

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีดำเนินการศึกษาใน บทที่ 3 ข้อมูลที่ได้แสดงถึงปัญหาการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงาน เขตกรุงเทพมหานครของผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ประเมินและ ผู้รับการประเมิน โดยผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาเชิงพรรณนาโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาค้นคว้าที่ค้นพบในการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางแก้ไข การพัฒนาเพื่อปรับปรุงการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงาน เขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2560 พบว่า มิติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- 2) มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 3) มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ
- 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน

โดยในแต่ละปีงบประมาณ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครได้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดทุกปีงบประมาณ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงในรายละเอียด

ของการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสม และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติของหน่วยงานได้มากขึ้น รายละเอียดดังนี้

1) **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556** ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัดหลัก ซึ่งได้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 โดยยกเลิกตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 2 จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานเนื่องจากทุกหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานแล้วเสร็จตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และมิติที่ 4 จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล เนื่องจากกรุงเทพมหานครได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 และตัวชี้วัด 4.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และเพิ่มตัวชี้วัด จำนวน 2 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 2 ตัวชี้วัด 2.1 ระดับความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ Lean เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ลดการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ทั้งอัตรากำลัง งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกินความจำเป็น และมิติที่ 4 ตัวชี้วัด 4.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อวัดหน่วยงานในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภายหลังได้รับความรู้ต่างๆ โดยจะวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพในสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านคุณภาพของบุคลากรที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามระหว่างหน่วยงานได้

2) **ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557** ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัดหลัก ซึ่งได้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เพื่อวัดในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) หรือลักษณะการวัดผลแบบผสมผสานในหลายมิติทั้งกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ (Hybrid) มากขึ้นลดการประเมินในเชิงที่เป็นขั้นตอนการดำเนินการ (Milestone) ลง โดยยกเลิกตัวชี้วัด จำนวน 2 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 3 จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ตัวชี้วัดที่ 3.3 ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร และมิติที่ 4 จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4.3 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินการสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน และเพิ่มตัวชี้วัด จำนวน 1 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 3.5 ร้อยละของคุณภาพการบริการของสำนักงานเขต

3) **ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558**ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัดหลักเท่ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 แต่ได้กำหนดให้มีการวัดในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

การปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้ดีขึ้นโดยมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 4.1 เปลี่ยนชื่อจาก "ร้อยละความสำเร็จของการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่การปฏิบัติ" เป็น "ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน" เพื่อให้เหมาะสมกับเกณฑ์การประเมินที่ปรับปรุงใหม่

4) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการปรับปรุงในรายละเอียดของการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมและสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้

5) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัดหลัก ซึ่งเป็นการปรับปรุงรายละเอียดการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดเดิมให้มีความเหมาะสม และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้โดยยกเลิกตัวชี้วัดจำนวน 1 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 3.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพิ่มตัวชี้วัด จำนวน 1 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 4.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน” และ “ร้อยละของบุคลากรได้รับการตรวจสอบสุขภาพประจำปี” เพื่อประเมินด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อประเมินด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life)

ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2560 รายชื่อหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครที่จำแนกตามประเภทหน่วยงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานหลัก ประกอบด้วย หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานสนับสนุน (Staff) และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานผสมผสานทั้ง 2 ลักษณะ (Line & Staff) โดยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวสำนักงานเขต 50 เขต รวมถึงสำนักงานเขตของท่านได้ถูกจัดอยู่ในหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณ รายชื่อหน่วยงานที่จำแนกตามประเภทหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นเพียงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ที่รายชื่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานผสมผสานทั้ง 2 ลักษณะ (Line & Staff) 2 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และกองประชาสัมพันธ์ เท่านั้นที่เปลี่ยนประเภทเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff)

ส่วนที่ 2 ปัญหาที่ค้นพบในการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 12 คน พอสรุปประมวลสาระที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าปัญหาการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่านมีอะไรบ้าง ? และเกิดขึ้นอย่างไร ?

ตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ประกอบด้วย

1. ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ท่านที่ 3 ท่านที่ 4 และท่านที่ 7 คิดเห็นเหมือนกันว่าตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการประจำปีไม่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือภาวะในปัจจุบัน กล่าวคือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัดงานเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด มูลฝอยที่จัดเก็บได้ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2556 จะต้องลดลงร้อยละ 5 แต่จากการดำเนินการของสำนักงานเขต พบว่า มูลฝอยที่จัดเก็บได้กลับเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.27 เนื่องจากปัจจัยลบภายนอกต่างๆ เช่น 1. การเพิ่มขึ้นของประชากรและประชากรแฝงที่เข้ามาประกอบอาชีพพักอาศัยท่องเที่ยวในสถานที่ต่างๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ฯลฯ และเข้ามาในพื้นที่เพื่อรับการรักษาในโรงพยาบาลใหญ่ในพื้นที่เขต เป็นจำนวนมาก และ 2. การเพิ่มขึ้นของอาคารชุด หมู่บ้าน และการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ รวมถึงเส้นทางรถไฟฟ้าตลอดแนวถนนที่พาดผ่านพื้นที่เขต สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัดงานเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ร้อยละของการจัดเก็บภาษี ตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครประมาณการไว้ (ผลผลิต) ซึ่งเกณฑ์ค่าเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละ 100 แต่จากการดำเนินการของสำนักงานเขต พบว่า ดำเนินการได้เพียงร้อยละ 95.22 (ผลลัพท์) เนื่องจากปัจจัยลบภายนอกต่างๆ เช่น ขอบเขตของสำนักงานเขต มีสภาพเป็นกึ่งชุมชนเมือง โดยส่วนใหญ่เป็นพื้นที่อยู่อาศัย การประกอบกิจการค่อนข้างจำกัดในบางช่วง ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เสียภาษีประสบปัญหาในการชำระค่าภาษีล่าช้าและลดลง และการก่อสร้างรถไฟฟ้าตลอดแนวถนนพาดผ่านพื้นที่เขต ส่งผลให้การจราจรติดขัด และมีผู้ประกอบการหยุดดำเนินกิจการหลายราย อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานฝ่ายรายได้ของสำนักงานเขต มีผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่จัดเก็บภาษี จำนวน 10 ท่านเท่านั้น ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังที่ยังไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเพิ่มประมาณการการจัดเก็บรายได้ที่สูงขึ้นทุกปี

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9 ท่านที่ 11 และท่านที่ 12 คิดเห็นเหมือนกันว่า การตั้งเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่กำหนดจากส่วนกลางมีการกำหนดค่าในระดับสูง ทำให้ตัวชี้วัดบางส่วนของหน่วยงานในสำนักงานเขต ไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าเป้าหมายที่กำหนด ประกอบกับสภาพปัญหา สภาพพื้นที่ ของหน่วยงานในสำนักงานเขต แตกต่างกัน อีกทั้งปัญหาปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่องานประจำ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. ท่านคิดว่า ปัญหาการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่านมีอะไรบ้าง ? และเกิดขึ้นอย่างไร ?

ตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

1. ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ
2. คะแนนของความสำเร็จในการจัดทางการเงิน
3. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 และท่านที่ 11 คิดเห็นเหมือนกันว่า การดำเนินการตามตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นการประเมินผลจากการดำเนินการในภาพรวมของทุกฝ่ายภายในสำนักงานเขตซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย หากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ดำเนินการไม่ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือไม่สามารถดำเนินการได้ จะทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวไม่บรรลุผลตามที่ได้กำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม

สำหรับตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 12 คิดเห็นว่า การเบิกจ่ายงบประมาณของฝ่ายต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานยังคงขาดความรู้ความเข้าใจ ประกอบกับการโยกย้าย การปรับเปลี่ยน ผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำเอกสารเบิกจ่ายงบประมาณ ส่งผลให้รายงานสรุปการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2560 ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน สามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้เพียง 78.67% คงเหลืองบประมาณที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย 21.33% สอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 ที่คิดเห็นว่า การตรวจสอบ ติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณไม่มีความรัดกุม แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10 คิดเห็นว่า ปัญหาการนำตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการนั้น เกิดขึ้นจากการดำเนินการที่ล่าช้าของตัวชี้วัดในมิติที่ 1

