

โครงการผลงาน

ของ นางพรรณวิภา ปิยะมปุตระ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

สังกัด กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสัมภาษณ์
โครงการผลงานตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

ผลงานส่วนที่ 1. เรื่อง การขับเคลื่อนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ระดับองค์กร ผู้ระดับบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผลงานส่วนที่ 2. เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการ ตามแนวคิด
เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ผลงานส่วนที่ 1

เรื่อง การขับเคลื่อนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร
สู่ระดับบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ส่วนที่ 1 โครงร่างผลงาน

ของ นางพรรณวิภา ปิย์มปุตระ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

1. ชื่อผลงาน การขับเคลื่อนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของ สป.มท.

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ 1 ปี 6 เดือน

3. หลักการและเหตุผล / ความเป็นมา

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ที่กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ ซึ่งช่วยทำให้การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสู่การปฏิบัติเกิดสัมฤทธิ์ผล เชื่อมโยงลงสู่เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การกิจระดับบุคคลชัดเจน เกิดความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้มิตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ สามารถวัดผลได้ในทุกระดับ

4. แนวคิด ทฤษฎี นโยบาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 กำหนดให้ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เน้นประสิทธิภาพ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้

การประเมินผลตามหลัก Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ภายใต้มุมมอง 4 มิติ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ 2) คุณภาพการให้บริการ 3) ประสิทธิภาพ และ 4) การพัฒนาองค์กร

5. ขั้นตอนการดำเนินการ (ภาคผนวก : แผนผังแสดงขั้นตอนถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ สู่ระดับบุคคล)

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินการหลัก ดังนี้

1. กำหนดแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล โดยทบทวนระบบการประเมินผลที่ใช้ในปีที่ผ่านมา ตรวจสอบว่ามีปัญหา/อุปสรรคอย่างไร และจะแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาระบบอย่างไร เพื่อกำหนดแผนงานและปฏิทินการดำเนินงานตลอดรอบปีงบประมาณ

2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้ทราบความเป็นมา วิธีการ แนวทางการดำเนินการ กรอบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งความรู้และเทคนิคที่เกี่ยวข้อง

3. ยืนยันทิศทางของส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จของส่วนราชการ ที่ต้องการจะบรรลุ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 มิติ และจัดทำ “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (โดยสำนักนโยบายและแผน สป.เป็นเจ้าภาพหลัก)

4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน (DPA) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับระดับองค์กร กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด และน้ำหนัก และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน

5. ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล (IPA) รวมถึงการทบทวนภารกิจหน้าที่ของบุคคลภายในหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคล

6. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล กำหนดการติดตามประเมินผล 3 รอบ คือ รอบ 6 เดือน (เดือน มี.ค.) รอบ 9 เดือน (เดือน มิ.ย.) และรอบ 12 เดือน (เดือน ก.ย.)

7. สรุปผลการปฏิบัติราชการทั้งระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล และนำไปผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้เสนอผลงานการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล ในทุกขั้นตอน (ยกเว้นขั้นตอนที่ 3) ควบคุมกระบวนการให้เป็นไปตามแผนฯ พัฒนาแบบฟอร์มในการดำเนินการ จัดโครงการการถ่ายทอดความรู้ เปิดคลินิกแก้ไขปัญหา และร่วมเป็นวิทยากรสัญจรตามหน่วยงาน

6. บทวิเคราะห์

6.1 **ความสำคัญของผลงาน** การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล เป็นกระบวนการที่ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการ ที่มุ่งสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารราชการไทยที่เน้นการยกระดับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตามประเมินผลและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน นำสู่ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ ทิศทาง และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ ร่วมมือในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Belonging) ความมุ่งมั่น ศึกษาเรียนรู้การดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในแนวทางที่กำหนด ซึ่งส่งผลให้งานราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เกิดประโยชน์ต่อสังคม ประชาชน

6.2 การวิเคราะห์ปัญหา

1. ยุทธศาสตร์ และทิศทางการขับเคลื่อนของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ไม่ชัดเจน อันเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล

2. การดำเนินการมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงระบบ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล กระบวนการจึงมีความซับซ้อน และต้องทำความเข้าใจเชิงยุทธศาสตร์แบบองค์รวม

3. ในปี 2552 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ ระดับองค์กรสู่บุคคลทุกคนเป็นปีแรก จึงทำให้ยากในการสื่อสารความเข้าใจต่อบุคลากรทุกระดับ และ ลดปัญหาการไม่ตอบรับกับ “ระบบใหม่” ที่ยุ่งยาก และเสมือนจะเพิ่มภารกิจของแต่ละบุคคล

4. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงหลักวิชาการและวิธีการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา

6.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารเป็นกลไกหลักในนำองค์การ ทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์การ ปรับเปลี่ยนบทบาท จาก “การควบคุม” การเป็น “สนับสนุน/ผลักดัน” ให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต้องชัดเจน เพื่อให้ทุกกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน
3. การวางแผนการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ อย่างเป็นระบบ พิจารณาองค์ประกอบทุกส่วน ทุกระดับ รวมทั้งค้นหาปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้สามารถผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ
4. มีการสื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการแก่บุคลากรทุกระดับให้ชัดเจน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรทุกคนสนับสนุนการดำเนินการ
5. มีการบริหารจัดการความรู้ (KM) และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

7. ผลสำเร็จของงาน

เชิงปริมาณ

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ ผู้ระดับบุคคลในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ได้ผลักดันให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.มท. ร่วมดำเนินการ โดยมีผลแล้วเสร็จครบถ้วนตามกระบวนการ ระยะเวลาที่กำหนด โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัท ทริส ได้ประเมินผลในระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด (ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 อยู่ระหว่างการดำเนินการตามขั้นตอน)

เชิงคุณภาพ

1. หน่วยงาน/บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิธีการ เทคนิค ขั้นตอน และประโยชน์ความจำเป็นในการดำเนินการ และตระหนักความเชื่อมโยงทิศทาง และเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กับภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน และบุคคล
2. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดตามภารกิจระดับบุคคล เพื่อประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

8. การนำไปใช้ประโยชน์

1. เกิดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ตามทิศทางที่กำหนด สร้างการมีส่วนร่วม และสื่อสารให้กลไกทุกในองค์การ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากรขับเคลื่อนองค์การอย่างเป็นระบบ สอดประสานกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถกำหนดกลยุทธ์ โครงการ เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
2. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งบริหารผลการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการ
3. สร้างกระบวนการเรียนรู้พื้นฐานเพื่อประยุกต์ใช้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สป.มท.

9. ผู้ร่วมดำเนินการ ดร.ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กพร.สป.
สัดส่วนผลงานร้อยละ 20

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....
(นางพรรณวิภา ปิยะบุตร)
ผู้เสนอผลงาน
12 กรกฎาคม 2553

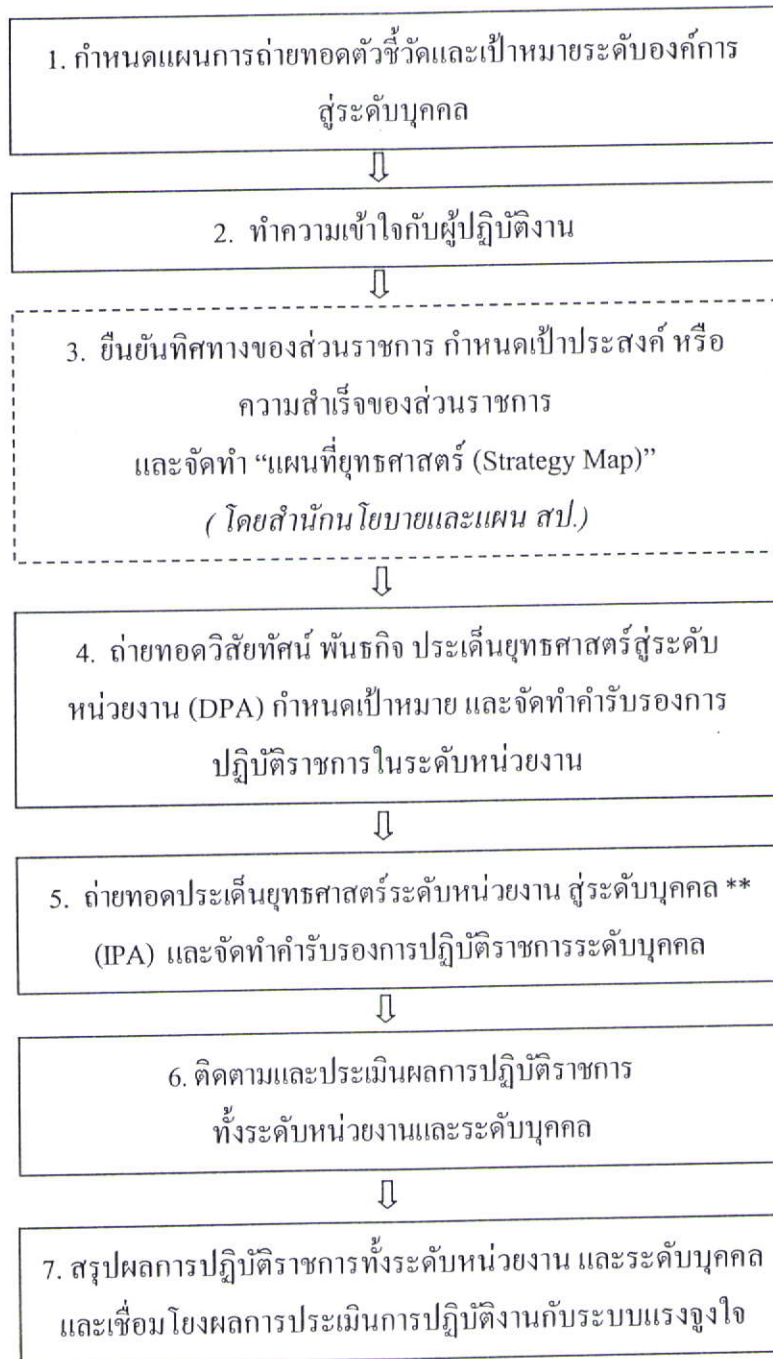
ขอรับรองว่าสัดส่วนหรือลักษณะงานในการดำเนินการของผู้เสนอข้างต้นถูกต้องตรงกับ
ความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....
(ดร.ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ)
ผู้ร่วมดำเนินการ
12 กรกฎาคม 2553

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....
(นายอภิชัย ชัยชมภู)
ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการดำเนินการ
14 กรกฎาคม 2553

ภาคผนวก : แผนผังแสดงขั้นตอนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล *



หมายเหตุ * การดำเนินการทุกขั้นตอนใช้ระยะเวลาตลอดปีงบประมาณ

** ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ขั้นตอนที่ 5 ได้ถ่ายทอดการดำเนินการและบูรณาการเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยมีกองการเจ้าหน้าที่ สป. รับผิดชอบหลัก