

1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 แผนย่อย คือ แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของรัฐบาล แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยมในการบริหารภาครัฐ นั้น

ในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐได้กำหนดให้มีการสร้างระบบประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ และสนับสนุนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวัดผลงานเทียบกับต้นทุนและผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายได้ โดยการพัฒนาระบบประเมินผลระดับองค์กรให้สามารถชี้วัดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนด และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

กรมประชาสงเคราะห์ให้ความสำคัญกับการนำระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ซึ่งเป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับใช้ในกรมประชาสงเคราะห์ โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกส่วนราชการระดับกองได้ไปศึกษา และดำเนินการตามขั้นตอน วิธีการที่กำหนดโดยจุดเริ่มต้นของการดำเนินการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางในอนาคต และภารกิจอันจะนำไปสู่การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) และตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance

Indicators : KPIs) ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทำให้ทราบความคืบหน้าการปฏิบัติงานและความจำเป็น ในการปรับปรุงงานหรือกระบวนการเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

เนื่องจากการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องใหม่ที่ได้ดำเนินการในกรม ประชาสงเคราะห์ และกองต่าง ๆ ได้เริ่มรับนโยบายไปปฏิบัติพร้อม ๆ กัน โดยทิศทางแรก ของการดำเนินการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด จนถึงขั้นการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานอันนำไป สู่เป้าหมายหลัก เพื่อให้งานของกรมประชาสงเคราะห์บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ผลักดันให้เกิดระบบการบริหารงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ขึ้นในกรมประชาสงเคราะห์ จำเป็นที่จะต้องศึกษาขั้นตอนและวิธีการของ การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งศึกษาจากการที่กองต่าง ๆ ได้รับ นโยบายไปปฏิบัติ เพื่อวางกรอบแนวทางในการดำเนินงานในภาพรวมภารกิจของกรม ประชาสงเคราะห์ โดยเฉพาะการแสดงให้เห็นถึงแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เปลี่ยนจาก การให้ความสำคัญของปัจจัยนำเข้า เงินงบประมาณ อัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์ และ กระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารราชการแบบดั้งเดิมให้มาเน้นกับผล การปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งหมายถึง การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่าเป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่าง ประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) นอกจากนี้ เมื่อนำ ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ตัวชี้วัดในการทำงานลงไปในกิจกรรม หรือ โครงการตามภารกิจของกรมประชาสงเคราะห์แล้ว ผู้มีส่วนสำคัญและมีหน้าที่แทนผู้บริหาร ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรายงานผล รวมทั้งเสนอแนะข้อที่ควรปรับปรุง แก้ไข คือ ผู้ตรวจราชการกรม ในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (ด้าน

¹ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เอกสารวิชาการปีแห่งการบริการประชาชนของรัฐ กันยายน

แรงงานและสวัสดิการสังคม) โดยจะต้องเปลี่ยนรูปแบบจากการตรวจราชการเดิม ซึ่งเป็นการตรวจราชการแบบเน้นการตรวจตามขั้นตอนและกระบวนการให้เป็นการเน้นผลงานมากกว่ารูปแบบและกระบวนการ โดยจะกล่าวให้ชัดขึ้น คือ ไม่เพียงแต่ตรวจวัดการดำเนินการว่าถูกต้องตามกฎหมายระเบียบการทำตามขั้นตอนที่กำหนดเท่านั้น แต่ต้องตรวจวัดว่าการดำเนินการดังกล่าวส่งผลอย่างไรต่อสังคมและประชาชน ผลที่เกิดขึ้นนั้นตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่อย่างไร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษากระบวนการของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่กรมประชาสงเคราะห์ได้ดำเนินการอยู่ รวมไปถึงขั้นตอนการปรับใช้ในองค์กร และการปรับใช้ในการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกรมประชาสงเคราะห์ เพื่อให้นโยบายของกรมประชาสงเคราะห์ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นนโยบายที่บรรลุตามแนวทางของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และมีเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนั้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม และต้องสามารถวัดหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายดังกล่าวได้ อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1 . เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2 . เพื่อศึกษาแนวทางการปรับใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมประชาสงเคราะห์
- 3 . เพื่อศึกษาแนวทางการปรับใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการตรวจราชการ

1.3 ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาในเรื่องนโยบายการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารภาครัฐตามแนวทางของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่กรมประชาสัมพันธ์ได้นำมาปรับใช้ รวมทั้งศึกษาทิศทางของผู้ตรวจราชการกรมที่ต้องตรวจตามกระบวนการของการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1. ศึกษาจากเอกสารวิชาการ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และขั้นตอนที่ส่วนราชการระดับกองของกรมประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการตามแนวทางของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษาของส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้ดำเนินการมาแล้วนำมาประกอบเพื่อปรับบทบาทการดำเนินงานของกรมประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(3.1) กรณีศึกษาการวางระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมการประกันภัย ตามโครงการราชการเพื่ออนาคต

(3.2) กรณีศึกษาระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานประกันสังคม

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์² (Results Based Management หรือ Management by objectives , performance Management) หมายถึง การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง หรือ ระยะยาว

² ทิพาดี เมฆสวรรค์ , เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2 , หน้า 12

3 . ปัจจัยนำเข้า³ (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สิน - ทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

4 . กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงานได้แก่การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

5 . ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

6 . ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

7 . ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิต และผลลัพธ์

8 . ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้กรมประชาสงเคราะห์ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งเอาไว้

9 . ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง การวัดผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน เช่น ทรัพยากร ผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นต้น ให้ออกมาเป็นตัวเลขที่แน่นอนเพื่อแสดงถึงผลของการปฏิบัติงานว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

10 . ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

11 . ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง

³ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ , เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2 , หน้า 13 - 14

หากได้ค่าที่น้อย แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ

12. ความมีประสิทธิภาพ⁴ (Effectiveness) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

13. วิสัยทัศน์⁵ (Vision) หมายถึง ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือเป็นเป้า - ประสงค์โดยรวมที่องค์กรต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือนแสงนำทางของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมประโยชน์ในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์เป็นสื่อ นำเพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร และจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต นอกจากนี้วิสัยทัศน์ ยังจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสรรค์และกำหนดความสำเร็จขององค์กรดังที่ Peter Drucker กล่าวว่า " การสร้างวิสัยทัศน์เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการทำนายอนาคต "

14. พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายพื้นฐานที่องค์กรพยายามที่จะบรรลุถึง

15. ลูกค้า⁶ (Customer) หมายถึง ผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการในงานด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นไปตามบทบาทภารกิจของหน่วยงานที่อาจจะให้บริการแก่ภาคธุรกิจเอกชนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานราชการอื่น ๆ และบุคคลภายนอกหรือประชาชนทั่วไป

16. การตรวจราชการ⁷ หมายถึง การตรวจติดตาม เรงรัด แนะนำ สืบสวน สอบสวน สดับรับฟังเหตุการณ์ ตรวจเยี่ยม แนะนำ ติดต่อประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ได้ผลสมประโยชน์นี้ต่อทางราชการ

⁴ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2, หน้า 14

⁵ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพใน ส่วนราชการ พ.ศ.2541, หน้า 3

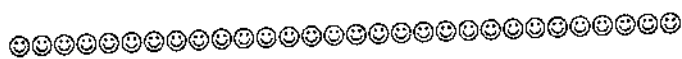
⁶ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าผู้รับบริการ คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพใน ส่วนราชการ พ.ศ.2541, หน้า 3

⁷ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ.2539

17. ผู้ตรวจราชการ^๑ หมายถึง ผู้ตรวจราชการกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งมีหน้าที่ตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการแก่หน่วยงานในฐานะผู้สอดส่องดูแลแทนอธิบดี

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้รับทราบถึงนโยบายรัฐบาล และความจำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ทำให้ทราบถึงกระบวนการตามขั้นตอนของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมประชาสงเคราะห์
3. สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในกรมประชาสงเคราะห์มีความตื่นตัว เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร ที่ให้ความสนใจในเรื่องของปัจจัยนำเข้า (Input) กฎระเบียบวิธีปฏิบัติ มาเป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงานแทน
4. ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับทิศทางของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
5. จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ตรวจราชการที่จะได้ศึกษาและนำไปปรับใช้ในกระบวนการตรวจราชการตามทิศทางของ การบริหารงานมุ่งงานผลสัมฤทธิ์



^๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ.2539

2 นโยบาย แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ การปรับใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมประชา - สงเคราะห์ ” นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

นโยบายและแนวคิด

- การปฏิรูประบบราชการ
- แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
- การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- แนวดำเนินการตรวจราชการระดับกรมในปัจจุบัน

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- กรณีศึกษาการใช้ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานประกันสังคม
- กรณีศึกษาการใช้ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมการประกันภัย

2.1 การปฏิรูประบบราชการ คืออะไร

การปฏิรูประบบราชการ⁹ ก็คือ การทำให้งานบริการทั้งหมดเกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างสูงสุด ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมให้มีความ

⁹ แผ่นพับ สำนักงาน ก.พ. , เรื่องปฏิรูประบบราชการ คนไทยได้อะไร.

คล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มาติดต่อได้อย่างรวดเร็ว ทันสถานการณ์ นั้นหมายถึงการลบบางในอดีตของราชการไทยที่เคยถูกมองว่าล่าช้า ให้มีความทันสมัยและเป็นสากลมากขึ้น บุคลากรของรัฐจะได้รับการฝึกฝนให้ปฏิบัติงานได้ รอบด้าน พร้อมสอดแทรกจิตสำนึกในการให้บริการ เพื่อยกระดับความพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังมีการทบทวนกระบวนการทำงานใหม่ ตัดขั้นตอนยุ่งยากไม่จำเป็นออกไป เพื่อประชาชนจะได้รับประโยชน์จากความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และพึงพอใจในบริการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปราชการไทยยุคใหม่

ปรัชญาของการบริหารภาครัฐตามแผนแม่บทการปฏิรูป

ระบบราชการ¹⁰

ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานและเป้าหมาย ดังนี้

หลักการพื้นฐาน

- 1 . รัฐมุ่งปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันและวางรากฐานการพัฒนาประเทศในอนาคตเพื่อเผชิญกับยุคโลกาภิวัตน์
- 2 . รัฐมุ่งส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน
- 3 . รัฐมุ่งสร้างการแข่งขันกันในการบริการประชาชน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริการระหว่างหน่วยงานของรัฐ
- 4 . รัฐมุ่งป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐแสวงหาประโยชน์จากการทำงานในหน้าที่โดยมิชอบ
- 5 . รัฐมุ่งกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นในกิจกรรมด้านการให้บริการและพัฒนา
- 6 . รัฐมุ่งบูรณาการวัตถุประสงค์ แผนงาน และปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชาติ

¹⁰ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 , หน้า 13.