ตัวชี้วัด คะแนนของความสำเร็จในการจัดทางการเงิน ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 12 คิดเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพัสตูดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการคำนวณค่าเสื่อมราคา ทำให้การจัดทางการเงินและการส่งงบการเงินอย่างถูกต้อง ภายในกำหนดเกิดความล่าช้า เพราะจะต้องรอรายงานยืนยันยอดการใช้จ่ายงบประมาณ จากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพัสตูด และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เพื่อยืนยันความถูกต้องของค่าใช้จ่ายในแต่ละหมวดก่อนการจัดทำรายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

และตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9 คิดเห็นว่า การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล ตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการนั้น มีความยุ่งยาก ซับซ้อนในการดำเนินการค่อนข้างมาก (การดำเนินการประกอบด้วย 1. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขต โดยมีผู้อำนวยการเขตฯ เป็นประธานกรรมการ 2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขต โดยมีหัวหน้าฝ่ายการคลังเป็นประธานคณะทำงาน 3. ประชุมเพื่อให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและ

การควบคุมภายในให้แต่ละฝ่าย 4. จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5. ระดมความคิดเห็นเพื่อค้นหา ระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยง (ตามตาราง SR1) 6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง 7. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ตามตาราง SR2) 8. การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (รายงาน ปย.1 และปย.2) และจัดส่งรายงานการควบคุมภายใน และหลักฐานอ้างอิงอีกจำนวนหนึ่ง) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10 ที่คิดเห็นว่าการจัดเก็บเอกสาร หลักฐานอ้างอิงในปัจจุบันไม่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และครบถ้วนแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหาความเสี่ยงในแต่ละตัวชี้วัดแล้วก็ตาม

3. ท่านคิดว่า ปัญหาการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตมีอะไรบ้าง ? และเกิดขึ้นอย่างไร ?

- ตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย
1. ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ
 2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุด (Best Service)
 3. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ ในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9 คิดเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการนั้น อาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมในการประเมินผลด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการเนื่องจากการทำงานของหน่วยงานตอบ/รับเรื่องร้องเรียนจากศูนย์รับแจ้งทุกข์ฯ การดำเนินการแก้ไขรายงานผล การจัดทำรายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบทุกเดือน และนำส่งให้กองกลางภายในกำหนดเป็นเพียงการติดตามและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเท่านั้น ไม่สามารถสะท้อนได้ถึงคุณภาพการปฏิบัติราชการของหน่วยงานอย่างแท้จริง และผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 คิดเห็นว่าในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานนั้นจำเป็นต้องมีการจัดทำหลักฐานอ้างอิง แต่การจัดเก็บเอกสารเรื่องราวจุดทุกข์ (CPL_R003) เรื่องค่างหน่วยงานดำเนินการ (CPL_R001) และรูปภาพก่อน-หลังหรือหลักฐานประกอบการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการในปัจจุบันไม่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ส่งผลทำให้การแยกประเภทเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ การจัดทำบันทึกรายงานผลความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการตามคำรับรองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ล่าช้า

4. ท่านคิดว่า ปัญหาการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่านมีอะไรบ้าง ? และเกิดขึ้นอย่างไร ?

ตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร
2. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life)

