลกระทบอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ

ผลการศึกษาจาก PMI (Performance Management Institute) พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ จะมีกำไรเพิ่มขึ้น ๑.๖ เท่า ของกำไรปกติ ส่วนองค์กรที่บริหารงานโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายการลงทุน จะมีกำไรเพิ่มขึ้น ๓.๐ เท่า ของกำไรปกติ

Benefits Realization Management as PMI defined



What is the value of BRM?

PMI study reported that Companies that report mature BRM capabilities

1.6x
more likely to
realize project
objectives

3.0x
more likely to
meet or exceed
target ROI

๓. การบรรยายเรื่อง “การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับหน่วยงาน”

(โดย นายแพทย์วัชรระ เฟื่องจันทร์ อธิบดีอธิบดีกรมอนามัย และแพทย์หญิงพรรณพิมล วิปุลากร อธิบดีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข)

➤ การวางระบบ และกลไกการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(Performance Based Management System) : PMS

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ๓ ระดับ คือระดับยุทธศาสตร์ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การดำเนินงานตาม PMS มีทั้งหมด ๖ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑. กำหนดค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เช่น เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

๒. กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าหมายแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับชาติ/ระดับหน่วยงาน/ระดับบุคคล

๓. กำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดและกระจายค่าเป้าหมาย

๔. นำไปปฏิบัติ

๕. วางระบบกำกับ/ติดตาม/ประเมินผล เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานในระหว่างรอบการประเมิน

๖. จัดการอย่างต่อเนื่องเป็นวงรอบ (Consequence Management)

➤ **กลไกการติดตามและประเมินผลของกรมอนามัย** ประกอบด้วยวิธีการดังนี้

ก. การติดตาม (Monitoring) ได้แก่

๑. การรายงาน

๑.๑ e - report

- DOC
- Data Center
- GFMS

๑.๒ Special Report

- การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ Performance Agreement :PA

(small success)

- Best practice

๒. การเฝ้าระวัง

- ระบบเฝ้าระวังการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (DoH Dashboard)

๓. การประชุม

๓.๑ ประชุมรองอธิบดี ประชุมหน่วยงานส่วนกลาง ประชุมกรมอนามัย ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ประชุมยุทธศาสตร์

๓.๒ ประชุมติดตามผลรอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน

๔. การตรวจราชการและนิเทศงาน

๔.๑ ตรวจราชการระดับกระทรวง – KPI สดป.

๔.๒ นิเทศงานระดับกรม – KPI กระทรวง/กรม

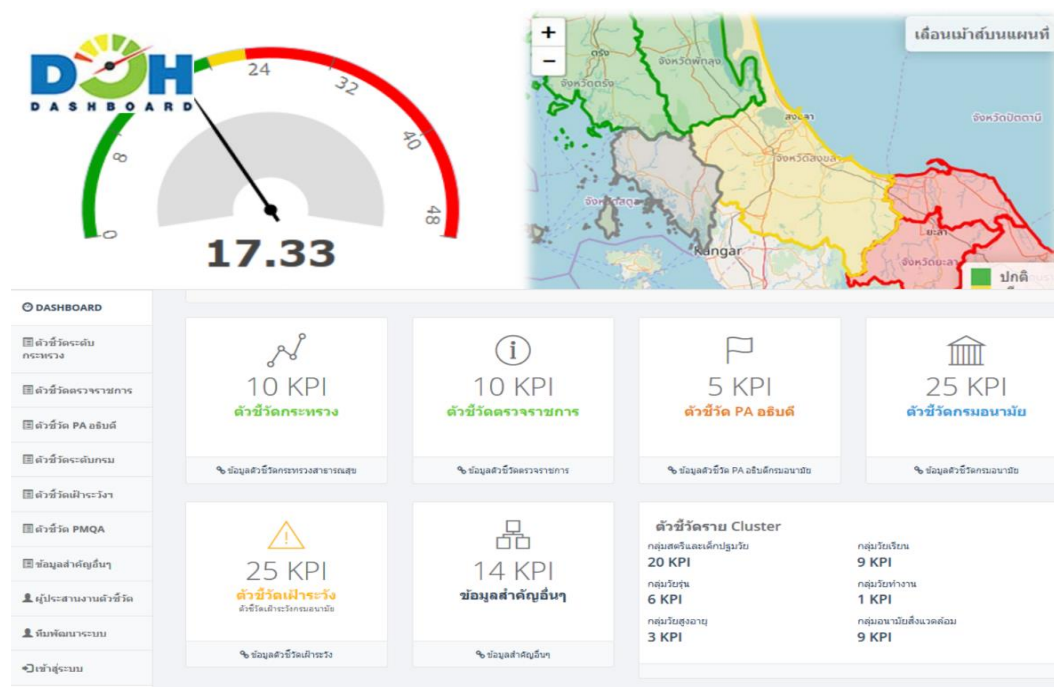
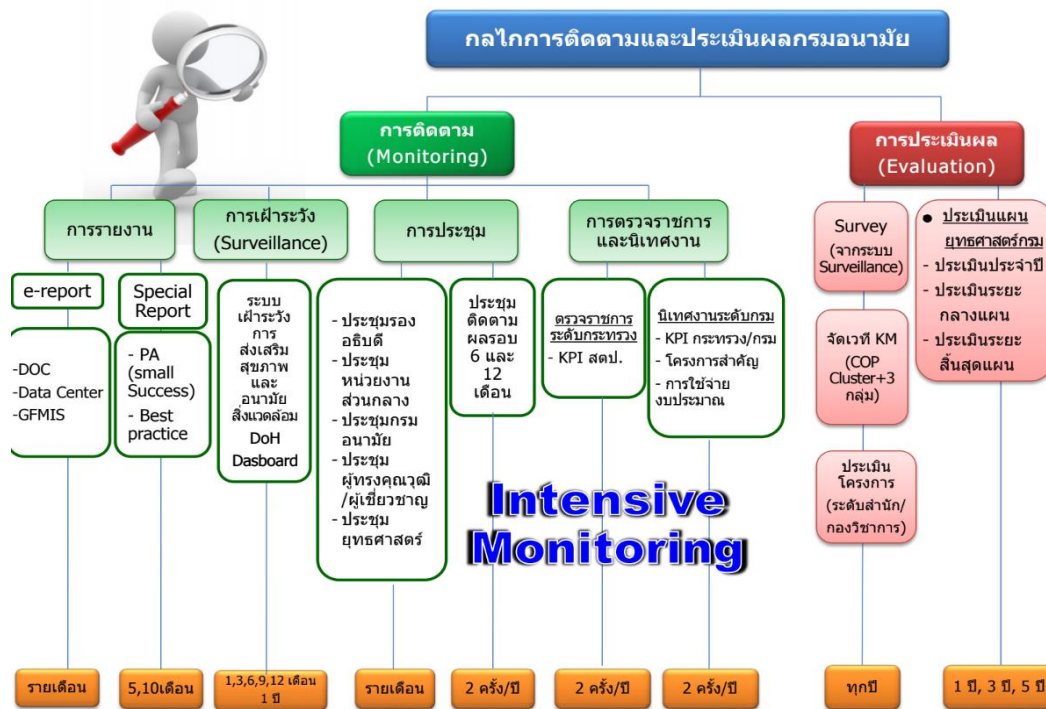
- โครงการสำคัญ
- การใช้จ่ายงบประมาณ

ข. การประเมินผล (Evaluation) ได้แก่

๑. Survey (จากระบบ Surveillance) จัดเวที KM (COP) ประเมินโครงการ (ระดับสำนัก/กองวิชาการ)

๒. ประเมินแผนยุทธศาสตร์กรม

- ประเมินประจำปี
- ประเมินระยะกลางแผน
- ประเมินระยะสิ้นสุดแผน



➤ หลักเกณฑ์การจัดทำ KPI ของกรมอนามัย

การจัดทำ KPI ของกรมอนามัยเริ่มแรกจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของกรมอนามัยตามแผนยุทธศาสตร์ ๕ ปี ประกอบกับนโยบายเร่งด่วน/นโยบายสำคัญของรัฐบาล มาจัดทำเป็นโครงการและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรม ได้ ๑๐ ตัวชี้วัด นำตัวชี้วัดแต่ละตัวมากำหนดค่าเป้าหมายและระดับความสำเร็จ ซึ่งกลั่นกรองโดยรองอธิบดีและกรรมการ จากตัวชี้วัดระดับกรมจะถ่ายทอดมายังหน่วยงานระดับกองต่างๆ และไปสู่ระดับบุคคล โดยตัวชี้วัดระดับหัวหน้าส่วนราชการมี ๑๐ ตัวชี้วัดจะถ่ายทอดไปยังรองหัวหน้าส่วนราชการ และรองหัวหน้าส่วนราชการ ถ่ายทอดไปยังผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง ๘ - ๑๐ ตัวชี้วัด และผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง ถ่ายทอดไปยังหัวหน้าหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง ๕ - ๘ ตัวชี้วัด และหัวหน้าหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงาน ๓ - ๕ ตัวชี้วัด ในตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้นจะสะท้อนถึงผลงานที่ปฏิบัติได้ซึ่งจะสัมพันธ์กับร้อยละของการขึ้นเงินเดือน หากผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจะจัดให้บุคคลนั้นอยู่ในแผนการพัฒนามุขบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ขั้นตอนการดำเนินการก่อนที่จะมีการกำหนด KPI นั้น มีที่มาจากบุคลากรหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันเรียกว่า ทีมสนับสนุนการพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

๑) คณะกรรมการดำเนินงาน (Steering Committee) มีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการพัฒนาระบบ ตั้งแต่การกำหนดรูปแบบและวัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศ โดยคณะกรรมการจะถูกจัดตั้งขึ้นจากบุคคลจากหลากหลายสาขา เช่น ผู้บริหารระดับสูง เจ้าของระบบงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อระดมความคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่พัฒนาอย่างเหมาะสม

๒) ผู้จัดการระบบสารสนเทศ (MIS Manager) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ดูแล และประสานงานในการวางแผนงานของโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร

๓) ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน การจัดการ และควบคุมให้งานในแต่ละโครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ โดยผู้จัดการโครงการจะรับผิดชอบในการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานของโครงการให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ภายใต้ข้อกำหนดของงบประมาณและระยะเวลา

๔) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) เป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานขึ้นในขั้นตอนต่างๆ ของการพัฒนาระบบ เช่น การวิเคราะห์ความต้องการการออกแบบและการพัฒนาระบบ เป็นต้น

๕) นักเขียนโปรแกรม (Programmer) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาชุดคำสั่ง การดำเนินงานให้กับระบบที่กำลังพัฒนาบางครั้งนักเขียนโปรแกรมอาจไม่ต้องพัฒนาชุดคำสั่งขึ้นมาทั้งหมด แต่ทำการปรับปรุงชุดคำสั่งสำเร็จรูป (Software Package) ให้สอดคล้องกับความต้องการของระบบ เลือกโดยพิจารณา ตัดสินใจและประสานงานกับผู้ขายภายนอก

๖) เจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูล (Information Center Personnel) ทำหน้าที่ช่วยเหลือนักวิเคราะห์ระบบและนักเขียนโปรแกรมในการพัฒนาระบบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ เพื่อนำมาใช้งานได้ตามต้องการ โดยเจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกและรวดเร็วต่อการใช้งาน

๗) ผู้ใช้และผู้จัดการทั่วไป (User and General Manager) เป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานเดิม และช่วยกำหนดความต้องการในระบบใหม่แก่ทีมงานพัฒนาระบบ เพื่อพัฒนาให้ระบบใหม่มีประสิทธิภาพและเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้ ประการสำคัญ ผู้ใช้เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้งานระบบสารสนเทศจึงสมควรมีส่วนร่วมทั้งโดยตรงและโดยอ้อมในการพัฒนาระบบ โดยนอกจากจะเป็นผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาระบบแล้ว เขายังสมควรอยู่ร่วมในทีมงานพัฒนาระบบใหม่เพื่อให้แน่ใจว่าระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ ปัจจุบันเป็นการยากที่บุคคลเพียงคนเดียวจะปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การที่ต้องการความรู้และความชำนาญจากหลายหน้าที่ (Cross Function) ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม (Team Work) เป็นวิธีการที่เหมาะสม นอกจากนี้ในทางปฏิบัติบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มอาจมีส่วนร่วมในทีมพัฒนาระบบ โดยทำงานในหลายงานร่วมกันเป็นทีมมิใช่แค่การรวบรวมบุคคลจากแหล่งต่างๆ แล้วนำมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยทั้งหัวหน้าทีม (Team Leader) และสมาชิกสมควรได้รับการเตรียมความพร้อมด้านการประสานงานการสื่อความเข้าใจ การแก้ปัญหา และประสานความขัดแย้ง ตลอดจนการยอมรับในความคิดเห็นและความแตกต่างของบุคคลเพื่อสร้างวิญญาณของทีม (Team Spirit) ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์การจัดทำ KPI กรม



➤ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement : PA)

เป็นการประเมินผลงานจากตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงบประมาณสามารถสะท้อนค่าของงานได้อย่างชัดเจนและมีการจัดสรรการขึ้นเงินเดือนเป็นเปอร์เซ็นต์ตามหน่วยคะแนน PA