7 . รัฐมุ่งยับยั้งการขยายตัวของหน่วยงานของรัฐที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อประเทศโดยรวม

8 . รัฐมุ่งทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นเป้าหมายใช้ กฎ ระเบียบ เป็นเครื่องมือ และจะลดกฎ ระเบียบ ให้เหลือเฉพาะที่จำเป็น

9 . รัฐมุ่งดำเนินการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐ

10. รัฐมุ่งสร้างระบบการประเมินผลการทำงานแบบเปิด

11. รัฐมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่เป็นพลังหลักในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

เป้าหมาย¹¹

1 . สร้างระบบการบริหารและบริการของรัฐที่รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยังพอใจประชาชนให้มากที่สุด

2 . ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีโอกาส และมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น มีระเบียบวินัย และตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรม

3 . ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับระหว่างประเทศ และเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน ทั้งในด้านการส่งเสริมสันติภาพ สิทธิมนุษยชน การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนความร่วมมือกับประชาคมโลก

สิ่งที่ประชาชนจะได้รับจากการปฏิรูประบบราชการ¹²

ประชาชน คือ เป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูประบบราชการ ด้วยเหตุนี้ หากการปฏิรูประบบราชการประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นให้

¹¹ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 , หน้า 14.

¹² ชีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ , การปฏิรูประบบราชการสู่ประชาชน หนังสือทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต พ.ศ.2541 , หน้า 72.

แก่ระบบราชการได้แล้ว ประชาชนย่อมจะได้รับผลของการปฏิรูประบบราชการทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมหลายประการกล่าว คือ

- 1 . ประชาชนย่อมได้รับการบริการของรัฐที่ดี มีคุณภาพ มีความสะดวกรวดเร็ว และมีความเป็นธรรม
- 2 . ประชาชนจะได้รับการดูแลคุ้มครองสิทธิเสรีภาพที่ดี สามารถพึ่งราชการได้
- 3 . ประชาชนจะได้รับความช่วยเหลือเกื้อหนุนในการประกอบกิจการเพื่อประโยชน์ของประชาชาติโดยรวม
- 4 . ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจและดำเนินกิจการที่รัฐไม่ควรทำเองหรือควรทำในบางส่วน
- 5 . ประชาชนจะได้รับสิทธิในการตรวจสอบและชี้แจง เกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้น

ทั้งหมดนี้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการเพื่อประชาชน ดังปรากฏในเอกสารเรื่อง “ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ” ที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการสำนักงาน ก.พ. ซึ่งระบุไว้ใน “ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ดี และมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และชาติไทยมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือ และมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก ”

การปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศ ¹³

การปฏิรูประบบราชการของญี่ปุ่น ส่วนใหญ่จะเป็นการล้มลุกคลุกคลานของความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ แต่ยุคที่ประสบความสำเร็จ

¹³ ศาสตราจารย์โทชิยุกิ มาสุชิมะ มหาวิทยาลัยจูกู ประเทศญี่ปุ่น เรื่องการปฏิรูประบบราชการของญี่ปุ่น กลไกและความคืบหน้าของการปฏิรูประบบราชการญี่ปุ่น หนังสือทางออกของการแก้ปัญหาและฟื้นฝ่าวิกฤต, หน้า

คือ การปฏิรูปที่เริ่มจากปี พ.ศ.2524 โดยเรื่องระบบการปฏิรูประบบราชการของญี่ปุ่น โดยเรียกชื่อย่อว่า Rincho

สาเหตุที่จะต้องปฏิรูประบบราชการ คือ ในปี พ.ศ.2518 เศรษฐกิจญี่ปุ่นตกต่ำ ถึงการต้องออกพันธบัตรขาดดุลของรัฐบาลเป็นครั้งแรก และเศรษฐกิจมีปัญหาอย่างต่อเนื่องจนถึง พ.ศ.2523 งบประมาณของรัฐมีอัตราขาดการพึงพิงพันธบัตรขาดดุลถึง 32.7 % ดังนั้นในปี 2524 รัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรีชูชิเกะ จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการ - ทบทวนระบบราชการขึ้น โดยเรียกชื่อว่า Rincho ซึ่งจากการทำงานในเรื่องของการปฏิรูประบบราชการของญี่ปุ่น ตัวกำหนดความสำเร็จของการปฏิรูปราชการ ก็คือ การกำหนดท่าทีของฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลที่จะให้ความสำคัญในการดำเนินการต่อการปฏิรูประบบราชการเพียงใด

ในการดำเนินงานปฏิรูประบบราชการครั้งนั้น ได้มีการทบทวนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายประกันสังคม สาธารณูปโภคและได้เข้มงวดในการตัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากขึ้น จนได้รับการต่อต้านอย่างมากจากชนทุกระดับชั้น

สาระสำคัญของการปฏิรูปราชการในปัจจุบันของญี่ปุ่นรัฐบาลโดยนายกรัฐมนตรี ฮาชิโมโตะ (ปี พ.ศ.2539) ได้ตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการขึ้น และมีนโยบายว่าจะลดจำนวนกระทรวง ทบวง ลงครึ่งหนึ่งในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2540 จากเดิมมีกระทรวงถึง 22 กระทรวง จะลดเหลือ 13 กระทรวง ซึ่งในตอนนั้นไม่มีคนคิดว่าจะเป็นไปได้ แต่เรื่องทุกอย่างก็ได้รับการผลักดันให้เป็นไปตามกำหนด และออกกฎหมายได้ในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2541

ในเรื่องการลดอัตรากำลังคน รัฐบาลญี่ปุ่นได้มีนโยบายชัดเจนแล้วว่าหลังจากปี 2544 จะลดอัตรากำลังคน 25 % ใน 10 ปี กลไกนี้เป็นเรื่องที่บีบคั้นข้าราชการที่ทำงานอยู่มาก ทำให้ต้องชวนหาวิธีการใหม่มาปรับปรุงการทำงาน

การปฏิรูประบบราชการของประเทศอังกฤษ¹⁴

การสร้าง ความทันสมัยและการปฏิรูประบบราชการของอังกฤษที่เป็นหัวใจของรัฐบาล ได้แก่ การบริการทางด้านสาธารณสุขใหม่ ๆ การยกระดับมาตรฐานทางการศึกษา การปรับเปลี่ยนรัฐธรรมนูญ และการบริหารส่วนท้องถิ่น การปฏิรูประบบสวัสดิการ การแก้ปัญหาอาชญากรรมในรูปแบบใหม่ ๆ การสร้างสมรรถนะของกองทัพบกและกองทัพอากาศให้ทันสมัย รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศยุโรป

ในการปฏิรูประบบราชการนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อให้การปฏิรูปเกิดผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ รัฐบาลอังกฤษต้องปฏิรูปวิธีการทำงานของภาครัฐโดยปฏิรูป ดังนี้

- 1 . วิธีการคิดและกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ
- 2 . วิธีการให้บริการแก่ประชาชนและแก่ธุรกิจ
- 3 . วิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะรัฐบาล

การปฏิรูปรัฐบาลของอังกฤษ มีจุดประสงค์เพื่อสร้างรัฐบาลที่ดีกว่าเพื่อชีวิตของประชาชนที่ดีกว่า จึงต้องสร้าง Better Government (รัฐบาลที่ดีกว่า) นั่นคือ การกำหนดนโยบาย การสนองต่อประชาชน และการให้บริการของรัฐต่อประชาชนที่ดีกว่า

ในการปฏิรูประบบราชการ รัฐจะต้องเข้าใจความต้องการ (Needs) ของประชาชนส่วนใหญ่ และสนองตอบให้ตรงตามความต้องการนั้น ๆ รัฐบาลสมัยใหม่ต้องสามารถระบุปัญหาได้อย่างเด่นชัด และต้องมีความเป็นอิสระ ในการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อแสดงถึงความเข้มแข็ง และยืนหยัดสู้กับความท้าทายทั้งหลาย ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของรัฐบาล

นโยบายสำคัญข้อหนึ่งในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดนโยบายที่เน้นการวัดผลลัพธ์ (Results) มากกว่าวัดกิจกรรม (Activity) และ

¹⁴ ดร.เฉลิม ศรีผดุง และอนิมา จิตตาริ , การปฏิรูประบบราชการของประเทศอังกฤษ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต , หน้า 96.

เน้นนโยบายที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เน้นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) และการปรับปรุงนโยบายให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ (Continuous Learning and Improvement) รวมทั้งมีการปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2.2 แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 – 2544 และออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูประบบราชการ เช่น มาตรการปรับภาคราชการในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ มาตรการปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร การลดอัตราค่าจ้าง และการปรับลดบทบาทภารกิจภาครัฐ ฯลฯ แต่เพื่อให้กระบวนการปฏิรูประบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติโดยเร็ว จึงเห็นควรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผนึกกำลังกันทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร่งด่วน คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบให้จัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้น

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ¹⁵

- ☐ ให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน
- ☐ มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
- ☐ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ☐ เป็นระบบที่เกื้อกูล และไวต่อปัญหา และความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก
- ☐ เป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน

¹⁵ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ หน้า 6 , 8

วิสัยทัศน์ของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ¹⁶

“ การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญาการบริหารงานตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 การพิจารณาตามแนวทางของแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาลอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยถือประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย เพื่อให้ประเทศไทยมีเสถียรภาพและความมั่นคงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ท่ามกลางกระแส - โลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ”

สาระสำคัญของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ¹⁷

รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูปในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “ ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ” เน้นการทำงานโดยยึด หลักผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้อำนาจตัดสินใจต่อผู้ทำงาน มีการควบคุมปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและวิธีทำงาน มีความรวดเร็ว และคล่องตัวเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมเป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุมใน 5 ด้านสรุปได้ดังนี้

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ

ภาครัฐจำเป็นต้องจำกัดบทบาทและภารกิจของตนให้ลดลง เพื่อให้เอกชนและประชาชนรับบทบาทมากขึ้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้ขนาดของภาครัฐเล็กลง และคล่องตัวขึ้นในการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมกันนี้จะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่ การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยประชาชนเป็นหลัก มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนด

¹⁶ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ หน้า 6 , 8

¹⁷ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ หน้า 6 , 8

ตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบในแง่ของประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยมีดัชนีวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเดิมมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน มีการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และมีดัชนีวัดผลของงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนระบบการเงินและการพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย

3. แผนการปรับระบบบริหารงานบุคคล จะมีการปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารงานบุคคลทุกเรื่อง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา รักษาไว้จนถึงให้ออกจากงาน เพื่อให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งเน้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล มีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ เลิกระบบยศชั้น ยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก รวมทั้งปรับระบบวินัยให้เข้มงวด รวดเร็ว โดยรักษาความสมดุลย์ในการอุทธรณ์และร้องทุกข์ด้วย

4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ภาครัฐต้องมีการปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และให้มีการสำรวจความเห็นของประชาชนเป็นประจำ ในเรื่องกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการติดต่อราชการของประชาชน เพื่อการปรับปรุงระบบกฎหมายให้ดีขึ้น เป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสากล

5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ภาครัฐจะกำหนดค่านิยม สร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่มีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความสุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบเป็นธรรม

รัฐบาลถือว่าการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่ไม่อาจเลี่ยงได้ในการบริหารประเทศ เพื่อให้สามารถก้าวสู่โลกยุคใหม่อย่างมีศักดิ์ศรี และยืนหยัดได้ด้วยตนเองในอนาคต ภาครัฐหลังการปฏิรูปจะต้องเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ฟังได้ สำหรับประชาชนทุกคน หลักการสำคัญที่รัฐบาลจะผลักดันให้เกิดผล

ในการปฏิบัติ คือ การเน้นประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ เป็นประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการดำเนินการ เน้นประสิทธิภาพและความประหยัด และเน้นความสุจริต และโปร่งใสในการทำงาน

2.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์¹⁸

มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินจะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เน้นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้น ให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจ

¹⁸ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2, หน้า 12

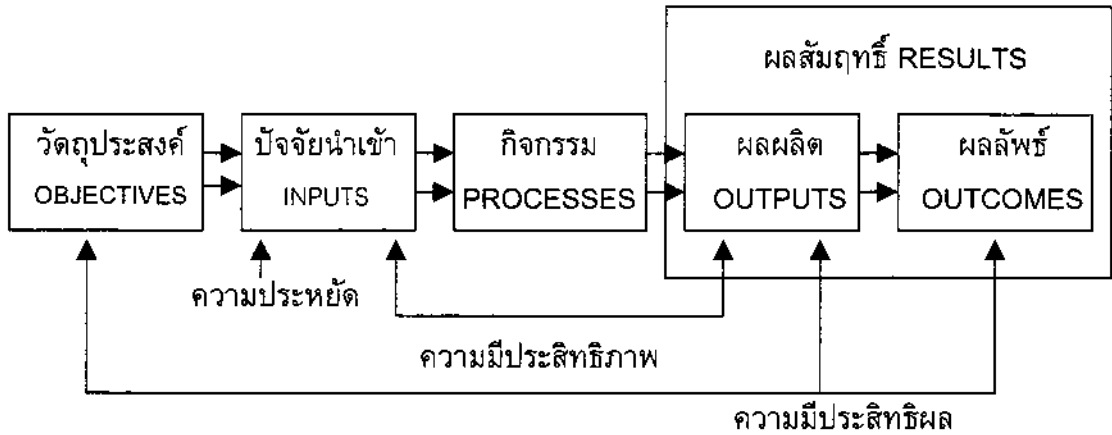
ของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า คือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

สรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) เป็นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแสดงได้ดังนี้

โครงการ ¹⁹



สิ่งที่สะท้อนผลงานว่าการทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์หรือไม่ประการใด ต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ซึ่งจะตอบคำถามถึงการวัดความคุ้มค่า และวัดความสำเร็จ ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ แต่ในการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการ ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการวัดว่าหน่วยงานใดใช้เงิน คน ไปเป็นจำนวนเท่าใด และสามารถผลิตได้ผลผลิตจำนวนเท่าไร ซึ่งการวัดในลักษณะนี้เป็นการวัดเพียงด้านปริมาณว่า ส่วนราชการสามารถผลิตได้จำนวนเท่าใด มิได้วัดด้านคุณภาพว่าผลผลิตที่ได้นั้น สามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ผู้รับบริการ สังคมหรือประเทศชาติ หรือไม่ เพียงใด

ปัจจุบันรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – พ.ศ.2544) ให้นำหน่วยงานของรัฐทุกประเภทและทุกระดับสร้าง เกณฑ์ชี้วัดและระบบประเมินผลงาน เพื่อวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการ บริหารงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน

จากสภาพดังกล่าว ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องให้มีระบบการวัดติดตาม และ ประเมินผลการทำงานของส่วนราชการ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจว่างานหรือ โครงการต่าง ๆ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ควร

¹⁹ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ , เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2 , หน้า 15

จะปรับแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จึงจะเหมาะสมและป้องกัน การใช้ทรัพยากร อย่างไม่รู้ทิศทาง เพื่อป้องกันการสูญเปล่าของทรัพยากรของส่วนราชการ ซึ่งมีอยู่อย่าง จำกัด

ระบบงบประมาณที่มุ่งเห็นผลงาน (Results)²⁰

การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเห็นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เป็นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิต คือ สิ่งของหรือบริการที่เห็นเป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดย งานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายความว่าถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเห็นผลงาน คือ การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่เป็นการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผล การดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานนี้จะต้องชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริง และเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยนับในการตรวจวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลาตามต้องการ

ระบบงบประมาณแบบใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

- ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์เชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ และนโยบาย
- ผลผลิตที่ต้องการจะได้รับมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน
- กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากผลผลิตนั้นภายในเวลาที่ ต้องการ

²⁰ ระบบการปรับเปลี่ยนงบประมาณ เอกสารเผยแพร่ของสำนักงานงบประมาณ 2542

ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์²¹

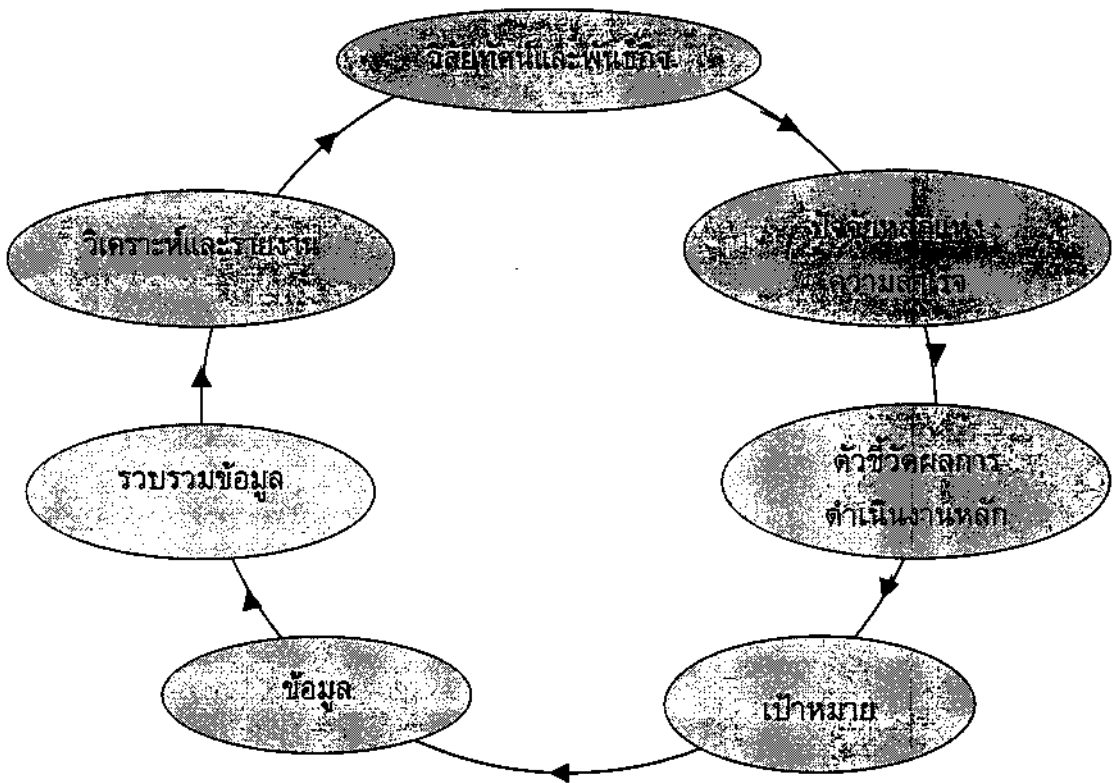
องค์การที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน มีเป้าหมายเป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เป็นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรมีเป้าหมายทำงานที่ชัดเจน สั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ
3. มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่ประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร และเกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้จะช่วยลดปัญหาการทำงานที่ล่าช้าลง
7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระบบที่สนับสนุนในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการ และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้เปิดกว้างต่อความคิดความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

²¹ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, เรื่องเดียวกัน อ้างแล้วหน้า 2, หน้า 20

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

กระบวนการของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เริ่มด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรเพื่อให้ทราบทิศทางในอนาคตและภารกิจหลัก อันนำไปสู่การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดทำให้ทราบความคืบหน้าการปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการปรับปรุงงานหรือกระบวนการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

และการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ใช้ Balanced Scorecard ของ RS Kaplan and DP. Norton on Aaroad University²² ซึ่งเป็นรูปแบบที่นำมาใช้แพร่หลายเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เพื่อยืนยันว่าได้พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรจากมุมมองต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โดยมุมมองของ Balanced Scorecard แบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ

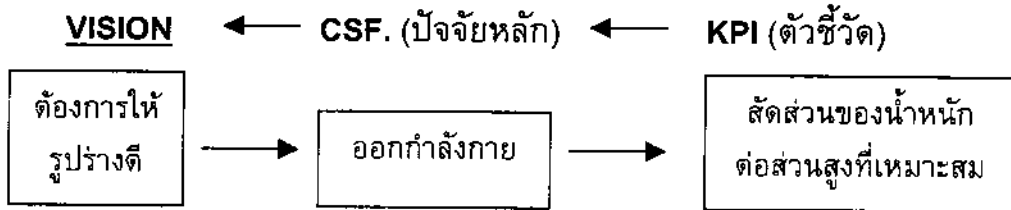
- 1 . มุมมองด้านผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์กร เป็นการมองภายนอกไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ได้แก่ รัฐบาล ลูกค้า ผู้รับบริการ ฯลฯ
- 2 . มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร เป็นการมองเข้ามาในองค์กร ถึงบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ฯลฯ
- 3 . มุมมองด้านนวัตกรรม เป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรในอนาคต ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
- 4 . มุมมองด้านการเงิน เป็นการมองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและผลผลิต

ความหมายของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ “ เราต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ” ส่วนความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง “ เราจะวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร ”

ตัวชี้วัดเป็นสื่อให้รู้ถึงความคืบหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดต้องแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณะเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านั้น

²² กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบบตามตอบของสำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่าง ที่แสดงให้เห็นการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด



ประโยชน์ ของการใช้ระบบ RBM. ในองค์กร

ผู้บริหาร สามารถกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการดำเนินงาน

ข้าราชการ รู้เป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน มีส่วนร่วมในระบบ RBM มีผลงานที่เป็นรูปธรรม

ประชาชน ได้รับบริการของรัฐที่มีคุณภาพ

ประเทศชาติ มีกลไกในการบริหารประเทศที่มีประสิทธิภาพ

2.4 แนวดำเนินการตรวจราชการระดับกรมในปัจจุบัน²³

อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจราชการกรม รับผิดชอบในการตรวจราชการในระดับกรม มีอำนาจหน้าที่ตรวจราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของพนักงานภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เฉพาะในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรมในฐานะผู้สอดส่องดูแลแทนอธิบดี

ผู้ตรวจราชการกรม รายงานผลการตรวจราชการต่ออธิบดี เพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ

วัตถุประสงค์ของการตรวจราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ พ.ศ.2532 และที่แก้ไข(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539 มีดังนี้

1. เพื่อประสานงานและเร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐ นำนโยบายของรัฐ กระทรวงและกรมไปจัดทำแผนงาน งาน และโครงการให้ครบถ้วน

²³ แนวทางการตรวจราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ.2539

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นไปโดยเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ประหยัด และสมประโยชน์ต่อทางราชการ

3. เพื่อทราบความก้าวหน้า ความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานตามแผนงาน งาน โครงการ ตลอดจนผลกระทบอันจะพึงมี

4. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ประมวล วิจัย ประเมินผล และเสนอแนะต่ออธิบดี เพื่อทราบ พิจารณาหรือวินิจฉัยสั่งการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้สมประโยชน์ต่อทางราชการ

5. เพื่อแนะนำ ชี้แจง กระตุ้น เร่งรัดและประสานให้การปฏิบัติงานสมประโยชน์ต่อทางราชการ และยับยั้งการปฏิบัติงานใดในกรณีจำเป็น

6. เพื่อตรวจเยี่ยม แนะนำชี้แจง รับฟังหรือสดับตรับฟังทุกข์สุข ความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน ในฐานะเป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาล หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชน

7. เพื่อแสวงหา หรือสอบข้อเท็จจริง สืบสวน สอบสวน หรือสดับตรับฟังเหตุการณ์เมื่อได้รับคำสั่ง คำร้องเรียนหรือเมื่อมีเหตุอันควร

8. เพื่อทราบสภาพหรือสถานการณ์ของพื้นที่และประชาชน สำหรับนำไปประกอบการแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อทางราชการและให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่และความต้องการของประชาชน

9. เพื่อตรวจเยี่ยม สดับตรับฟังทุกข์สุข ความคิดเห็น ช่วยเหลือแนะนำ ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีสมรรถภาพ กำลังใจ และบำรุงขวัญในการทำงาน

การตรวจราชการ แบ่งเป็น 2 กรณี คือ

1. การตรวจราชการกรณีปกติ ได้แก่ การตรวจราชการตามแผนงาน งาน และโครงการ ตามนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานของรัฐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามที่ที่ได้พิจารณาคัดเลือกและกำหนดแผนการตรวจราชการไว้ล่วงหน้า เป็นต้น

2. การตรวจราชการกรณีพิเศษ ได้แก่ การตรวจราชการที่นอกเหนือจาก (1) ตามที่ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและมอบหมาย ดังต่อไปนี้

(ก) เรื่องที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานของรัฐให้ช่วยเหลือหรือสนับสนุน หรือประสานการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน งาน และโครงการที่ดำเนินการอยู่ แต่มีปัญหาขัดข้องซึ่งไม่สามารถแก้ไขหรือดำเนินการให้แล้วเสร็จตามขั้นตอนปกติสมควรได้รับการแก้ไข ประสานการปฏิบัติหรือสนับสนุนจากหน่วยเหนือหรือหน่วยบังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า

(ข) เรื่องที่ราษฎรร้องเรียนนั้นขอความเป็นธรรมหรือขอความช่วยเหลือเพื่อคลี่คลายหรือแก้ไขความทุกข์ยากเดือดร้อน

(ค) เรื่องที่เกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญหรือสาธารณภัยอันจำเป็นที่รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐต้องเข้าไปดำเนินการช่วยเหลือและแก้ไขให้ทันการณ์

(ง) งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.5 กรณีศึกษาการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานประกันสังคม

สำนักงานประกันสังคมเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ลักษณะงานเป็นงานบริการที่ต้องทำตามพระราชบัญญัติประกันสังคม คือ ให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การนำส่งเงินสมทบ และจ่ายเงินทดแทนให้ลูกจ้างและผู้ประกันตน เมื่อลูกจ้างหรือผู้ประกันตนเจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากการทำงานหรือคลอดบุตร สงเคราะห์บุตรและชราภาพ

สำนักงานประกันสังคมเป็นกรมต้นแบบหนึ่งในห้า ที่ กรม. มีมติเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 ให้ดำเนินการเข้าโครงการสร้างเสริมประสิทธิภาพโดยระบบ RBM สำนักงานประกันสังคมเริ่มต้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2539

ปัจจัยที่เอื้อต่อสำนักงานประกันสังคมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ คือ

✓ ข้าราชการสำนักงานประกันสังคมมีอายุเฉลี่ยอยู่ในวัยที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- ✓ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน
- ✓ มีเงินบริหารกองทุนสำหรับจ้างเอกชน และจัดหาเทคโนโลยี

RBM ของสำนักงานประกันสังคมดูที่คุณภาพของการบริการ ซึ่งอยู่ที่การเข้าถึงความสะดวกในการรับบริการ เช่น สถานที่ไป - มาสะดวก เจ้าหน้าที่ให้บริการมีคุณภาพ ความไม่ยุ่งยากแบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่าย การให้บริการถูกต้องรวดเร็ว เป็นธรรม เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ดังนั้นการวัดถึงความประหยัด ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล ต้องเน้นการวัดคุณภาพของการให้บริการ

วิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคม

" เป็นองค์กรชั้นนำในการบริการทางด้านประกันสังคม อันเป็นที่ต้องการของสังคม ซึ่งจะบรรลุได้ด้วย

- ☆ มีการบริหารองค์กรที่ดี
- ☆ มีระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ☆ มีบุคลากรที่มีทักษะสูง
- ☆ มีการบริหารกองทุนที่มีประสิทธิภาพ "

การกำหนดปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคม กำหนดไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ เป็นการวัดความสามารถในการบริหารงานของหน่วยงานโดยรวมว่าสามารถใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร เช่น อัตราส่วนปริมาณงานมาตรฐานต่อต้นทุน หรืออัตราส่วนปริมาณงานมาตรฐานต่อผู้ประกันตน

2. ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล เป็นการวัดที่คุณภาพของผลงานว่าสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักของหน่วยงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นการเน้นในเรื่อง

ของความถูกต้อง ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำงานให้แล้วเสร็จ เช่น ร้อยละของความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่อมาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือร้อยละของงานที่ต้องทำซ้ำ

3. ตัวชี้วัดของการให้บริการ เป็นการวัดความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าของแต่ละหน่วยงานว่ามีคุณภาพการให้บริการ ความรวดเร็ว และเป็นที่ยังพอใจของผู้ประกันตนมากน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะช่วยให้หน่วยงานรัฐสถานะ และแนวโน้มของความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น ร้อยละของงานที่ให้บริการแล้วเสร็จภายในเวลามาตรฐาน หรือร้อยละของความพึงพอใจของผู้ประกันตนที่มาใช้บริการ

4. ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการดำเนินการให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายได้ครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อให้ลูกจ้างที่เข้าข่ายตามกฎหมายได้เข้าสู่ระบบประกันสังคม และได้รับความคุ้มครองอย่างสมบูรณ์ และเพื่อให้กองทุนมีขนาดเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น เช่น ร้อยละของนายจ้างที่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือร้อยละของการจ่ายเงินสมทบ