แม้ว่าตัวชี้วัด ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 และ 7 จะมีคิดเห็นเหมือนกันว่า ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรนั้น สอดคล้องกับประเด็นการประเมิน สามารถปฏิบัติได้จริง มีการกำหนดที่ชัดเจน บรรลุผลได้ และเป็นไปตามทิศทางที่สอดคล้องกัน ในระยะเวลาที่กำหนด กล่าวคือ ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร ได้มีการดำเนินการตาม 6 หลัก คือ 1. หลักนิติธรรม ได้แต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงานของสำนักงานเขต และจัดให้มีการประชุมคณะทำงานฯ 2. หลักจริยธรรม ได้ดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระทำทุจริตประพฤติมิชอบ การกระทำที่เป็นผลประโยชน์ทับซ้อน แนวทางการลงโทษทางวินัย และประมวลจริยธรรม ให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้างในสังกัดสำนักงานเขต และจัดให้มีกิจกรรมการส่งเสริมจริยธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำ ได้แก่ เวียนเทียน ฟังเทศน์ ฟังธรรม ในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา กิจกรรมบริจาคเลือด การทำความสะอาดสนสถาน เป็นต้น 3. หลักความโปร่งใส ได้จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ณ ศูนย์บริหารราชการฯ ชั้น 1 สำนักงานเขต แห่งใหม่ พร้อมทั้งจัดให้มีเอกสารประกอบตามกำหนด และมีช่องทางให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น และทราบขั้นตอนการทำงานอย่างเต็มที่ 4. หลักการมีส่วนร่วม ได้ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่ร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการชุมชนทุกเดือน การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกแม่ดีเด่นของสำนักงานเขต รวมถึงได้จัดให้มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัตินโยบาย การดำเนินการทดสอบสภาพ เพื่อสรุปประเด็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงานต่อไป และการจัดกิจกรรมในการขอความร่วมมือกับประชาชน ข้าราชการ และบุคลากร เพื่อร่วมกันเฝ้าระวังพฤติกรรมทุจริตและประพฤติมิชอบภายในหน่วยงาน เช่น เสียงตามสาย ประกาศ แผ่นพับ เป็นต้น 5. หลักความรับผิดชอบ ได้จัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัตินโยบายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมระบบเดลิเวอรี่ และ 6. หลักความคุ้มค่า ได้จัดให้มีการรณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และสำหรับร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ได้ดำเนินการแต่งตั้ง

คณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ พร้อมทั้งมอบหมายให้ส่วนราชการของสำนักงานเขตมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังนี้ 1. จัดประชุมคณะกรรมการฯ / คณะทำงานฯ เพื่อมอบหมายการดำเนินงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจในงานด้านอาชีวอนามัยในเบื้องต้น และเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีอยู่จากผู้ที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมฯ กับสำนักอนามัย 2. จัดทำแผนการดำเนินงาน 3. รวบรวมผลการประเมินตนเอง ตามแบบทบทวน/ตรวจสอบการดำเนินงาน และจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย ของส่วนราชการฯ สำนักงานเขต ซึ่งได้รวบรวมส่งสำนักอนามัย สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ผ่านมาที่พบว่า ประชาชนให้ความสนใจในกิจกรรมการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เช่น การออกกำลังกาย การร่วมกิจกรรมนันทนาการ และการจัดการด้านสาธารณสุขมากขึ้น แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 คิดเห็นว่า ผู้ปฏิบัติยังคงให้ความสำคัญในการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสำนักงานเขต และการส่งเสริมการตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร ภายใต้งานชีวิตร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ไม่มากนักแม้ว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อการดำเนินการ และได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติของสำนักงานเขตทุกส่วนราชการก็ตาม อีกทั้งหน่วยงานยังคงขาดความพร้อมเรื่องผู้ปฏิบัติงานด้านอาชีวอนามัยโดยตรง ทำให้ไม่มีความเข้าใจในแนวทางการคิด วิเคราะห์ ดำเนินงาน หรือค้นหาวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

ส่วนที่ 3 แนวทางในการแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงการนำตัวชีวิตมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 12 คน พอสรุปประมวลสาระที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการนำตัวชีวิตในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่านมีอะไรบ้าง ? และจะต้องแก้ไขปัญหายังไง ?

ตัวชีวิตในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 และท่านที่ 7 คิดเห็นเหมือนกันว่าจะต้องปรับแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และตัวชีวิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือภาวะการณ์ปัจจุบัน และจัดทำตัวชีวิตตามปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ท่านที่ 9 และท่านที่ 11 คิดเห็นเหมือนกันว่า จะต้องมีการจัดประชุมผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบความเป็นไปได้ของการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ระหว่างการดำเนินการก่อนการกำหนดเกณฑ์ค่าเป้าหมายของตัวชีวิตในแต่ละตัวชีวิต ภายใต้งานที่ 1 โดยพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสำนักงานเขต เป็นหลัก เช่นการพิจารณาจากอัตรากำลัง และสภาพพื้นที่ เป็นต้น และตัวชีวิตจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน

ประจำ หรือเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ท่านที่ 4 และท่านที่ 10 คิดเห็นว่า จะต้องอาศัยการประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความสำเร็จของตัวชี้วัดในภาพรวม ทันท่วงทีและถูกต้องอาศัยการดำเนินการประชุมติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามพันธกิจปรับปรุงระบบระบบต่างๆ ภายในสำนักงานเขต ให้ ทันท่วงที เพิ่มบทลงโทษสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานล่าช้า โดยไม่มีเหตุจำเป็น จนเป็นเหตุให้ สำนักงานเขต ไม่สามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนด และกระบวนการตรวจสอบเอกสารต้องมี มาตรฐานผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ตามลำดับ

2. ท่านคิดว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่าน มีอะไรบ้าง ? และจะต้องแก้ไขปัญหาอย่างไร ?

ตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ท่านที่ 9 และท่านที่ 11 คิดเห็นเหมือนกันว่าจะต้องมีการจัดประชุมคณะผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเขต ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมาเป็นเกณฑ์การประเมินผลในมิติดังกล่าว เพราะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการไม่ได้อยู่ที่การดำเนินการของตัวชี้วัดในมิติที่ 1 เท่านั้น อีกทั้งยัง สามารถเป็นการติดตามผลการดำเนินการตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดในมิติที่ 2 ได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็น การกระตุ้นให้ทุกฝ่ายดำเนินการได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10 คิดเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการ จัดทำตัวชี้วัด และ/หรือเกณฑ์ในการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัด

สำหรับตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ ในมิติที่ 2 ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 คิดเห็นว่า จะต้องเพิ่มการตรวจสอบการ ใช้จ่ายงบประมาณให้มีความรัดกุม ถูกต้อง และควรมีหน่วยงานภายนอกร่วมตรวจสอบ เพื่อให้การ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณมีความรัดกุม ถูกต้องมากขึ้น

และตัวชี้วัด คะแนนของความสำเร็จในการจัดหางบการเงินในมิติที่ 2 ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 12 คิดเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการ จัดหางบการเงินควรมีประสบการณ์ทางด้านบัญชี เพื่อให้สามารถเข้าใจวิธีการทำบัญชี และการจัดทำ รายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

3. ท่านคิดว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ด้าน คุณภาพการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่าน มี อะไรบ้าง ? และจะต้องแก้ไขปัญหาอย่างไร ?

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ ในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 คิดเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการนั้น จะต้องแบ่งแยกประเภทเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ และจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดต่างๆ เช่น เรื่องร้องเรียนของประชาชนทั่วไป และเรื่องร้องเรียนของหน่วยงานอื่น เป็นต้น และผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9 คิดเห็นว่า จะต้องมีการแบ่งเกณฑ์การวัดผลด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ และจัดแบ่งหมวดการวัดผลออกเป็นด้านต่างๆ ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในแต่ละฝ่ายภายในสำนักงานเขต

4. ท่านคิดว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการนำตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาศักยภาพมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตของท่านมีอะไรบ้าง ? และจะต้องแก้ไขปัญหายังไง ?

ตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาศักยภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7 คิดเห็นว่า การเพิ่มแรงจูงใจ รางวัล หรือสวัสดิการในด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น บ้านพักอาศัย ทุนการศึกษา และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญในการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสำนักงานเขต และการส่งเสริมการตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร ภายใต้ตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) มากขึ้น ประกอบกับหน่วยงานจำเป็นต้องฝึกอบรม หรือขยายกรอบอัตรากำลังด้านอาชีวอนามัยเพิ่มเติม เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการคิด วิเคราะห์ ดำเนินงาน หรือค้นหาวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง