

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและสภาพปัญหา

ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารราชการของไทยจะมุ่งเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คน เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นกระบวนการทำงาน (Process) และกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นหลัก โดยมีได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการทำงานภาครัฐว่าคืออะไร ผู้รับบริการคือใคร ควรได้รับบริการที่มีคุณภาพอย่างไร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่ารัฐได้ใช้เงินงบประมาณอย่างคุ้มค่าหรือไม่

เมื่อประเทศของเราต้องประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นผลให้ทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด จึงต้องมีการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด รัฐบาลจึงได้เร่งดำเนินการปรับปรุงระบบบริหารอย่างเร่งด่วน โดยการกู้เงินจากธนาคารโลกมาเพื่อดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือการจัดการด้านเศรษฐกิจ (Economic Management Assistance Project: EMAP) ซึ่งภายใต้โครงการดังกล่าวได้มีการจัดทำโครงการราชการเพื่ออนาคต (Administrative Renewal Project) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ

1. เพื่อให้ระบบบริหารราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสามารถวัดผลได้
2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ โดยการจัดขนาดข้าราชการพลเรือนให้มีจำนวนที่เหมาะสม
3. เพื่อปรับปรุงคุณภาพบุคลากร ในส่วนงานราชการไทย
4. เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการพลเรือน

โดยโครงการราชการเพื่ออนาคต ได้กำหนดงานหลักของโครงการไว้รวม

4 ด้าน คือ

1. ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System : RBM)
2. การปรับขนาดกำลังคนและหน่วยงาน (Rightsizing the Civil Service)
3. การบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องการจําแนกตำแหน่ง ค่าตอบแทน การสรรหา เลือกรับ การแต่งตั้ง และการประเมินผลปฏิบัติงาน (Human Resource System)
4. การพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service)

โครงการราชการเพื่ออนาคต ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งจัดวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ใน 3 ระดับ คือ ระดับกรม ระดับกระทรวง และระดับกลุ่มกระทรวง (Sector) โดยสำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง กลุ่มสังคม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ มาให้คำปรึกษาในการจัดวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และเริ่มดำเนินการในกรมต้นแบบ หรือกระทรวงต้นแบบ หรือกลุ่มกระทรวงต้นแบบตั้งแต่เดือนมกราคม 2542 เป็นต้นมา

นอกจากนี้รัฐบาลยังได้มีการกำหนดให้มีการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการต่าง ๆ ไว้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ที่เห็นชอบให้มีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการปฏิรูปในลักษณะ "องค์กรรวม" มุ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ที่มีประชาชนหรือผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลางในการปฏิรูป มีการสร้างระบบประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการให้สนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภายในเดือนมิถุนายน 2542 ถึงเดือนกันยายน 2544 โดยเน้นที่หน่วยราชการที่อยู่ในกลุ่มเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก

การบริหารงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งมีการกํงหลักอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย

และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้เกิดสภาพการจ้างงานที่เหมาะสม มีความเป็นธรรมในการจ้างงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ลูกจ้างมีความปลอดภัยในการทำงานทั้งจากอุบัติเหตุและโรคจากการทำงาน ตลอดจนเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งนำไปสู่สันติสุขในวงการแรงงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ มาตรการและโครงการต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการให้นายจ้างได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างครบถ้วน และลูกจ้างได้รับสิทธิของตนตามที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างครบถ้วน กฎหมายดังกล่าวได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 กฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน ที่กำหนดขึ้นตามประกาศกระทรวงมหาดไทยและประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และ พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

การบริหารงานของกรมในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่เป็นกรมแรงงาน และเปลี่ยนเป็นกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังเป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานเชิงปริมาณมากกว่าเน้นคุณภาพหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดต่อลูกจ้าง ดังนั้นจึงมีความพยายามจากผู้บริหารของกรมในหลายรูปแบบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา ที่จะพัฒนาให้การปฏิบัติงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจากการเน้นผลงานเชิงปริมาณมาเป็นการเน้นผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น และได้มีการกำหนดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ แต่ก็เป็นการดำเนินงานที่ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักการและขั้นตอนการปฏิบัติทางวิชาการ เนื่องจากยังมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนในแต่ละภารกิจโดยไม่ได้ดำเนินงานพัฒนาปรับปรุงงานแบบองค์รวม เมื่อมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจึงพบว่ายังไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงได้เตรียมการเพื่อพัฒนาระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร

จัดการงานตามภารกิจของกรมตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2543 ภายใต้การให้คำปรึกษาของสำนักงานพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และเริ่มนำระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้พัฒนาเสร็จแล้วมาใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2544 โดยมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 17 ตัว และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก รวมทั้งสิ้น 35 ตัว มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานหลักตามตัวชี้วัด ทุก 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน ตามที่คณะทำงานวางระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้กำหนดขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

แม้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะมีความเห็นว่า การวางระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System : RBM) เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานของกรม แต่อย่างไรก็ตาม จากการประเมินผลการดำเนินงานหลักตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ทุกครั้ง จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์และมีข้อเสนอแนะทั้งจากผู้บริหารทุกระดับของกรม ข้าราชการทั่วไป แม้กระทั่งจากคณะทำงานที่เกี่ยวข้องว่า มีปัญหาที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงหลายประการ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ มีจำนวนมากเกินความจำเป็น หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดยังไม่ถูกต้องหรือมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของกรมทำให้ยากต่อการตีความหรือทำความเข้าใจ ฯลฯ เป็นต้น

ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน วิธีดำเนินการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) รวมทั้งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 ถึง 2546 ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคของระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา และให้ข้อเสนอแนะในมุมมองของผู้ขอรับการประเมินที่เห็นว่าน่าจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารของกรม คณะทำงาน ผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจทั่วไป จะได้ทราบและพิจารณานำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงหลักการ เหตุผล และเทคนิควิธีการในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด ข้อบกพร่องหรือความไม่สมบูรณ์ของตัวชี้วัดและเทคนิคในการประเมินผลที่นำมาใช้
3. เพื่อเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษา

เป็นการศึกษาถึงหลักการ เหตุผล และขั้นตอน วิธีดำเนินการในการพัฒนาระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ปี 2544 ถึงปัจจุบัน

วิธีการศึกษา

ผู้ขอรับการประเมิน ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จด้วยตนเอง ดังนี้

1. ศึกษาโดยค้นคว้าจากเอกสารวิชาการ รายงานการศึกษา และเอกสารต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. ศึกษาแผนการดำเนินงานและเทคนิค วิธีดำเนินการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทุกขั้นตอน
3. วิเคราะห์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
4. วิเคราะห์ข้อมูลการประมวลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กรมกำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลต่างๆที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แก่ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทุกระดับ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคน ตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไป โดยสามารถพิจารณานำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ความหมาย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน (ทิวาดี เหมสุวรรณ, 2544 : 8) กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่า รัฐบาลได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร การบริหารในรูปแบบใหม่นี้ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า 20 ปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการทำงานภาครัฐ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Management by Objectives, Performance Management, Results Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

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

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งาน/บริการ/กิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์เป็นปริมาณงานที่หน่วยงานทำได้ภายใต้การควบคุมขององค์กร/หน่วยงาน ผลผลิตของโครงการอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ต้องการแต่ผลผลิตไม่ได้แสดงถึงคุณภาพการทำงาน

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายได้อีกแบบหนึ่งว่า เป็นการบริหารที่ยึดหลัก 4 ประการ คือ

1. ความประหยัด (Economy) คือ ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งการไม่ประหยัดจะเกิดบ่อยครั้งในกรณีที่มีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า

$$\text{ความมีประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ปัจจัยนำเข้าจริง}}{\text{ผลผลิตจริง}}$$

ผล หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้าซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพ

สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ซึ่งความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

4. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) คือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการที่หน่วยงานจัดให้โดยง่าย

ประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปจะหมายถึงการทำงานที่ประหยัด ได้ผลงาน ที่รวดเร็วมีคุณภาพคุ้มค้ำกับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์และเวลา (จตุรรัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ, 2542 : 21) ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึง อัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) ในงาน ของข้าราชการนั้นประสิทธิภาพเป็นคำที่ใช้ไปในกันหรือสลับกันความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และผลิตภาพ (Productivity) ดังนั้นในความหมายที่จะกล่าว ต่อไปนี้จะใช้คำว่าประสิทธิภาพในความหมายที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตที่ออกมา การที่จะบ่งบอกได้ว่าราชการมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงต้องพิจารณาทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าซึ่งได้แก่ งบประมาณค่าใช้จ่าย กำลังคน (ซึ่งอาจ แปลงเป็นตัวเงินได้บางส่วนและบางส่วนมีคุณค่ามากกว่าเงิน เช่น ทักษะคน ความมุ่งมั่น เป็นต้น) วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนเวลา กระบวนการทำงาน ซึ่งได้แก่วิธีการ ทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการบริหารรวมทั้งผลลัพธ์ที่ออกมา ซึ่งได้แก่ผลงาน หรือบริการต่าง ๆ ของรัฐ เป็นต้น

