

กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล :

กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

อัจฉรา พุมอาภรณ์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ การปฏิรูปโครงสร้าง การปฏิรูปวิธีการปฏิบัติราชการ และการปฏิรูปบุคลากรภาครัฐ โดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการ ซึ่งในการปฏิรูปวิธีการปฏิบัติราชการนั้นส่งผลให้การปฏิบัติราชการปัจจุบันต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยทำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ในระดับรัฐบาลที่ต้องมีการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินที่ต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในช่วงระยะเวลาที่บริหารราชการ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่จะแสดงได้ว่า สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ในส่วนของกระทรวง ทบวง กรมซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องรับทั้งนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาลมาทำให้สำเร็จก็ต้องกำหนดแผนในส่วนของตนเอง ซึ่งได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนประจำปี

อย่างไรก็ตาม การสร้างความมั่นใจว่า แผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้จะสำเร็จลุล่วงได้ต้องมีผู้รับผิดชอบ จากตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับกระทรวง กรมจึงต้องมีการถ่ายทอดลงไปสู่ระดับบุคคลตามลำดับ ซึ่งเรียกว่า การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลนั่นเอง

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีการดำเนินการในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำหนดกลไกที่ช่วยผลักดันความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่จะใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ว่าสอดคล้องเชื่อมโยงและส่งผลให้เกิดความสำเร็จในระดับองค์กรได้หรือไม่ รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร โดยการให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำตัวชี้วัด

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในปีแรกๆ มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการกำหนดให้มีหลักเกณฑ์การจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับผู้ที่ผ่านเกณฑ์ในตอนปลายปี โดยสิ่งจูงใจที่ส่วนใหญ่จะไม่ใช่ว่าเงิน ซึ่งก็จะมีการให้ประกาศเกียรติคุณ การให้มีโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม แต่หลังจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 แล้ว นอกจาก

มีการกำหนดให้มีสิ่งจูงใจจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว โดยระบบของการบริหารผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชบัญญัติดังกล่าว จะต้องมีการนำผลการปฏิบัติราชการซึ่งส่วนหนึ่งคือ ผลคะแนนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (สัดส่วนร้อยละ 80) ไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนด้วย ซึ่งหากการดำเนินการทั้ง 2 เรื่องสามารถบูรณาการเป็นเรื่องเดียวกันได้ก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันกับระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือน เนื่องจากข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลต้องยึดโยงกับแผนยุทธศาสตร์และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่ปลัดกระทรวงจะต้องลงนามกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ซึ่งอาจมีผลกระทบในเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการที่อาจต้องล่าช้าออกไป โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ในขณะที่ระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือนหรือการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องอิงกับกฎระเบียบต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนไว้ นอกจากนี้ เพื่อพยายามให้เกิดความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จึงต้องปรับให้มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ 2 รอบเช่นเดียวกัน แต่ผลจากการประเมินการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการก็อาจไม่สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระยะเวลาที่ไม่ตรงกัน และการที่ผลลัพธ์จากการดำเนินการยังไม่สามารถรวบรวมได้ทันระยะเวลาดังกล่าวที่ต้องส่งผลไปพิจารณาเลื่อนเงินเดือน อีกทั้งหลักเกณฑ์ของการจัดสรรกรอบเงินในการขึ้นเงินเดือนที่กำหนดไว้เดิมยิ่งทำให้ไม่เอื้อต่อการนำเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร

จากการศึกษาเรื่องกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลฯ นี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงคือ

1. ปรับระยะเวลาในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ โดยต้องมีความชัดเจนเรื่องยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อจะได้ถ่ายทอดลงไปสู่ระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง
2. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายฯ เพื่อจะได้สามารถกำกับและติดตามได้
3. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีผลต่อการผลักดันการดำเนินงานตามตัวชี้วัด
4. ต้องทำให้ผลจากการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการสามารถ

นำไปใช้ได้จริงในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนซึ่งจะช่วยส่งผลให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการผลักดันความสำเร็จของตัวชีวิตและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และยังสร้างความเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

5.บูรณาการการจัดทำตัวชี้วัดทั้งในส่วนของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.และตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

6.ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรสิ่งจูงใจให้มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยมีความหลากหลายและสอดคล้องความต้องการ

7.สำนักงาน ก.พ. ควรปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนเงินเดือนที่มีการกำหนดกรอบเงินไว้เท่ากัน เพื่อให้สอดคล้องกับการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

8.ควรส่งเสริมให้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองเพื่อลดภาระในการรายงานเป็นเอกสาร