แนวดำเนินการ

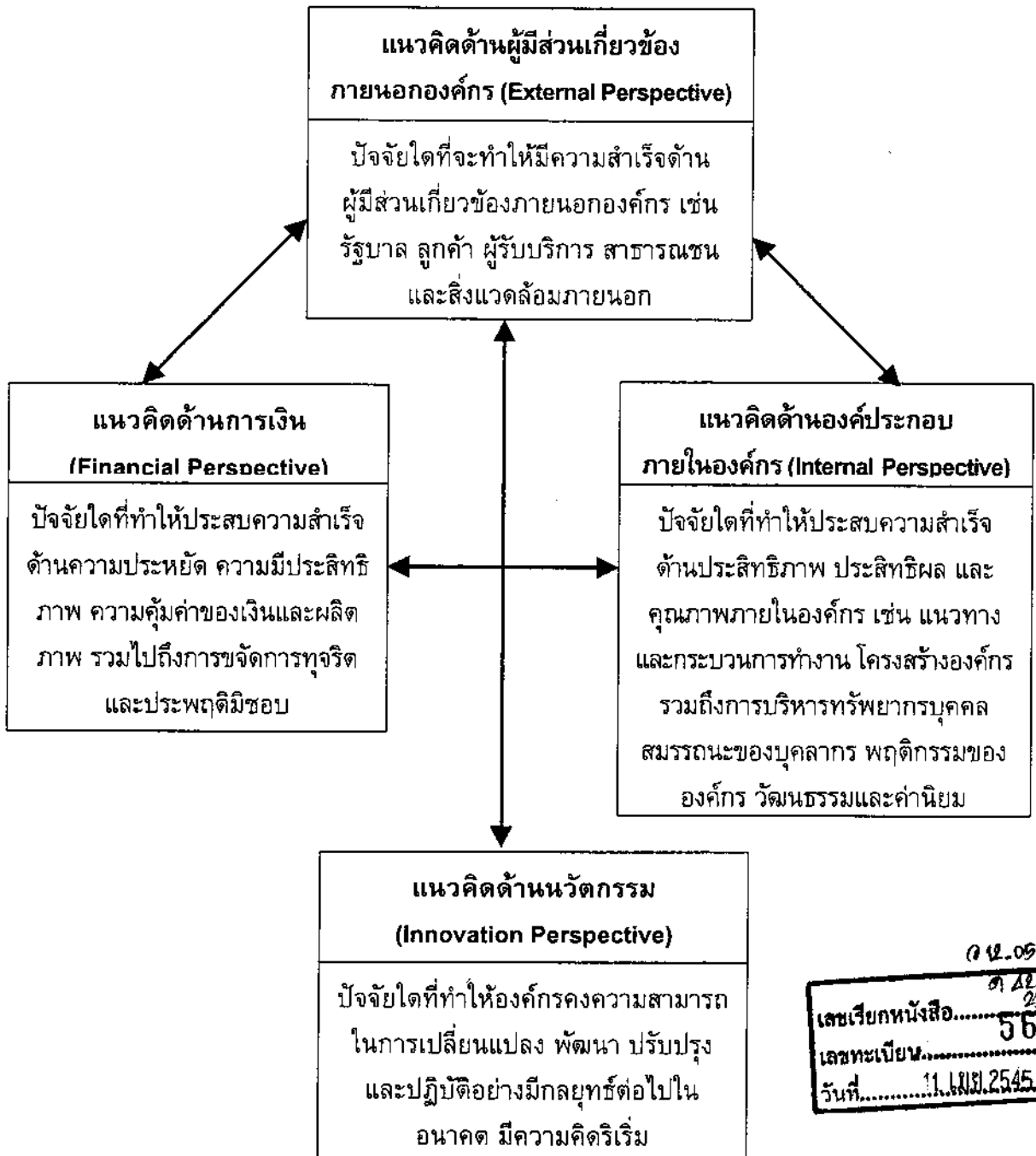
เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคมจังหวัด / สาขา และสำนักงานเขตพื้นที่แต่ละแห่ง เป็นประจำต่อเนื่องทุก ๆ เดือน แล้วประมวลผลการปฏิบัติงานให้เป็นภาพรวมทั้งองค์การ โดยสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละแห่ง เพื่อให้แต่ละสำนักงานได้ปรับปรุงงานให้มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ได้จัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานในรูปของตารางคะแนน (Scorecard) ของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดว่าคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายอย่างไร

ผลที่ได้ภายในหน่วยงานที่นำระบบ RBM ไปใช้ของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดที่นำร่อง คือ การให้บริการในเรื่องส่งรายชื่อผู้ประกันตนให้โรงพยาบาลจากเดิม 8 - 15 วัน / ครั้ง จะลดลงเหลือ 4 - 5 วัน ทำให้ผู้ประกันตนมาใช้สิทธิรักษาพยาบาลได้เร็วขึ้น เจ้าหน้าที่ได้ทำงานเป็นทีม มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงาน ลดขั้นตอน

การทำงาน มีการจัด Layout สำนักงานให้สะดวกในการติดต่อ ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น

2.6 กรณีศึกษาการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมการประกันภัย

กรมการประกันภัยสังกัดกระทรวงพาณิชย์จัดอยู่ในกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ซึ่งแนวดำเนินการต่างจากสำนักงานประกันสังคม คือ ได้นำกรอบแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อให้การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จครบ 4 ด้านตามรูปแบบ Model ดังนี้



๑๒.๐๙.๖
 ศ. ๕๒๓
 ๒๕๖๓
 เลขเรียกหนังสือ..... ๕๖๖๙
 เลขทะเบียน.....
 วันที่..... 11.11.11.2545

วิสัยทัศน์ของกรมการประกันภัย คือ “ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่หลักในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจประกันภัยให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและทัดเทียมอารยประเทศ ”

ตัวอย่าง การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

แนวคิด	ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
มุมมองภายนอกองค์กร	☆ กรมการประกันภัยมีการใช้นโยบายมาตรฐานต่าง ๆ และกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจประกันภัย	1. ร้อยละของอัตราการเติบโตของธุรกิจประกันภัย 2. อัตราความพึงพอใจของบริษัทประกันภัยที่มีต่อนโยบาย มาตรฐาน และกฎระเบียบของกรมการประกันภัย
มุมมองภายใน	☆ บุคลากรของกรมมีความรู้ มีทักษะจริยธรรม เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม	1. อัตราความพึงพอใจของผู้บริหารต่อคุณภาพของบุคลากร 2. การทำงานสำเร็จตามเวลา 3. ความพึงพอใจของสาธารณชนต่อคุณภาพของบุคลากร
มุมมองด้านการเงิน	☆ กรมการประกันภัยมีการทำงานที่ปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ	1. การทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏขึ้น
มุมมองด้านนวัตกรรม	☆ การใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงกรมการประกันภัย กับบริษัทประกันภัย	1. ระบบเทคโนโลยีถูกนำมาใช้จริง



3

ผลการศึกษา

3.1 แนววิเคราะห์จากสภาพปัญหาของระบบราชการที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงาน

จากการศึกษาในบทที่ 2 จะเห็นได้ว่าการทำงานในระบบราชการเดิมต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยสาเหตุส่วนใหญ่การทำงานของรัฐบาลไม่คำนึงถึงต้นทุน ความคุ้มค่า เป้าหมายและมาตรฐานในการทำงาน เนื่องจากส่วนราชการจะถือว่ารัฐบาลมีหลักประกันในเรื่องเงินงบประมาณอย่างแน่นอน การล้มละลายเนื่องจากการทำงานขององค์กรล้มเหลวไม่มี เพราะฉะนั้นการปฏิบัติงานของราชการถือว่าเป็น “หน้าที่” หนึ่งแต่ไม่มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของทรัพยากรหรืองบประมาณที่ลงทุนไป อีกประการหนึ่งของงานราชการที่มักกล่าวกันว่าล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากระเบียบวิธีการทำงานที่มากมายซับซ้อนผู้ปฏิบัติกลัวความผิดระเบียบในการปฏิบัติที่ยึดอยู่เดิมจะเป็นวิธีทางการทำงานมากกว่าจะคำนึงถึงเป้าหมายที่แท้จริงและผลลัพธ์สุดท้ายของงาน ดังนั้นงานราชการในยุคเดิมจึงล่าช้าเสียเวลา ประกอบกับพฤติกรรมของข้าราชการที่ขาดการตื่นตัว พัฒนาไม่ทันตามสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลง ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน ไม่รู้ทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และข้อสำคัญที่เป็นปัจจัยเพื่อที่จะช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น คือ ขาดเครื่องมือ และขาดการบริหารที่ทันสมัย

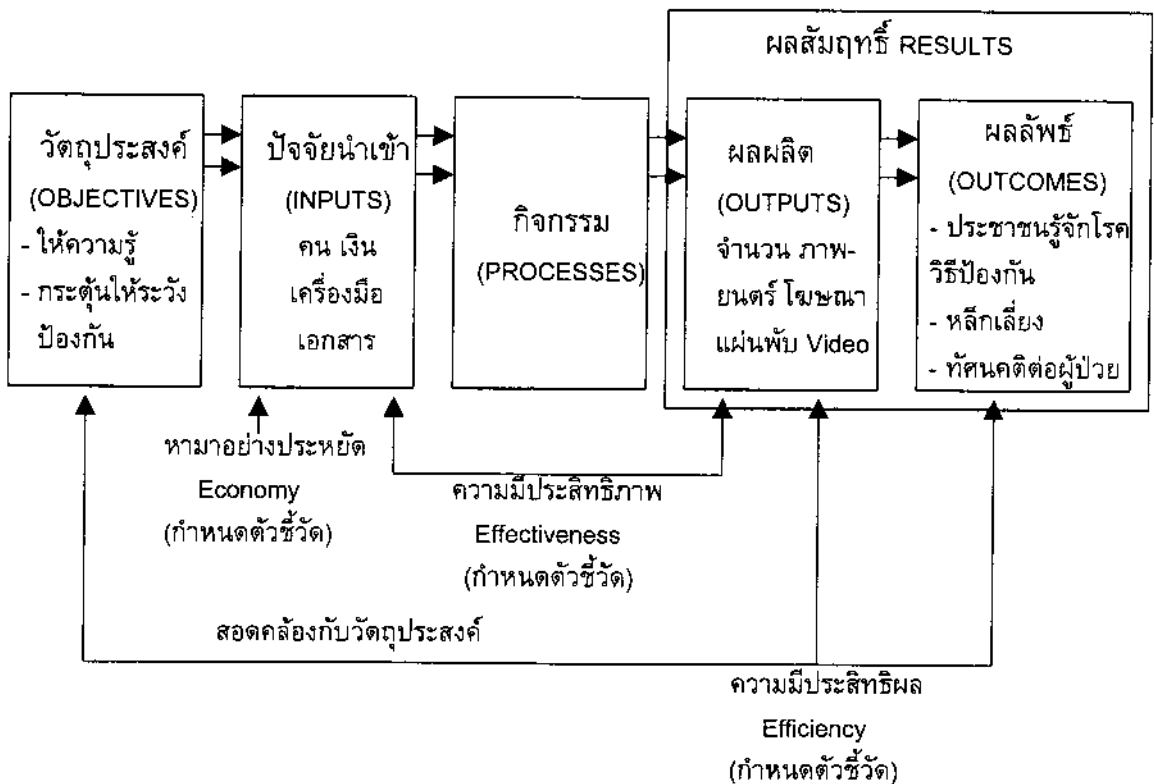
การปฏิรูปภาครัฐจึงเกิดขึ้นและต้องการให้ภาคราชการเป็น Modern Manager ผู้จัดการที่ทันสมัยเท่าเทียมกับเอกชน รัฐบาลจึงได้มีการปรับกระบวนการทำงานของราชการ โดยใช้โอกาสในยุคที่ทุกคนยอมจะยอมรับในการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะวิกฤต - เศรษฐกิจ

สิ่งที่สำคัญที่สุดในระยะแรกของการปรับแนวคิดข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ คือ การสร้างจิตวิญญาณและความสำนึกในการทำงานของข้าราชการเพื่อประชาชน รวมทั้งให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติของการทำงานที่เดิมเป็นผู้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียวหรือการปฏิบัติที่เน้นเฉพาะกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับเงินงบประมาณเท่านั้น มิได้มุ่งไปคิดถึงผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับประชาชนหรือสังคมโดยรวมจากการทำงานของข้าราชการ

ดังนั้น การบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์การทำงาน จึงมีส่วนกระตุ้นให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รู้เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

ตัวอย่าง กิจกรรมการดำเนินงานตามกรอบที่ทำให้เห็นภาพชัดเจน เช่น

โครงการรณรงค์การให้ความรู้เรื่องโรคเอดส์



คำอธิบาย โครงการรณรงค์การให้ความรู้เรื่องโรคเอดส์

วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อให้ประชาชนได้รับความรู้เรื่องโรคเอดส์ และกระตุ้นให้ระวังตัว รู้จักป้องกัน

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรที่นำมาบริหารอย่างประหยัด คือ คน งบประมาณ เครื่องมือ เอกสารอื่น ๆ ซึ่งต้องใช้้อย่างประหยัด

กระบวนการ (Process) การผลิตสื่อลักษณะต่าง ๆ หรือกิจกรรมการเผยแพร่

ผลผลิต (Outputs) จำนวนภาพหน้า โฆษณา แผ่นพับ Video ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้เรื่องโรคเอดส์จะไปเชื่อมโยงกับ Inputs จะมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือไม่ต้องดูว่าสิ่งผลิตนั้นมีข้อมูลชัดเจนหรือไม่ สื่อความหมายได้หรือไม่ คุณภาพและจำนวนสื่อเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งกระจายข้อมูลไปทั่วถึงหรือไม่อย่างไร

ผลลัพธ์ (Outcomes) ประชาชนรู้จักโรคเอดส์ รู้จักวิธีป้องกัน หลีกเลี่ยงการใช้ชีวิตร่วมกันเมื่อเป็นโรค หรือทัศนคติต่ออันตรายของโรค ทัศนคติต่อผู้ป่วยโรคเอดส์ หรือ การใช้ถุงยางอนามัยมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) คือ ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ต้องไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงาน คือ (Objectives)

ส่วนราชการที่จะทำงานแบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานก่อน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน จากนั้นจึงต้องพิจารณาจัดระบบตามแนวทางของกระบวนการบริหารและดำเนินการตามรูปแบบข้างต้น ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพิสูจน์ความประหยัด (Economy) ในการใช้ต้นทุนที่คุ้มค่าที่สุดพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว (Efficiency is to do things right) และประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Effectiveness is to do right things)

3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กรมประชาสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำวิสัยทัศน์ระดับกรม ซึ่งได้จัดทำขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2543 ณ.บางละมุง จังหวัดชลบุรี เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยผู้ศึกษาเป็นผู้ได้มีส่วนร่วมระดมสมองในการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์มีลำดับดังนี้

1. พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส - ภัยอุปสรรค จุดแข็ง - จุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินสถานการณ์ของกรมประชาสัมพันธ์ว่ามีช่องว่างในปัจจุบันอย่างไร สภาพพึงประสงค์ในอนาคต จะเป็นอย่างไร
2. รับฟังการคาดการณ์ข้อมูลของกรมประชาสัมพันธ์ในอนาคตจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ สำหรับกรมประชาสัมพันธ์เป็นการรับฟังภาพลักษณ์ในอนาคตจากอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์
3. ใช้วิธีการระดมสมอง เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันในการกำหนดทิศทางของกรมประชาสัมพันธ์ โดยใช้วิธีการ Nominal Group Technique ซึ่งเป็นวิธีการรวมความคิดเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม
4. การระดมสมองแยกเป็นกลุ่มย่อย โดยให้แต่ละกลุ่มนำหลักเกณฑ์สำคัญ ๆ แต่ละข้อไปวิเคราะห์ แล้วนำกลับมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. แต่ละกลุ่มร่างวิสัยทัศน์อย่างครบถ้วน สมบูรณ์แบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ / วิจารณ์ร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติและจัดทำเป็นร่างวิสัยทัศน์
6. ร่างวิสัยทัศน์โดยการคัดเลือกตัวแทนแต่ละกลุ่มมาร่วมกันจัดทำ โดยทบทวนเนื้อหาและวิจารณ์ จนกว่าจะหาข้อยุติ โดยวิสัยทัศน์ที่ใช้ในระดับกรมนี้จะมีมองกว้าง ๆ เหมาะสมและครอบคลุม

7. คณะผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ได้ร่วมกันระดมสมองตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้นจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ โดยขั้นตอนสุดท้ายผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินร่างวิสัยทัศน์ว่าเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ประการใด เมื่อผ่านกระบวนการทุกขั้นตอนแล้วจึงได้กำหนดเป็นถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

วิสัยทัศน์กรมประชาสัมพันธ์

“ เป็นองค์กรหลัก ในการจัดสวัสดิการสังคมและส่งเสริม ให้มีเครือข่ายการดำเนินงาน เพื่อให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงและได้มาตรฐาน ”

หลังจากได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกรมแล้ว ก็ได้ทำการเผยแพร่และสื่อให้หน่วยงานในองค์กรนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ต่อไป ซึ่งในระดับกองได้มองแคบลงมาถึงการจัดทำวิสัยทัศน์ระดับปฏิบัติการโดยเป็นวิสัยทัศน์ของกองต่าง ๆ ตามภารกิจที่กรมประชาสัมพันธ์รับผิดชอบและเป็นการมองทิศทางของกองให้สอดคล้องกับกรม โดยใช้กระบวนการระดมสมอง เช่นเดียวกับการจัดทำวิสัยทัศน์ของกรม หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) แล้ว ก็ได้นำวิสัยทัศน์นั้นมา กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อให้รู้ว่ากรมประชาสัมพันธ์จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยเปรียบเสมือนเข็มทิศนำการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งวิธีการของการได้พันธกิจมานั้นจะใช้วิธีการเดียวกับการระดมสมองในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ก็ได้

พันธกิจ (Mission) ของกรมประชาสัมพันธ์

1. พัฒนาการจัดบริการด้านสวัสดิการสังคมอย่างทั่วถึง
2. พึงกษณ์ ค้ำครองสิทธิผู้ด้อยโอกาสให้ช่วยตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี
3. เสริมสร้างเครือข่ายด้านสวัสดิการสังคมทุกระดับ
4. ส่งเสริมความมั่นคงและศักยภาพครอบครัวและชุมชน

5. ปรับปรุงองค์การและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกรมประชาสงเคราะห์ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว เพื่อให้รู้ว่ากรมประชาสงเคราะห์จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างไรจะต้องมีกระบวนการวัดผลปรากฏอยู่ในกระบวนการหลักเพื่อบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

3.3 แนวทางการปรับใช้วิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปรับใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อทราบทิศทางในอนาคตและภารกิจหลักขององค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดการดำเนินงาน โดยกระบวนการนี้เมื่อกรมประชาสงเคราะห์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีระดมสมองจากกลุ่มผู้บริหารแล้ว หลังจากเผยแพร่วิสัยทัศน์แล้วก็ไประดมสมองโดยหัวหน้าฝ่ายแผนของกองต่าง ๆ ไปร่วมสัมมนาแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในวันที่ 1-3 พฤษภาคม 2543 ณ.จังหวัดระยอง ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ของกรมประชาสงเคราะห์มากำหนด Focusing Areas ได้ 3 ส่วนดังนี้

- ▶ เป็นองค์กรหลักในการจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้บริการแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง มีมาตรฐานและเท่าเทียมกัน
- ▶ เป็นองค์กรหลักในการจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้บริการแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาทางสังคมอื่น ๆ อย่างทั่วถึง มีมาตรฐานและเท่าเทียมกัน
- ▶ เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมให้มีเครือข่ายการดำเนินงานอย่างทั่วถึง มีมาตรฐานและเท่าเทียมกัน

2. นำ Focusing Areas แต่ละข้อมากำหนดปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ โดยพิจารณามุมมองตาม Balanced Scorecard 5 ด้าน ได้แก่

- (2.1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)
- (2.2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)
- (2.3) ด้านทรัพยากรบุคคล (Humans Resource)
- (2.4) ด้านนวัตกรรม (Innovation)
- (2.5) ด้านการเงิน (Financial)

จากการระดมแนวคิด 5 ด้าน ทำให้สามารถกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้ทั้งสิ้น 39 ข้อ โดยคณะทำงานได้พิจารณาบทวนการกำหนด CSFs ที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญ และมีส่วนทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหลือเพียง 13 ข้อ โดยแบ่งตามกรอบแนวคิด 5 ด้าน ดังนี้

**แนวคิดด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร
(External Perspective)**

ปัจจัยใดที่จะทำให้มีความสำเร็จด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร
เช่น รัฐบาล ลูกค้า ผู้รับบริการ สาธารณชนและสิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)	ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
<p>1.กลุ่มเป้าหมายได้รับการอย่างทั่วถึง เป็นระบบ และครบวงจร</p>	<p>1.สัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการต่อกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด</p> <p>2.ร้อยละของบริการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3.ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการสามารถช่วยเหลือตนเองได้</p> <p>4.ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการ - สังคมตามมาตรฐานที่กำหนด (เช่น สสค. กกช2 ค.จปฐ.)</p> <p>5.จำนวนการจัดบริการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายสวัสดิการสังคม</p> <p>6.จำนวนหน่วยงาน และองค์กรเครือข่ายด้านสวัสดิการสังคมให้บริการได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกพื้นที่</p>
<p>2.กลุ่มเป้าหมายได้รับการตรงตามความต้องการ และมีความพึงพอใจในการใช้บริการ</p>	<p>1.ร้อยละของระดับความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>2.อัตราปัญหาแต่ละประเภทของผู้รับบริการลดลง</p>
<p>3.ส่งเสริมให้องค์กรภาคเอกชน องค์กรประชาชน และองค์กรท้องถิ่น มีบทบาทในการจัดสวัสดิการสังคม</p>	<p>1.ร้อยละขององค์กรที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายด้านสวัสดิการสังคมในทุกระดับ</p> <p>2.ร้อยละขององค์กรเครือข่ายที่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและวิชาการ</p> <p>3.อัตราส่วนของผู้รับบริการจากภาครัฐต่อองค์กร - เครือข่ายลดลง</p> <p>4.จำนวนองค์กรเครือข่ายที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน</p>

**แนวคิดองค์ประกอบภายในองค์กร
(Internal Perspective)**

ปัจจัยใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ
คุณภาพภายในองค์กร เช่น แนวทางและกระบวนการทำงาน
โครงสร้างองค์กร รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลากร พฤติกรรมของ
องค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)	ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
<p>1. มีการปรับบทบาท แต่ละโครงสร้างองค์กร ให้มีความยืดหยุ่น และมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน</p> <p>2. มีการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการสังคมที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้</p>	<p>1. จำนวนภารกิจที่กรมประชาสงเคราะห์ สามารถปรับบทบาท รูปแบบ ให้หน่วยงาน / องค์กรอื่น ดำเนินการแทนได้</p> <p>2. จำนวนเรื่องที่ให้บริการได้เสร็จตามกำหนดเวลา</p> <p>3. จำนวนขั้นตอนการดำเนินงานลดลง</p> <p>4. ต้นทุนต่อหน่วยของการดำเนินงานลดลง (Unit Cost)</p> <p>5. เปอร์เซ็นต์การร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการ ของกรมประชาสงเคราะห์ , NGOs ลดลง</p> <p>1. จำนวนของแผนครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>2. ร้อยละ (จำนวน) ของแผนปฏิบัติที่สอดคล้อง กับแผนแม่บท</p> <p>3. จำนวนโครงการ / กิจกรรมที่ดำเนินงานได้ ตามวัตถุประสงค์ของแผน</p>

**แนวคิดด้านทรัพยากรบุคคล
(Human Resource Perspective)**

ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)	ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
1. บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ	1. ร้อยละของบุคลากรที่สามารถให้บริการได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนด 2. จำนวน (ร้อยละ) ของผู้รับบริการของบุคลากร ความพึงพอใจต่อการให้บริการของบุคลากร 3. จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดวินัยลดลง 4. ร้อยละขององค์กรเครือข่ายที่มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของบุคลากร 5. จำนวนบริการที่ให้บริการตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและจิตสำนึกในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ	1. จำนวนหลักสูตรที่มีการพัฒนาให้รองรับภารกิจของกรม 2. เปอร์เซนต์ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. สัดส่วนของโครงการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติงบประมาณเพิ่มขึ้น 4. จำนวนแผนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่ง 5. จำนวนบุคลากรที่สามารถทำงานทดแทนกันได้เพิ่มขึ้น 6. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

**แนวคิดด้านนวัตกรรม
(Innovation Perspective)**

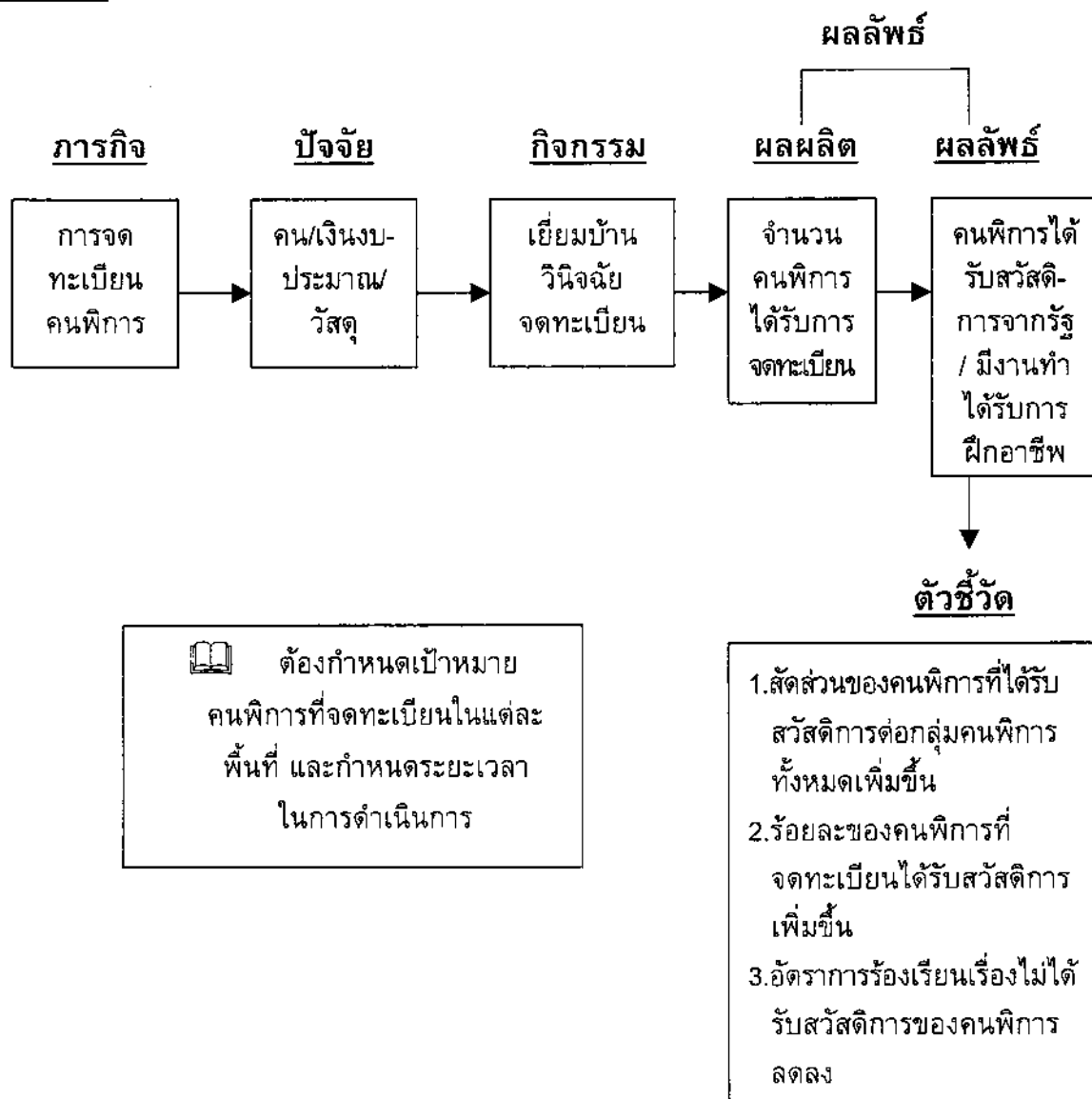
ปัจจัยที่ทำให้องค์กรคงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา
ปรับปรุง และปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต มีความคิดริเริ่ม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)	ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
1. สร้างและพัฒนาระบบและเกณฑ์มาตรฐาน การให้บริการด้านสวัสดิการสังคมไปสู่ มาตรฐานสากลให้สอดคล้องเหมาะสมกับ สภาพปัญหาและสถานการณ์	1. จำนวนระบบ รูปแบบ และเกณฑ์มาตรฐานใน การให้บริการด้านสวัสดิการสังคม ได้รับความ เชื่อถือ นำไปใช้จากองค์กรภายนอกทั้งในและ ต่างประเทศ
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของ กลุ่มเป้าหมาย และองค์กรเครือข่าย ด้านสวัสดิการสังคมให้เชื่อมโยงกับ องค์กรภายในและภายนอก	2. จำนวนระบบ รูปแบบ และเกณฑ์มาตรฐานใน การให้บริการด้านสวัสดิการสังคม ที่ได้รับ การรับรองจากสถาบันรับรองมาตรฐาน 1. จำนวนหน่วยงานของกรมประชาสงเคราะห์ และองค์กรเครือข่ายมีระบบเชื่อมโยงข้อมูล ตามแผนที่กำหนด 2. จำนวนการเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศด้าน - สวัสดิการสังคมเพิ่มขึ้น
3. สร้างระบบการถ่ายโอนงาน ด้านสวัสดิการสังคมให้แก่องค์กรเครือข่าย	3. ร้อยละของการทักท้วงเรื่องความถูกต้อง และ เป็นปัจจุบันของข้อมูลสารสนเทศด้าน - สวัสดิการสังคมลดลง 1. จำนวนรายงานการศึกษา เรื่องระบบการถ่ายโอน งานด้านสวัสดิการสังคมที่ได้รับการนำไปใช้ 2. จำนวนครั้ง / ปี ในการเผยแพร่ความรู้เรื่อง งานสวัสดิการสังคมให้แก่องค์กรเครือข่าย เพื่อรองรับการถ่ายโอนงาน
4. ผลักดันให้มีกฎหมายสวัสดิการสังคม เพื่อ เป็นหลักประกันสวัสดิการสังคม ขั้นพื้นฐานแก่ประชาชน	3. จำนวนองค์กรเครือข่ายที่พร้อมรับการ ถ่ายโอนงานด้านสวัสดิการสังคมเพิ่มขึ้น 1. กฎหมายสวัสดิการสังคมมีผลบังคับใช้ 2. ประชาชนผู้รับบริการได้หลักประกันสวัสดิการ- สังคมขั้นพื้นฐานในสัดส่วนที่มากขึ้น

แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective)	
ปัจจัยใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและผลผลิตภาพ รวมไปถึงการ ขจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบ	
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)	ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวิเคราะห์จัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดลำดับความสำคัญ และคำนึงถึงผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นหลัก 2. ติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเงินอุดหนุนให้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของผู้รับบริการด้านสวัสดิการสังคมได้ รับการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการและสภาพปัญหาเพิ่มขึ้น 1. ร้อยละของข้อผิดพลาดที่พบจากการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินอุดหนุนลดลง 2. ความถี่ในการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินอุดหนุน 3. สัดส่วนของการปฏิบัติงานตามแผนและขั้นตอนที่กำหนดเพิ่มขึ้น 4. ร้อยละของการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินอุดหนุนตรงตามแผนที่กำหนด

เมื่อได้กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแล้ว ผู้บริหารได้พิจารณาเห็นชอบ และจะต้องกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด

ตัวอย่าง



ทั้งนี้ เมื่อแนวทางดังกล่าวเป็นรูปแบบในการปรับใช้ในกรมประชาสงเคราะห์แล้ว กรมฯ ได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมา 2 ชุด คือ คณะทำงานในการวัดและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการวัด และประเมินผล เช่น การสร้างเครื่องมือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน เมื่อดำเนินการแล้วต้องเสนอคณะทำงานชุดที่ 2 คือ คณะกรรมการกลั่นกรองการปรับใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งผู้ศึกษาได้เป็นคณะกรรมการกลั่นกรองดังกล่าว โดยมีหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลและติดตามการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งติดตาม

ความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคของคณะทำงานในชุดแรก และแก้ไขปัญหานั้นเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

3.4 แนวทางการปรับใช้วิธีการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน การตรวจราชการของกรมประชาสงเคราะห์

เมื่อกรมประชาสงเคราะห์ มีรูปแบบการดำเนินงานแล้ว เพื่อให้มีผลในการ ปฏิบัติการที่จะขยายผลของ RBM ลงไปในหน่วยงาน และผู้ตรวจราชการมีหน้าที่ตรวจ ติดตามผลของ RBM นั้น เพื่อรายงานผู้บริหาร และการพบปัญหาอุปสรรคในการ ดำเนินงานที่ไม่สามารถเป็นไปตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องพิจารณาหา ทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเพื่อให้การดำเนินการปรับใช้ ระบบ RBM ในการบริหารงานของกรมประชาสงเคราะห์ ตลอดจนการใช้ระบบ RBM ในการ ตรวจราชการมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอน จึงเห็นสมควรดำเนินการตาม กระบวนการดังนี้

(3.4.1) ควรนำวิสัยทัศน์ของกรมประชาสงเคราะห์เวียนแจ้งให้ผู้บริหาร ระดับกองต่าง ๆ / สำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัดทุกจังหวัด / หน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อเข้าใจวิสัยทัศน์และทิศทาง รวมทั้งเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน

(3.4.2) กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดของงานในแต่ละพื้นที่ให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของกรม

(3.4.3) จัดสัมมนาร่วมกันทั้งผู้ปฏิบัติ(หน่วยงาน) และผู้ติดตามผลงาน (ผู้ตรวจราชการกรม) เพื่อสร้างความเข้าใจและตื่นตัวต่อการทำงานที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ขององค์กรที่ให้ความสนใจในเรื่องปัจจัย (Inputs) มาเป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงานมากขึ้น

(3.4.4) ระดมความคิดร่วมกันในการหากลยุทธ์ว่าจะทำอย่างไรให้ หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

(3.4.5) ทดลองระบบ RBM ลงไปปรับใช้ในพื้นที่ โดยเลือกหน่วยงาน บางหน่วยที่มีความพร้อมและควรทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน

ก่อนดำเนินการให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรไปในทางเดียวกัน และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก

(3.4.6) เมื่อรู้ตัวชี้วัดและเป้าหมายในการดำเนินการแล้วก็ต้องกำหนด แหล่งข้อมูล วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการวัดผลการ ทำงาน รวมทั้งสร้างโปรแกรมเพื่อประมวลผล

(3.4.7) ในส่วนของระบบการตรวจติดตามนั้น เมื่อกรมได้ปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดการทำงานของกรมแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณา กับผู้ตรวจราชการกรมแต่ละเขต เพื่อตกลงในตัวปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ว่าจะกำหนดเป้าหมายเท่าไร / อย่างไร จึงจะ เหมาะสมในแต่ละเขตพื้นที่ที่ผู้ตรวจรับผิดชอบ

(3.4.8) ทิศทางการตรวจราชการจะกำหนดทิศทางการตรวจอะไรบ้าง แบ่งเป็น 2 ระยะ

ระยะแรกของการนำระบบ RBM ไปปรับใช้ควรจะเน้นการตรวจเรื่อง

- เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกคนเข้าใจในระบบ RBM เพียงไร
- มีแผนการดำเนินการตามขั้นตอน RBM อย่างไร
- มีการกำหนดตัวชี้วัดในกิจกรรมหรือโครงการตามภารกิจอย่างไรบ้าง และ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดหรือไม่
- การมีข้อมูลพร้อมที่จะดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ เช่น ข้อมูล คนพิการ หรือข้อมูลค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง ข้อมูลของ ระยะเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น
- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ RBM ในระดับหน่วยงานหรือไม่
- มีการแบ่งงานกันทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร
- มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างไร

ระยะที่ 2 เป็นระยะของการตรวจหลังจากการนำระบบ RBM ไปใช้

- กำหนดเป้าหมาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการตรวจ
- เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- รายงานผลการปฏิบัติงาน
- เมื่อพบปัญหาให้หาสาเหตุและหาทางแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ



4

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์จากแนวคิดนโยบาย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาสรุปผลของการปรับใช้กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กรจะสำเร็จมีแนวทางดังนี้

4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยการกำหนดเป็นนโยบายให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติ เช่นเดียวกับกรมประชาสงเคราะห์ที่เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรม และการจัดทำ CSFs และ KPIs ของกรม จนถึงวิสัยทัศน์ระดับปฏิบัติ คือ วิสัยทัศน์ของแต่ละกอง เพื่อเป็นแนวทางในกรอบของหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมด้วย

4.2 ให้ทุกคนในกรมมีส่วนร่วมในกระบวนการ และมีส่วนร่วมรับรู้ทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงโดยเปิดโอกาสให้มีเวทีสำหรับผู้บริหารข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้รับรู้ทิศทางและเป้าหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และให้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งมีผลให้มีแรงกระตุ้นที่จะปฏิบัติตามกระบวนการโดยไม่ต่อต้าน ทั้งนี้อาจจะใช้กระบวนการในการร่วมคิดระดมสมองจัดสัมมนาหน่วยงานเป็นภาคเพื่อพิจารณาวิสัยทัศน์และเสนอแนวคิดตามพื้นที่ (Areas) ที่รับผิดชอบ

4.3 ต้องมีการสร้างทีมงานเฉพาะ ที่จะพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมประชาสงเคราะห์ให้เหมาะสม

4.4 มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีทีมระดับผู้บริหารคอยแนะนำปรึกษา และแก้ไขปัญหาเมื่อการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

4.5 ควรมีการกำหนดทิศทางการตรวจระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้าแผนการตรวจราชการของกรมประชาสงเคราะห์ โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกำหนดแผนและติดตามการตรวจราชการระดับกรม และขอความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยมุ่งเน้นในสาระสำคัญของการตรวจราชการตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.6 ควรกำหนดหน่วยงานนำร่องที่จะทำระบบ RBM ทั้งนี้ข้อพิจารณาในการเลือกหน่วยงาน คือ หน่วยงานนั้นต้องมีผู้บริหารที่รู้ทิศทางแนวปฏิบัติ และเป้าหมายที่กำหนดอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และมีเครื่องมือที่จะช่วยในการจัดทำข้อมูลในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4.7 ควรจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแนวของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น คู่มือปฏิบัติในการตรวจราชการตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

ปัญหาอุปสรรคและข้อสังเกตในการนำระบบ RBM เข้ามาใช้ในกรมประชาสงเคราะห์

1. จากวิสัยทัศน์ของกรม ซึ่งจะนำมาซึ่งปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนั้นจะพบว่าสิ่งที่รัฐขาดแคลนมากที่สุด คือ แนวคิดด้านนวัตกรรม (Innovation) โดยเฉพาะกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งก่อกำเนิดมาถึง 60 ปี ในปี 2543 นี้ยังมีความเป็น Conservative อยู่มาก ทั้งตัวข้าราชการ วัฒนธรรม ระบบ ระเบียบ สถานที่ อุปกรณ์ ซึ่งก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรบางครั้งก็เป็นเครื่องกีดขวาง Innovation ของข้าราชการรุ่นใหม่ ทำให้ขาดอิสระในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสและให้อิสระแก่ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและมีส่วนร่วม

อย่างจริงจัง ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าผู้บริหารต้องใจกว้าง หูตากว้าง เปิดตัวเพื่อมองถึงระดับสังคมโลกและทิศทางการเปลี่ยนแปลง

2. สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการนำระบบ RBM มาใช้ คือ ความพร้อม และความแม่นยำของข้อมูล หน่วยงานจะต้องมีความพร้อมของระบบข้อมูล ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเที่ยงตรงรรม เปิดเผย ห้ามปกปิด ปกป้องและบริสุทธิ์ใจที่จะเข้าสู่ระบบ RBM ที่ต้องกล้าที่จะให้ข้อมูลที่เป็นจริง เนื่องจากข้อมูลที่แสดงจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของงาน หากมีการปรุงแต่งข้อมูลขึ้นมา ระบบ RBM นี้จะใช้ไม่ได้ผลในหน่วยงาน และจะถูกตรวจสอบพบในภายหลัง ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่ของกรมประชาสงเคราะห์ยังขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรและอุปกรณ์ด้วย จึงต้องเร่งปรับปรุง โดยผู้บริหารระดับสูงของกรมจะต้องเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้ พร้อมทั้งเร่งให้การสนับสนุน

3. หน่วยงานหลาย ๆ แห่ง ยังทำงานแบบไร้อิศทาง คือ ไม่มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด และไม่มีแผนงานที่แน่ชัด หรือมีแต่ไม่ได้ยึดถือ อาจเป็นเพราะขาดบรรทัดฐานรวมของกรมว่าจะต้องทำอะไรบ้างในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะเป็นเพราะขาดความต่อเนื่องเนื่องจากการย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารค่อนข้างถี่บ่อย และขาดการ ติดตามผลอย่างจริงจัง และมีได้นำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงควรสร้างข้อตกลงในลักษณะ Job Description และ Job Requirement เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานและกรม โดยระบุไว้ในห้วงเวลาที่กำหนดจะทำภารกิจใดให้สำเร็จลุล่วงบ้าง เพื่อถ่ายทอดการตรวจติดตามและประเมินผลงาน กรมจึงควรพิจารณาจัดเตรียมคนโดยสร้างความเข้าใจให้เกิดกับผู้ปฏิบัติ (หัวหน้าหน่วยงาน) และผู้ติดตามผล (ผู้ตรวจราชการ) ก่อนการนำระบบ RBM มาใช้ในการตรวจราชการ คือ ต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย



บรรณานุกรม

- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ , การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เอกสารวิชาการปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ เดือนกันยายน 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. : ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต พ.ศ.2542.
- สำนักงาน ก.พ. , แผนปฏิรูประบบภาครัฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. , แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.2540 – พ.ศ.2544) กรกฎาคม 2541.
- สำนักงาน ก.พ. , ตลาดสัมมนาปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย , 13 - 15 มกราคม 2542.
- สำนักงาน ก.พ. , “ปฏิรูปราชการ คนไทยได้อะไร ?” มกราคม 2543.
- สำนักงาน ก.พ. , การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าผู้รับบริการคู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ พ.ศ.2541.
- สำนักงาน ก.พ. : การปรับปรุงประสิทธิภาพในส่วนราชการ จะทำอะไร จะได้อะไร , เอกสารโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ พ.ศ.2541.
- สำนักงาน ก.พ. : ระบบการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ.
- กรณีศึกษาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ.2538
- กรณีศึกษาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมการประกันภัยตามโครงการราชการเพื่ออนาคต พ.ศ.2542