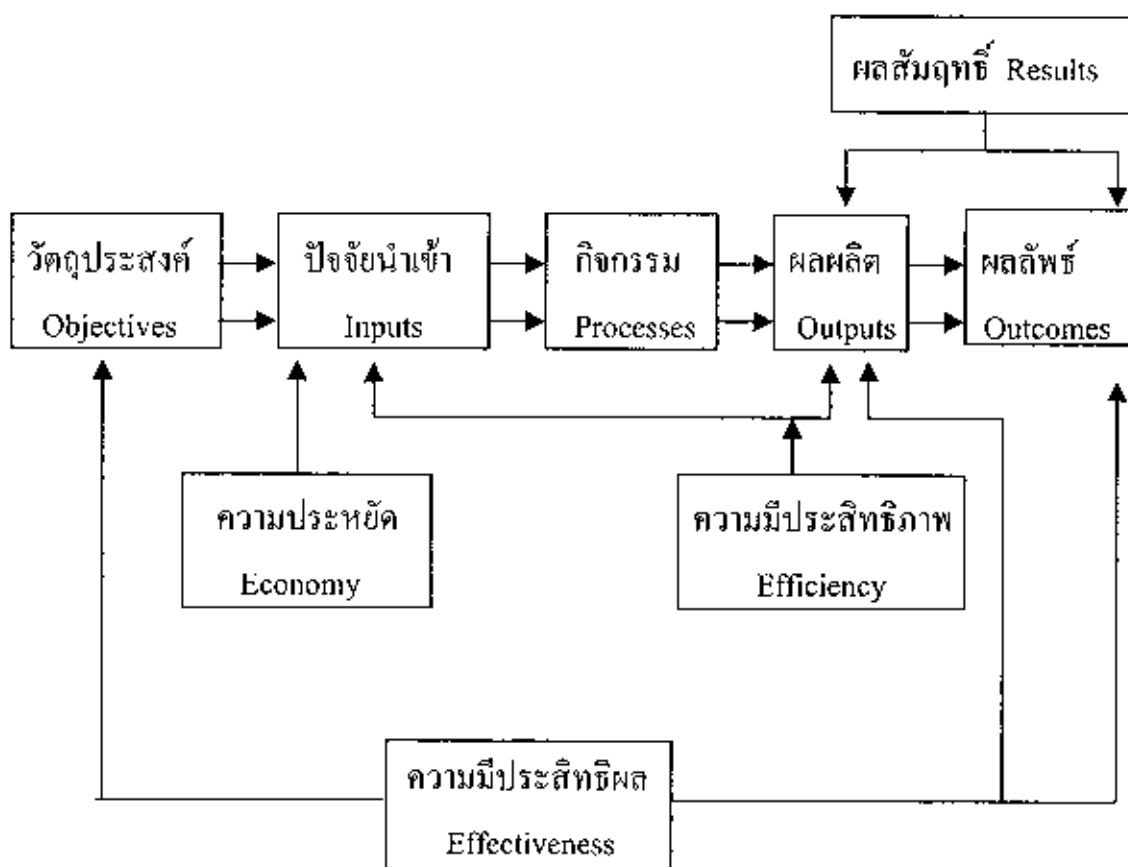
ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และสามารถวัดได้ โดย ในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือผลผลิตที่ออกมาโดยวัด อย่างใดอย่างหนึ่งหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุม ต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้ง เงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค้ำและเกิดการ สูญเสียน้อยที่สุด หรือ

2. ประสิทธิภาพในแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือ

3. ประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

2. กรอบความคิดในเรื่องระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)



วัตถุประสงค์ (Objectives)

หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes)

หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลาย มาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs)

หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes)

หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อไปและมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results)

หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิต (Outputs)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes)
1. จำนวนสถานประกอบกิจการ ที่ผ่านการตรวจแรงงาน	1. จำนวนสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติ ถูกต้อง
2. จำนวนลูกจ้างที่ยื่นคำร้อง	2. จำนวนคำร้องที่ผ่านการวินิจฉัย/ยุติ และลูกจ้างได้รับเงินตามสิทธิ
3. จำนวนเรื่องที่ได้รับข้อเรียกร้อง ข้อพิพาท แรงงาน และข้อขัดแย้ง	3. จำนวนข้อเรียกร้อง ข้อพิพาทแรงงาน และข้อขัดแย้งที่ยุติ
4. จำนวนโครงการอบรมที่จัดขึ้น หรือจำนวนผู้เข้ารับการอบรม	4. จำนวนผู้รับการอบรมที่ได้ใช้ประโยชน์ จากการอบรมจริง
5. จำนวนครั้งที่ตอบคำถามทางโทรศัพท์	5. จำนวนครั้งที่ได้ตอบคำถามทางโทรศัพท์ อย่างถูกต้องเหมาะสม
6. จำนวนผู้ต้องหาที่ได้รับการสอบสวน	6. ร้อยละของผู้ต้องหาที่กระทำผิดจริง
7. จำนวนกิโลเมตรของถนนที่ซ่อม	7. ร้อยละของถนนที่อยู่ในสภาพดี
8. จำนวนคนไข้ที่เข้ารับการรักษา	8. จำนวนคนไข้ที่สุขภาพดีขึ้น

3. หลักการพื้นฐานของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานในระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การดำเนินการภายในกรอบของกฎหมาย ไม่ใช่
อำนาจตามอำเภอใจ

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ

3. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความประหยัด คุ้มค่าและมีคุณภาพ

4. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่าย และตรวจสอบได้

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และยอมรับต่อผลการดำเนินงานที่ได้กระทำ

6. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการปรับปรุงงาน

4. ขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams, 1998 และทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทาง โดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ความต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะเป็หัวใจสำคัญของวิธีการบริหารจัดการแบบนี้จะประกอบด้วยตัวชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 25 และสุพจน์ ทวายแก้ว, 2543 : 11)

- ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

- ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

- ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยักรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

- ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อราชการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นที่ผิวดิน 1 กิโลเมตร

- ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

- ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

- ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุมครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

ทิพวดี เมฆสวรรค์ (2544) ได้กล่าวถึง ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหา ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง ได้แก่

1) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการ เทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การของรัฐคือ เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงาน โครงการบรรลุผล ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สอดตามความคาดหวังของประชาชน นอกจากนั้น การวัดผลการ ปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ การปรับปรุง การมอຍอำนาจ และการกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการ สร้างแรงจูงใจให้แก่หน้าที่ด้วย

