

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CL-15-GE-WSP-A: Workshop on Performance Management Systems
and Productivity of the Public Sector
ระหว่างวันที่ 24 - 26 สิงหาคม 2565
ผ่านระบบการประชุมทางไกล (Zoom)

จัดทำโดยนายเชาว์เลิศ อุ่นใจดี
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
วันที่ 27 ตุลาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในช่วงที่ 1 ของโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Dr. Noore Alam Siddiquee จาก College of Business, Government and Law Flinders University, Australia ได้บรรยายเกี่ยวกับที่มาและความสำคัญของโครงการในหัวข้อ “Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector” สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของบรรดาผู้จัดการที่ได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวในบริบทของภาครัฐก็พบกับความท้าทายที่สำคัญในการจัดการกับแรงกดดันทั้งจากภายนอกและภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากสำหรับภาครัฐแล้ว ผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นเหมือนกล่องดำ (Performance Black Box) คือ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานถูกวัดผลได้ยาก มีหลากหลายมิติ และมีความสลับซับซ้อนสูง

2) เนื้อหาที่จะมีการบรรยายและร่วมพูดคุยกันต่อจากนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งเป็นการติดตามและเปรียบเทียบ (Benchmark) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างจากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นกระบวนการผลักดันและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยครอบคลุมถึงกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมายแบบ SMART เป็นต้น

3) นอกจากนี้ Dr. Siddiquee ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators) และได้เกริ่นนำเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับชาติของประเทศมาเลเซียที่ได้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญใน 7 ด้าน และมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ (PEMANDU) ภายในสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อผลักดันและกำกับดูแลให้บรรลุผล ซึ่งจะเป็นกรณีศึกษาสำคัญของการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

1.2.1 ช่วงที่ 2 Prof. Pan Suk Kim, Former Minister of Personnel Management of the ROK ได้บรรยายในหัวข้อ “Performance Management Organizational and Individual level Evaluation (South Korea’s Civil Service)” สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) เกาหลีใต้ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทำนองเดียวกันกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและระดับบุคคล

2) ในส่วนของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรนั้น จะถูกประเมินโดยคณะกรรมการ (Performance Evaluation Committee) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ซึ่งความเห็นของคณะกรรมการดังกล่าวจะถูกเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรของส่วนราชการ (ส่วนกลางและภูมิภาค) และของหน่วยงานของรัฐ (องค์การมหาชน) กำหนดให้มีวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของลักษณะองค์กร

3) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานและการให้บริการ เกาหลีใต้จึงได้มีการออกคำสั่งของประธานาธิบดี (Presidential decree) นอกเหนือจากกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลด้วย

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล แบ่งเป็น 2 ระบบ ตามระดับตำแหน่ง ได้แก่ (1) ระบบการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ใช้กับตำแหน่งข้าราชการอาวุโส (Senior Civil Service) และระดับบริหารและอำนวยการ (Grade 3-4) ซึ่งจะประเมิน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จของงานในระดับองค์กรและบุคคล และคุณภาพของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ใช้กับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (Grade 5-9) ซึ่งประเมินจากองค์ประกอบผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

5) นอกจากนี้ Prof. Kim ยังได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว เช่น ความผิดพลาดจากการให้คะแนนประเมิน (Rating Errors) โดยอาศัยกระบวนการ ได้แก่ การเรียนรู้และการทำความเข้าใจปัญหา รวมถึงทางแก้ไข การใช้วิธีการประเมินที่ถูกต้องและปรับปรุงพัฒนากระบวนการประเมินอยู่เสมอ การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาเพื่อลดความผิดพลาดจากการให้คะแนนประเมิน และจัดบันทึกข้อมูลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

1.2.2 ช่วงที่ 3 Prof. Thilakasiri Modarage, Chairman High Flyer Global Pvt. Ltd. Sri Lanka อธิบายเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของประเทศศรีลังกา หัวข้อ “Performance Management System Implementation in the Public Sector” สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลให้กิจกรรมหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร โดยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบโจทยในเชิงกลยุทธ์ เชิงปฏิบัติการ และเชิงพัฒนา ซึ่งมาตรการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร และมีความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดด้วย

2) Prof. Modarage ได้ยกตัวอย่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ของประเทศศรีลังกา โดยเริ่มจากการกำหนดแผนระยะยาว และถ่ายทอดลงมาเป็นแผนประจำปี จากนั้นจึงพิจารณาถึงแผนการจัดซื้อหรือจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุแผนในระดับที่สูงขึ้น ต่อมาจึงเตรียมพัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณางบประมาณและจัดทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลประจำปี

1.2.3 ช่วงที่ 4 Dr. Md Shamsul Haque, Department of Political Science National University of Singapore ได้บรรยายในหัวข้อ “The Changing Normative Bases of Public-sector Performance” สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนรวมถึงการขาดดุลงบประมาณเนื่องจากต้องรับมือกับสถานการณ์โรคระบาดและเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลให้ระดับความเชื่อมั่นในภาครัฐอยู่ในระดับต่ำมาก

2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้รับผลกระทบจากความซับซ้อนของระบบสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ รวมถึงผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีการนำระบบไปใช้ด้วย โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีข้อจำกัด ได้แก่ (1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลผลิตหรือตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข โดยอาจละเลยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของประสิทธิภาพของภาครัฐ เช่น การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่หลากหลาย ความถูกต้องของกฎหมาย และภาระรับผิดชอบ เป็นต้น (2) การกำหนดตัวชี้วัดที่มีความคลุมเครือและวัดผลได้ยาก และ (3) ความล้าสมัยของนิยามของผลผลิตที่คาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย

3) โดย Dr. Haque สรุปว่า แม้จะมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย แต่อาจเป็นเพียงการประเมินในเชิงพิธีการหรือบนกระดาษเพื่อนำผลไปใช้ในการประชุมหรือการฝึกอบรมเท่านั้น แต่อาจยังไม่ถึงขั้นนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรต้องพิจารณาถึงประเภทขององค์กรและลักษณะงาน บริบทของการปกครองและการเมือง รวมถึงบริบทของสังคมและวัฒนธรรมด้วย

1.2.4 ช่วงที่ 5 Prof. Kim ได้บรรยายในหัวข้อ Merit-based Recruitment and Selection Processes and Competency Assessment สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) Prof. Kim ได้กล่าวถึงระบบการสรรหาคัดเลือกของภาครัฐเกาหลีใต้ว่า ปัจจุบันได้ปรับมาใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากกว่าความเกี่ยวข้องทางการเมืองหรือการรู้จักกับผู้หลักผู้ใหญ่ในองค์กร (Patronage System)

2) รัฐบาลเกาหลีใต้ให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือกเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยมีด้วยกลยุทธ์ เช่น การสรรหาคัดเลือกจากแหล่ง (การไปออกบูธที่มหาวิทยาลัย การโพสต์ตำแหน่งงานออนไลน์แบบมุ่งเป้าหมาย) การสรรหาผ่านเว็บไซต์ การฝึกงานหรือการแลกเปลี่ยนตำแหน่งงาน การชักชวน รวมถึงการใช้บริษัทในการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่ง เป็นต้น

3) หลังจากที่ผู้สมัครมาเข้ารับการสรรหาคัดเลือกแล้ว หนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่จะใช้พิจารณาความเหมาะสมที่จะรับเข้าทำงาน คือ การสัมภาษณ์ ซึ่ง Prof. Kim ได้กล่าวถึงความแตกต่างของการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยอธิบายว่า การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นระบบที่พิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะถามคำถามชุดเดียวกันกับผู้เข้ารับการสรรหาคัดเลือกทุกคน อย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะทำหน้าที่สัมภาษณ์ได้นั้นจะต้องผ่านการฝึกอบรมและได้รับการขึ้นทะเบียนก่อนเพื่อให้มีมาตรฐานและเพื่อให้การประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) จะใช้คัดเลือกข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบข้าราชการอาวุโส (Senior Civil Service) หรือตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน โดยสมรรถนะที่ใช้ประเมินประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ การคิด (การระบุปัญหา การคิดเชิงกลยุทธ์) การปฏิบัติงาน (การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์) และการสร้างสัมพันธ์ (การสร้างความพึงพอใจ

ให้กับผู้รับบริการ การประสานงานและความสามัคคี) โดยจะใช้กระบวนการประเมินแบบรวมศูนย์ (Assessment Center) ประกอบไปด้วยกระบวนการ เช่น การสวมบทบาท การอภิปรายกลุ่ม การสัมภาษณ์ และกิจกรรมตระกร้างานเข้า เป็นต้น

1.2.5 ช่วงที่ 6 Dr. Haque ได้บรรยายในหัวข้อ Challenges in Performance Management Systems during and after the COVID-19 Pandemic สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) Dr. Haque ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม โดยกล่าวว่า กลุ่มประเทศดังกล่าวมีการนำหลักการของ New Public Management (NPM) มาใช้ เช่น Privatization Facilitating Role Agencification Managerial Autonomy Partnership Result-based Budget และ Performance Targets ไปใช้อย่างแพร่หลาย แต่งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การนำแนวคิด NPM ไปใช้ของแต่ละประเทศมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน

2) นอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐอาจพบกับปัญหา เช่น การตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ง่ายหรือไม่ท้าทาย เพื่อให้สามารถได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยไม่ได้อาศัยความพยายามที่จะสร้างผลงานหรือการให้บริการที่ดีขึ้นกว่าเดิม (The ratchet effect) หรือการมุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบที่ไม่คาดคิด เช่น การที่ภาครัฐวัดประสิทธิผลของระบบการศึกษาโดยใช้คะแนนการสอบ ก็อาจทำให้ผู้สอนมุ่งเน้นที่จะสอนเฉพาะข้อสอบแก่นักเรียนเพื่อให้สามารถทำคะแนนได้สูง (Performance paradox-gaming) จึงอาจทำให้ประเด็นสำคัญของการศึกษาที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้หรือทำความเข้าใจบทเรียนเพื่อนำไปปรับใช้ในบริบทจริงไม่ได้ถูกยกขึ้นมาพิจารณาอย่างจริงจัง

1.2.6 การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) ดำเนินกิจกรรมโดย Prof. Kim

ตัวแทนประเทศไทยได้รับคำถามจาก Prof. Kim จากนั้นจึงได้ระดมความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยอธิบายเรื่อง “การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรกับระดับบุคคล (หัวหน้าส่วนราชการ)” สรุปประเด็นได้ ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งในระดับองค์กร ผู้แทนจาก ก.พ.ร. ได้อธิบายถึงการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการผ่านระบบ Electronic Self-Assessment Report หรือ e-SAR ซึ่งเป็นการประเมินรายปี โดยส่วนราชการและจังหวัดจะต้องมีการตกลงตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินกับสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งตัวชี้วัดแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน (Performance Base) ร้อยละ 70 เช่น ผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ งานบูรณาการ ภารกิจประจำ หรือดัชนีชี้วัดสากล เป็นต้น และการประเมินศักยภาพในการดำเนินงาน (Potential Base) ร้อยละ 30 เช่น การพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล และการประเมินการเป็นระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน เป็นต้น เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ส่วนราชการจึงนำผลการดำเนินการผ่านระบบ e-SAR และเลขาธิการ ก.พ.ร. จะเป็นผู้ประเมินเบื้องต้น และส่งผลให้กับรองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลส่วนราชการหรือจังหวัด และเสนอนายกรัฐมนตรีเป็นลำดับสุดท้าย

2) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้บริหารของส่วนราชการ

(กรณีตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ คือ ปลัดกระทรวง อธิบดี และผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเทียบเท่า) และ 2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำแหน่งอื่น ๆ (นอกเหนือจากตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ) โดย 1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้บริหารของส่วนราชการ จะมีการเชื่อมโยงกับการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ข้างต้น โดยนำตัวชี้วัดและผลการประเมินของส่วนราชการมาเป็นผลการปฏิบัติราชการตามนโยบายของรัฐบาล (Agenda) และภารกิจประจำ (Function) ในมิติด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance) ของหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการประเมิน “ส่วนราชการ” กับการประเมิน “ผู้บริหาร” มากขึ้น รวมถึงปรับเปลี่ยนประเมินให้ง่ายไม่ซับซ้อน ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบในการประเมิน ทั้งนี้ อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้บริหารหัวหน้าส่วนราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อดึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากระบบ e-SAR ของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยอัตโนมัติและสามารถเสนอผลการปฏิบัติราชการให้แก่ผู้ประเมินพิจารณาต่อไปจนจบกระบวนการ สำหรับ 2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตำแหน่งอื่น ๆ ก็ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้เดิมตามปกติ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

ข้าพเจ้าได้รับความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงทฤษฎี และตัวอย่างภาคปฏิบัติจากประเทศต่าง ๆ เช่น เกาหลีใต้ หรือศรีลังกา เป็นต้น โดยจากการเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ ข้าพเจ้าจะนำไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าให้มีความชัดเจน วัดผลได้ เป็นไปได้จริง และมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานและพัฒนางานให้ดีขึ้นต่อไป

■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

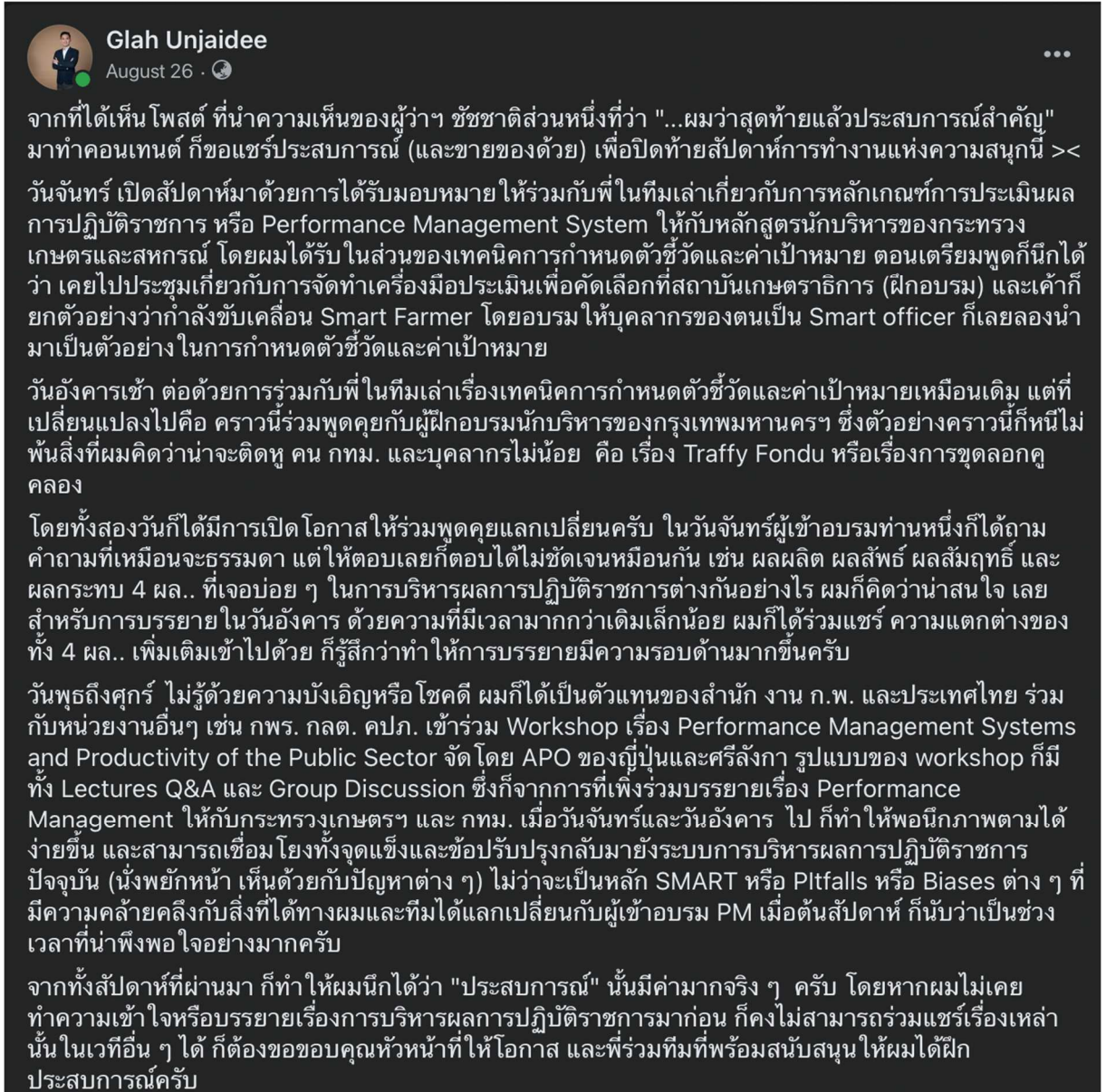
ข้อมูลหรือแนวคิดที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการนี้ ข้าพเจ้าจะนำไปเพิ่มเติมในการบรรยายให้กับส่วนราชการในประเทศไทยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและข้อควรระวังของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่วนราชการมีความรู้และความเข้าใจ รวมถึงสามารถใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

■ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างทบทวนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ซึ่งหากได้ข้อสรุปแล้ว ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในภาพรวมต่อไป โดยข้อมูล แนวคิด องค์ความรู้ และประสบการณ์จากการเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ ข้าพเจ้าจะนำไปต่อยอดและใช้ในการเป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการออกแบบหรือการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

1) การถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านโพสต์บน Facebook เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2565 โดยมีผู้กด like 83 ราย และผู้ร่วมให้ความเห็น 13 ราย



Glah Unjaidee
August 26 · 🌐

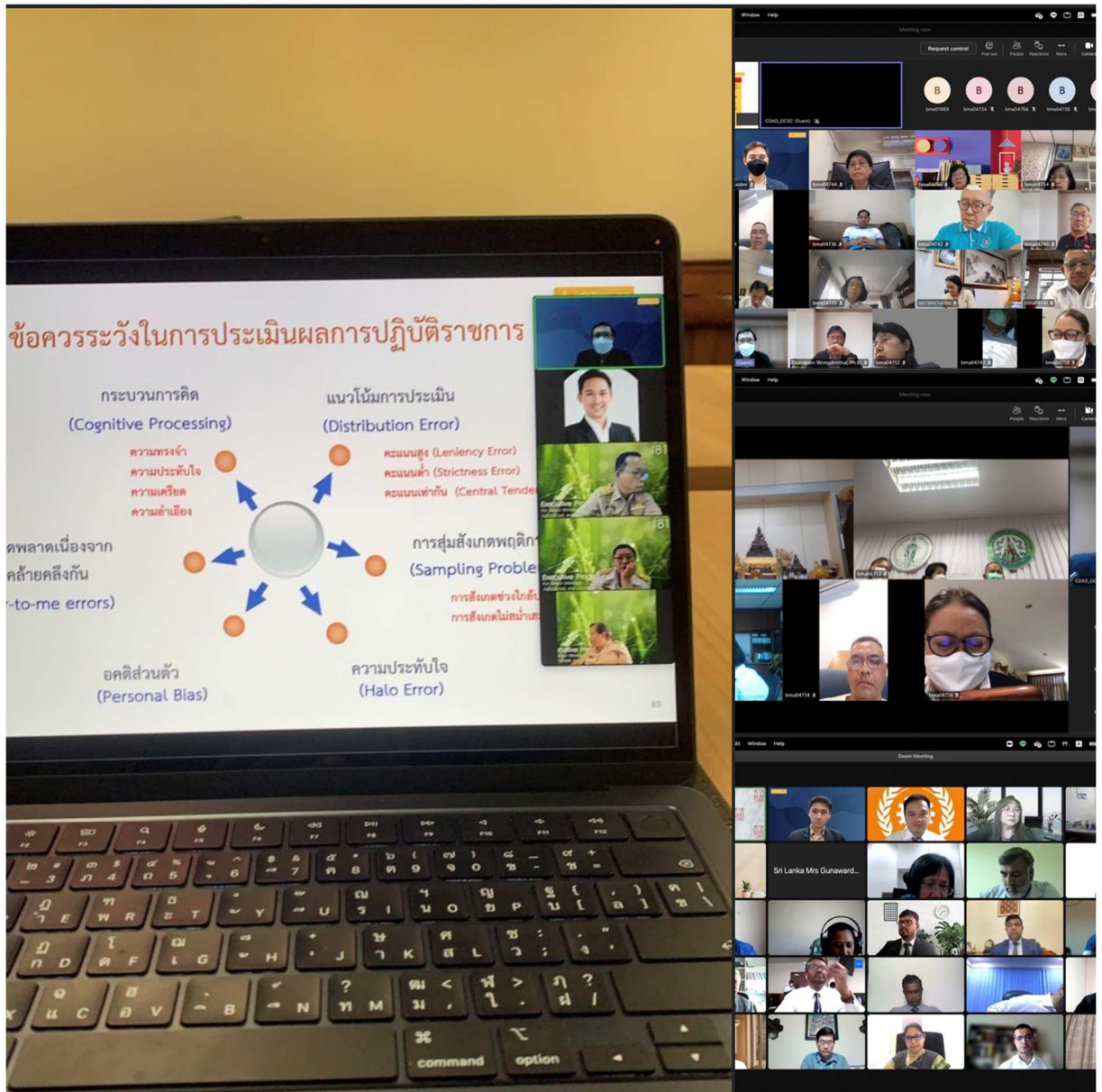
จากที่ได้เห็น โพสต์ ที่นำความเห็นของผู้ว่าฯ ชัชชาติส่วนหนึ่งที่ว่า "...ผมว่าสุดท้ายแล้วประสบการณ์สำคัญ" มาทำคอนเทนต์ ก็ขอแชร์ประสบการณ์ (และขายของด้วย) เพื่อปิดท้ายสัปดาห์การทำงานแห่งความสนุกนี้ >< วันจันทร์ เปิดสัปดาห์มาด้วยการได้รับมอบหมายให้ร่วมกับพี่ในทีมเล่าเกี่ยวกับการหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หรือ Performance Management System ให้กับหลักสูตรนักรับราชการของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ โดยผมได้รับ ในส่วนของเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตอนเตรียมพูดก็นึกได้ว่า เคยไปประชุมเกี่ยวกับการจัดทำเครื่องมือประเมินเพื่อคัดเลือกที่สถาบันเกษตรกรอาชีพ (ฝักอบรม) และเค้าก็ยกตัวอย่างว่ากำลังขับเคลื่อน Smart Farmer โดยอบรม ให้บุคลากรของตนเป็น Smart officer ก็เลยลองนำมาเป็นตัวอย่าง ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

วันอังคารเช้า ต่อด้วยการร่วมกับพี่ในทีมเล่าเรื่องเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเหมือนเดิม แต่ที่เปลี่ยนแปลงไปคือ คราวนี้ร่วมพูดคุยกับผู้ฝักอบรมนักรับราชการของกรุงเทพมหานครฯ ซึ่งตัวอย่างคราวนี้ก็หนีไม่พ้นสิ่งที่ผมคิดว่าน่าจะติดหู คน กทม. และบุคลากรไม่น้อย คือ เรื่อง Traffy Fondu หรือเรื่องการขุดลอกคู คลอง

โดยทั้งสองวันก็ได้มีการเปิด โอกาสให้ร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนครับ ในวันจันทร์ผู้เข้าอบรมท่านหนึ่งก็ได้ถามคำถามที่เหมือนจะธรรมดา แต่ให้ตอบเลยก็ตอบได้ไม่ชัดเจนเหมือนกัน เช่น ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และ ผลกระทบ 4 ผล.. ที่เจอบ่อย ๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการต่างกันอย่างไร ผมก็คิดว่าน่าสนใจ เลย สำหรับการบรรยาย ในวันอังคาร ด้วยความที่มีเวลามากกว่าเดิมเล็กน้อย ผมก็ได้ร่วมแชร์ ความแตกต่างของ ทั้ง 4 ผล.. เพิ่มเติมเข้าไปด้วย ก็รู้สึกว่าการบรรยายมีความรอบด้านมากขึ้นครับ

วันพุธถึงศุกร์ ไม่รู้ด้วยความบังเอิญหรือ โชคดี ผมก็ได้เป็นตัวแทนของสำนัก งาน ก.พ. และประเทศไทย ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กพร. กลด. คปก. เข้าร่วม Workshop เรื่อง Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector จัดโดย APO ของญี่ปุ่นและศรีลังกา รูปแบบของ workshop ก็มี ทั้ง Lectures Q&A และ Group Discussion ซึ่งก็จากการที่เพิ่งร่วมบรรยายเรื่อง Performance Management ให้กับกระทรวงเกษตรฯ และ กทม. เมื่อวันจันทร์และวันอังคาร ไป ก็ทำให้พอนึกภาพตามได้ง่ายขึ้น และสามารถเชื่อมโยงทั้งจุดแข็งและข้อปรับปรุงกลับมายังระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ปัจจุบัน (นั่งพยักหน้า เห็นด้วยกับปัญหาต่าง ๆ) ไม่ว่าจะเน้นหลัก SMART หรือ Pitfalls หรือ Biases ต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกับสิ่งที่ได้ทางผมและทีมได้แลกเปลี่ยนกับผู้เข้าอบรม PM เมื่อต้นสัปดาห์ ก็นับว่าเป็นช่วงเวลาที่น่าพึงพอใจอย่างมากครับ

จากทั้งสัปดาห์ที่ผ่านมา ก็ทำให้ผมนึกได้ว่า "ประสบการณ์" นั้นมีค่ามากจริง ๆ ครับ โดยหากผมไม่เคยทำความเข้าใจหรือบรรยายเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาก่อน ก็คงไม่สามารถร่วมแชร์เรื่องเหล่านั้น ในเวทีอื่น ๆ ได้ ก็ต้องขอขอบคุณหัวหน้าที่ให้โอกาส และพี่ร่วมทีมที่พร้อมสนับสนุน ให้ผมได้ฝึกประสบการณ์ครับ



2) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) ภายในสำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2565 มีผู้เข้าร่วมประมาณ 40 คน ผ่านระบบประชุม (ไม่ได้มีการลงชื่อ) โดยได้ร่วมบรรยายเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และได้สอดแทรกความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการนี้ เช่น การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART เป็นต้น

1. กรณีข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในหน่วยงานอื่น (ดูนิยามได้ข้อ 1 ๖ 29/53) เกินกว่าครึ่งหนึ่งของรอบการประเมิน (เกินกว่า 3 เดือน) ให้หัวหน้าส่วนราชการที่ไปช่วยฯ เป็นผู้ประเมิน และนำเงินเดือนไปคำนวณวงเงิน ณ ส่วนราชการที่ไปช่วยฯ จากนั้นส่งผลการประเมินให้ต้นสังกัดของผู้ที่ไปช่วยราชการเพื่อออกคำสั่งโอนเงินเดือน
2. กรณีการโอนหรือย้าย หากคำสั่งมีผลหลังวันที่ 1 มีนาคม หรือ 1 กันยายน (หลังวันที่ส่วนราชการคำนวณวงเงินโอนเงินเดือนไปแล้ว) ให้ผู้บังคับบัญชาส่วนราชการเดิมก่อนการโอนหรือย้าย เป็นผู้ประเมินฯ โดยคำนวณวงเงินที่ส่วนราชการเดิม และส่งผลการโอนเงินเดือนให้ผู้บังคับบัญชาที่ส่วนราชการที่โอนหรือย้ายไป เป็นผู้ออกคำสั่งโอนเงินเดือน
3. วงเงินเพื่อการบริหาร ผู้บริหารวงเงินต้องมีการกำหนดวงเงินการโอนเงินเดือน และหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารวงเงิน แล้วประกาศให้ข้าราชการทราบก่อนมีคำสั่งโอนเงินเดือน

ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัด

S	เจาะจง (Specific)	มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M	วัดได้ (Measurable)	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นการวัดตัวชี้วัดไม่มากเกินไป สะดวกในการจัดเก็บข้อมูล
A	เห็นชอบ (Agreed Upon)	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชา
R	เป็นจริงได้ (Realistic)	ต้องท้าทาย สามารถทำได้
T	ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

85

- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
 - 1) การนำเนื้อหาที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมโครงการเช่น การกำหนด SMART objective ไปจัดทำสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ OCSC Learning Space เพื่อให้ข้าราชการหรือประชาชนที่สนใจสามารถเข้าศึกษาหาความรู้ได้