2) การเทียบงาน (Benchmarking)

แนวคิดของการเทียบงาน (Benchmarking) สามารถเข้าใจได้ไม่ยาก เริ่มจากการหาองค์การที่ปฏิบัติงานดีที่สุดในสาขาเกี่ยวกับองค์การที่เราทำอยู่ แล้วทำการ ศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์การนั้นทำไม่ถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดอย่างนั้น จากนั้น

ก็วางแผนที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับองค์กรต้นแบบ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมทั้งติดตามคุณผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงานก็คือการอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการงานให้ดีขึ้น และสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

3) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้เสนอแนะความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการมีดังต่อไปนี้ คือ เรื่องการเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (accessibility and convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาได้สะดวก เวลารับบริการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่ายไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย (safety)

นอกจากนี้เรื่องคุณภาพการให้บริการยังจะต้องครอบคลุมถึงเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการด้วย

4) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอก หรือการตรวจสอบจากภายในองค์กร ในปัจจุบันจุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงาน

แทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาคู่ที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

5) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลการทำงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขไว้ให้

6) การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)

การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

7) การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning)

แผนองค์การและแผนกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกลให้แก่ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้น แผนองค์การและกลยุทธ์นี้ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายโครงการระดับปฏิบัติ และยังสามารถใช้ในการประสานแผนงานระดับ กระทรวง เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

8) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมิได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์กร และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้อำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร การทำสัญญาจะครอบคลุม เรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายในด้วย

การทำสัญญาโดยปกติจะเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญากับผู้รับสัญญา (ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไข พร้อมทั้งระบุการให้รางวัลหรือการลงโทษ กรณีที่มีผลงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย ประเด็นที่น่าศึกษาเพิ่ม คือเรื่องการจัดทำข้อตกลงภายใต้การทำงานในระบบราชการว่าควรจะมีการดำเนินงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพการทำงานที่มีความซับซ้อนมากกว่าในภาคเอกชน

6. แผนการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ในการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยคณะอำนวยการและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมกับคณะทำงานที่ปรึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ร่วมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดขั้นตอนวิธีการในการดำเนินงาน ได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมมี 9 ขั้นตอน เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การกำหนดแหล่งข้อมูล การตั้งค่าเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูล การบันทึกและอนุมัติข้อมูล การวิเคราะห์ผล และการรายงานผล ตามรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เริ่มด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเพื่อให้ทราบทิศทางในอนาคตและภารกิจหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

(1) **วิสัยทัศน์และพันธกิจ** ขององค์กรนั้น ๆ จะต้องมีแผนและกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ขององค์กรมีการศึกษาในเรื่องสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เพื่อให้ทราบความมุ่งหมายที่แท้จริง ทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไป ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ คำกล่าวแสดงทิศทางและสถานการณ์ขององค์กร ในอนาคต วิสัยทัศน์ขององค์กรชี้ให้เห็นว่าเราต้องการเป็นอะไรในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หรือภารกิจหลัก แสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการมีองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจ

(2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย ดังนั้นเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจึงประกอบด้วย

- มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)
- ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย
- ผู้บริหารยอมรับว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่

สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) แสดงถึงวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เปรียบเสมือนแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนทั้งในระดับปฏิบัติการและด้านผลงานหลักไม่จำเป็นต้องสามารถวัดได้แต่สามารถทำหน้าที่ในการให้แนวทาง หลักการ หรือกระบวนการแก่องค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ใช้ Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

แนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร (Balanced Scorecard Model) ตามแนวคิดของ Norton และ Kaplan คือ

- Balanced Scorecard Model คือ แนวทางการคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความครอบคลุมมากกว่าการวัดผลทางการเงินและผลผลิต ซึ่งเป็น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบเก่า

- Balanced Scorecard คือ แนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยใช้องค์ประกอบใน 4 ด้านหลัก ๆ คือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านองค์กร และด้านนวัตกรรม

- Balanced Scorecard จะให้ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานในอดีต (ตัวชี้วัดด้านการเงิน) และปัจจัยกระตุ้นผลการปฏิบัติงานในอนาคต (ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน)

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ใช้เทคนิค Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาองค์กรจากมุมมองด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนใน Balanced Scorecard ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดให้พิจารณาองค์กรจากมุมมองต่าง ๆ 4 มุมมอง ดังนี้

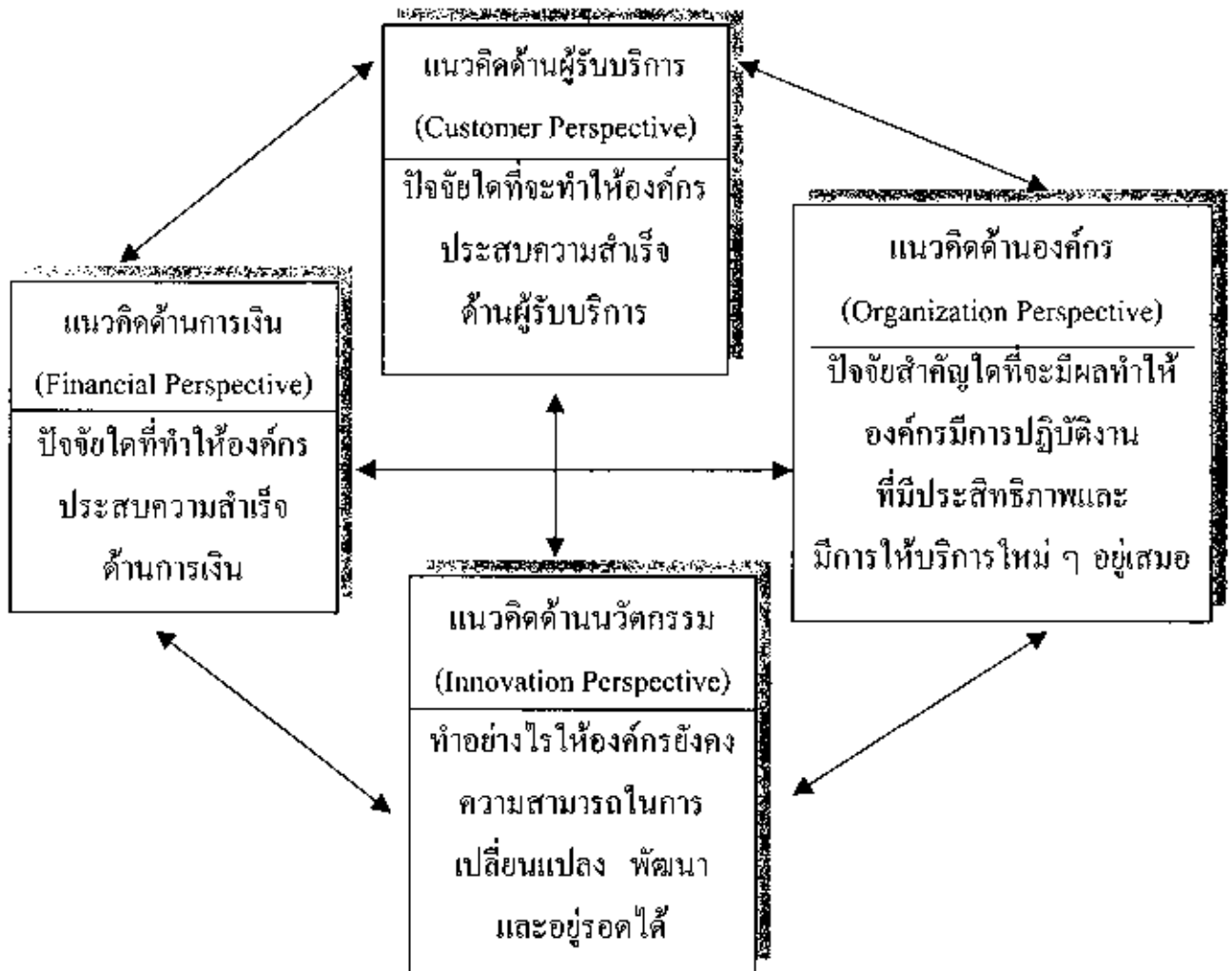
1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ รัฐบาล ประชาชน ผู้รับบริการ สาธารณชน และสิ่งแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถภาพของบุคลากร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม กระบวนการ และแนวปฏิบัติ

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาพัฒนาการขององค์กรด้านนวัตกรรม เป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคต

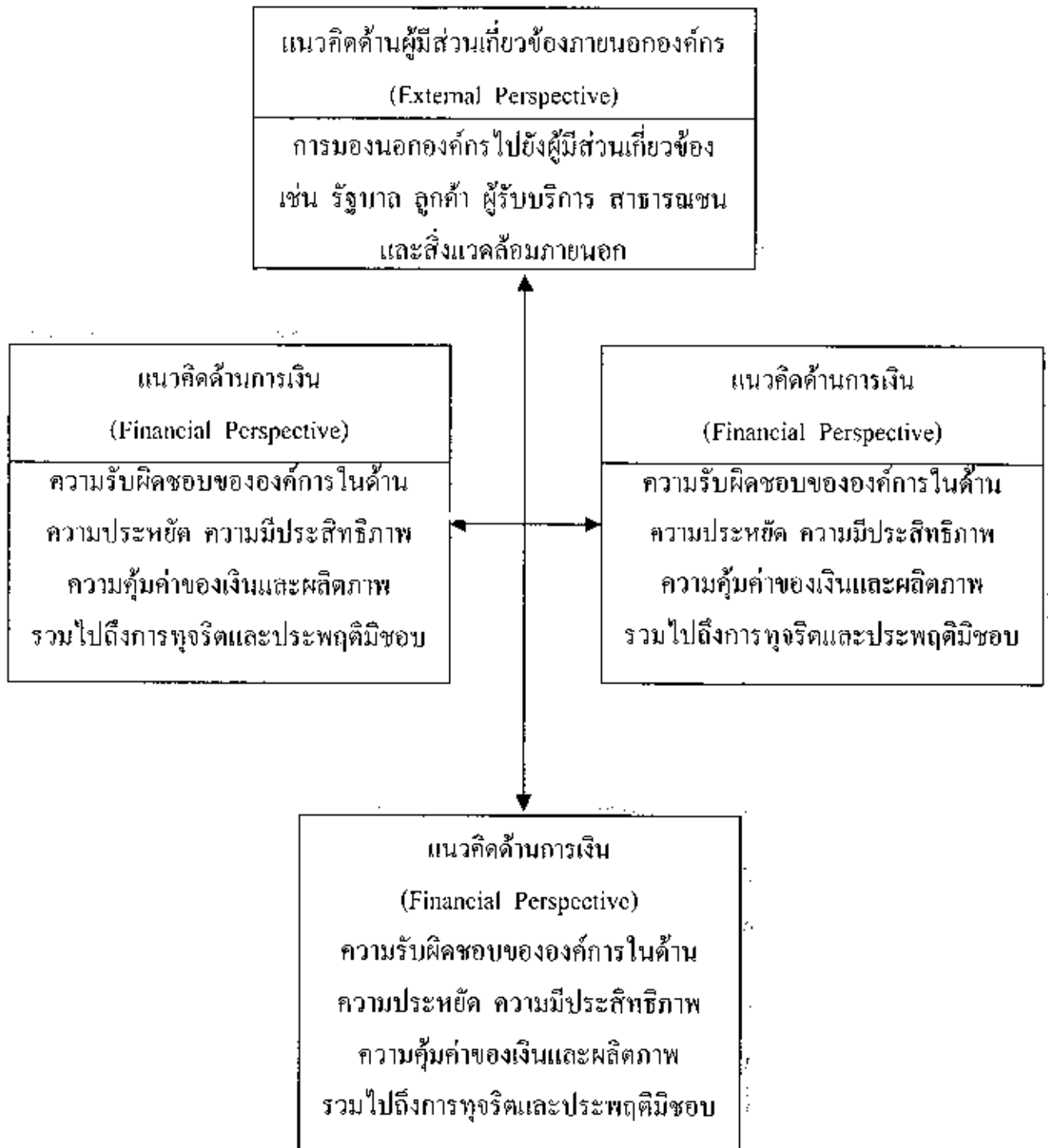
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับพันธะรับผิดชอบขององค์กร ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงิน ผลผลิตการดำเนินงาน การทุจริต และประพฤตินิชอบ

Balanced Scorecard Model



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

Balanced Scorecard Applied Model



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

กระบวนการในการพัฒนา **Balanced Scorecard** ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า **Balanced Scorecard** ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
 - (1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
 - (2) จะต้องมีความสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของเหตุผล โดยจัดทำไว้ในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่บรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้
 - (1) การจัดทำตัวชี้วัด
 - (2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย
 - (3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

(3.) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

(Key Performance Indicators : KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นตัววัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยค่าของตัวชี้วัดสามารถแสดงอยู่ในรูปของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) อัตรา (rate) จำนวน (number) และค่าเฉลี่ย (average)

ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผลิตผล แต่ถ้ามิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อใดจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และเป็นผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแต่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กรโดยเป็นรูปภาพฟลิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง แสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหาและสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไรตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้น ๆ

พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 68-69) กล่าวถึงเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
3. ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาจะมากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ

5. ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
6. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPIs) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
7. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs)
8. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กล่าวถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักว่ามีหลักเกณฑ์ คือ

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency) หมายถึง สิ่งที่ถูกวัดและวิธีการวัดจะมีความคงเดิมเสมอเพื่อให้ได้การวัดที่ถูกต้อง
3. มีความชัดเจนและไม่กำกวม (Clean & Unambiguous)
4. การปฏิบัติงานขององค์กรควรมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อสิ่งที่วัด (Impact)
5. สามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ไม่ซับซ้อนจนเกินไป (Communicable)
6. เพียงตรงตลอดเวลา (Valid over time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable) กล่าวคือ สิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ได้
8. สามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน (Resilient) ตัวชี้วัดที่ถูกปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถให้เปรียบเทียบกันได้และขาดความน่าเชื่อถือ
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on Vision & CSFs)
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

Imboden (1978 : 65 – 66) กล่าวถึงการจัดทำตัวชี้วัดและการนำตัวชี้วัดไปใช้จะต้องคำนึงถึง

1. ความตรงประเด็นที่จะนำตัวชี้วัดเหล่านั้นไปใช้
2. ลำดับชั้นของตัวชี้วัดมี 3 ระดับ ภาพรวม – โครงสร้าง – การกระจาย

(Aggregate – Structural – Distribution Indicators)

- ตัวชี้วัดภาพรวม เป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะด้าน

- ตัวชี้วัดเชิงโครงสร้าง เป็นตัวชี้วัดบ่งชี้ผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมที่จะนำไป

- ตัวชี้วัดการกระจาย คือ ความหลากหลายของกิจกรรมที่จัดทำโดยนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการ

3. ควรกำหนดจำนวนตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด โดยตัดทอนตัวแปรที่คล้ายคลึงกันออกไป หรือสร้างตัวชี้วัดใหม่ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดเดิมที่มีความคล้ายกัน

4. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชากรผู้รับประโยชน์ (people) มากกว่ามูลค่าทางการเงิน (monetary)

5. จัดทำตัวชี้วัดด้วยความประหยัด โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บไว้แล้วตามปกติ

6. การตีความหมายของตัวชี้วัดต้องเป็นที่เข้าใจได้โดยบุคคลทั่วไป (non-scientists)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2540 : 2-5) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการสร้างดัชนีชี้วัดว่า จะต้องให้ความสำคัญกับเครื่องชี้วัดทั้งในระดับภาพรวมและระดับพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มตัวชี้วัดมากกว่าการสร้างตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว การใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวเดียวสะท้อนประเด็นการพัฒนาเพียงด้านเดียว

การสร้างกลุ่มตัวชี้วัด ควรอยู่ในรูปของดัชนีภาพรวม (Composite Index) เพื่อใช้สะท้อนระดับการพัฒนาได้อย่างแท้จริง โดยการถ่วงน้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวตามระดับความสำคัญของตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม พบว่ามีปัญหาการสร้างดัชนีภาพรวม คือ

- หน่วยวัดที่แตกต่างกัน เนื่องจากแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาประกอบด้วยหลายมิติ จึงทำให้มีหน่วยที่ใช้วัดของแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องแปลงให้เป็นหน่วยงานเดียวกันซึ่งเป็นภารกิจที่ยุ่งยากมาก

- การให้ค่าถ่วงน้ำหนัก (Weighting) เป็นปัญหาที่ยุ่งยากอีกประการหนึ่ง เพราะองค์ประกอบของตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่สามารถให้ค่าถ่วงน้ำหนักเท่ากัน เนื่องจากมีความสำคัญต่างกัน การจะให้น้ำหนักเท่าใดขึ้นอยู่กับว่าตัวชี้วัดใดจะสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไป

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 26 – 28) กล่าวถึงตัวชี้วัดที่มักใช้ในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ ว่ามี 5 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) จะแสดงถึงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้ หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือบริการ ตัวอย่างเช่น จำนวนเข้าอบรม จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตัวอย่างเช่น ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำ เวลาเฉลี่ยในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and Cost Effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตและผลลัพธ์ตามลำดับ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเวลาทำงาน (ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

5. ข้อมูลเชิงอธิบาย (Explanatory Information) จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์ประกอบนี้อาจอยู่ในหรือนอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้

(4) กำหนดแหล่งข้อมูล

เมื่อได้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้ทราบว่า มีข้อมูลที่ต้องการใช้วัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามี เก็บอยู่ในรูปแบบใด เป็นเอกสารหรืออยู่ในระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ หากไม่มีข้อมูลในองค์กร ต้องทราบว่าข้อมูลมีการเก็บอยู่ที่หน่วยงานใด

(5) การตั้งค่าเป้าหมาย

เป็นการตั้งค่าผลลัพธ์สุดท้ายในการดำเนินงานตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของหน่วยงานที่ต้องการให้บรรลุ โดยมีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 เพื่อใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมของกรม การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จ จะนำค่าเฉลี่ยจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 - 5 ปี มาเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดเป็นค่าเป้าหมาย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ความเห็นชอบก่อนที่จะนำมาใช้เป็นค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(6) การรวบรวมข้อมูล

เป็นการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากหน่วยปฏิบัติที่ได้รับรายงานตามรูปแบบและวิธีการที่กรมกำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปดำเนินการในขั้นตอนของการบันทึกและอนุมัติข้อมูลต่อไป

(7) การบันทึกและอนุมัติข้อมูล

กรมได้แต่งตั้งและมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับ โดยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลและดำเนินการบันทึกลงในระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณค่าความสำเร็จของผลงานในแต่ละตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนด จากนั้นข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติข้อมูลก่อนนำไปใช้วิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

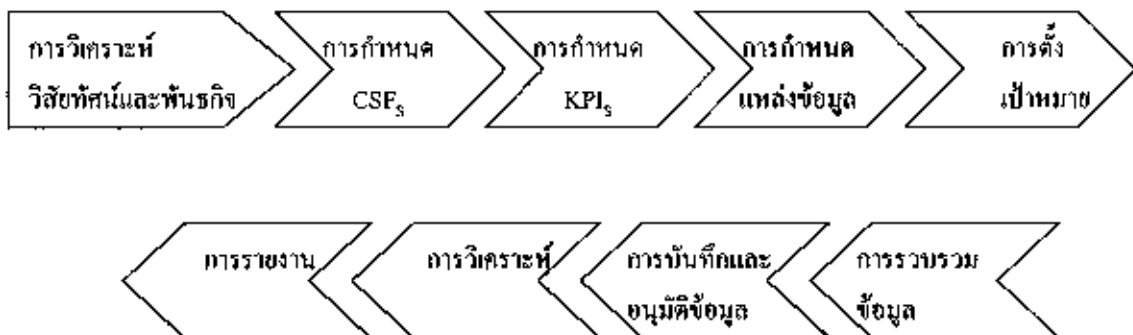
(8.) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงค่าความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานว่าต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเพียงใด และควรหาสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายจนเกินไปแล้วเสนอเป็นทางเลือกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ

(9) การรายงานผล

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว ต้องทำการรายงานผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้สนใจได้ทราบและนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป รอบระยะเวลาของรายงานผลขึ้นอยู่กับความถี่ที่ใช้จัดเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หากผู้บริหารกำหนดให้เก็บข้อมูลทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี การรายงานผลก็จะเป็นตามช่วงเวลาที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีขั้นตอนทั้งหมด 9 ขั้นตอน ดังแผนภาพต่อไปนี้



6. ลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 21 - 23) ได้กล่าวถึง องค์การที่ได้มีการใช้ระบบบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าจะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตาม กฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้ อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาขอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้วยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

7. ประโยชน์ของการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

คารูณีย์ เผ่าสุวรรณ (2542 : 2-5) ได้กล่าวถึง การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของแต่ละหน่วยงาน ในแง่มุมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. สามารถอธิบายวัตถุประสงค์ และความสำเร็จของหน่วยงานต่อรัฐบาลผู้กำหนดนโยบายสาธารณะและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
2. มีเครื่องมือที่ใช้การบริหารงาน การติดตามงาน และข้อมูล que แสดงถึงระดับความสำเร็จของงาน สำหรับการปรับปรุงการทำงาน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และสร้างระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน เป็นต้น

3. มีระบบการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงานภายในหน่วยงาน (Internal benchmarking) ทำให้ทราบว่าหน่วยงานใดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเป็นหน่วยงานตัวอย่างสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ (Best practices) และก่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีกว่าจากหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้น และเป็นการพัฒนาให้ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานการทำงานและให้บริการในระดับเดียวกัน

4. เป็นการสนับสนุนและก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานทั้งในส่วนของพฤติกรรมการทำงานและกระบวนการทำงาน

5. เป็นหน่วยงานที่มีการทำงานที่ยืดหยุ่น มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่า กฎ ระเบียบ วิธีการทำงานและช่วยสนับสนุนให้มีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจมากขึ้น

ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการทำงานและเข้าใจว่าทำอย่างไรจึงจะช่วยให้หน่วยงานของตนประสบความสำเร็จ

2. เจ้าหน้าที่จะสามารถทราบได้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง เมื่อเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน พัฒนาตนเองซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการมีคุณภาพต่อไป

3. ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานของตนเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ประโยชน์ต่อรัฐบาล

1. รัฐบาลในฐานะผู้กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะมีความชัดเจนในการติดตามผลการทำงานของหน่วยงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับงบประมาณที่จัดสรรให้

2. รัฐบาลในฐานะของผู้บริหารประเทศ จะมีหน่วยงานราชการที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของรัฐบาลมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ประโยชน์ต่อประชาชน

1. ผู้มารับบริการจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ สะดวกรวดเร็วซึ่งจะส่งผลให้สังคม ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น เพราะไม่ต้องเสียเวลาเกินความจำเป็นในการใช้บริการของรัฐ

2. ผู้รับบริการ ประชาชน สามารถแสดงความคิดเห็นต่อการให้บริการของหน่วยงานได้โดยตรง ทำให้หน่วยงานสามารถนำมาปรับปรุงการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของผู้มาใช้บริการได้ทันที ประชาชนจึงได้รับบริการและการตอบสนองจากหน่วยงานอย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการ

3. ประชาชนในฐานะของผู้เสียภาษี สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบของหน่วยงานได้ (accountability) ถึงความคุ้มค่าของเงินกับผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทำได้

8. เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารระบบบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของการบริหาร ความพร้อมของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่สามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องให้ความ

สำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ที่ แสดงให้เห็นถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ ผลผลิต และผลลัพธ์เป็นหลัก ไม่เน้นกิจกรรมหรือขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานที่ต้องเป็นไป ตามกฎหมายมากจนเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจ หลักต่างๆ ขององค์กร จะต้องเป็นแผนที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการระดม สมองของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยใช้โอกาสและจุดแข็ง ควบคู่ กับการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนรวม ทั้งสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ขององค์กรนำมาใช้ประกอบการ พิจารณาด้วย เพื่อให้เป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สูงสุด

ต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายของการทำงานในทุกระดับ อย่างชัดเจน เป้าหมายต้องสั้นกระชับ ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร สามารถวัดผลได้อย่างเป็นระบบและ เป็นรูปธรรมตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ปรับปรุงการทำงานหรือการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ขององค์กร สามารถ นำไปเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพื่อปรับปรุง มาตรฐานของงานและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้ดำเนินการให้แก่ผู้ใช้บริการ รวมทั้งเพื่อ จัดทำรายงาน หรือประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป

2. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นการ สนับสนุนเรื่องงบประมาณการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งจูงใจให้ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผน

กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล ผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่า ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์ว่าระดับใดจึงจะถือว่างานมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กร การเลือกตัวชี้วัดที่ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง จะต้องพัฒนาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาณด้านนั้น ๆ ตัวชี้วัดจะต้องมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ ควรมีตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็น ในการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการวางแผนจัดการให้เป็นระบบครบวงจร มีการวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการตัวชี้วัดใดบ้าง มีวิธีการจัดเก็บข้อมูลอย่างไร จัดเก็บในช่วงเวลาใด มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างไร รวมถึงมีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา มีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสมโดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

4. การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

5. การพัฒนานุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วยการฝึกอบรมจึงถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ความคุ้มค่าเงินที่ลงทุนและการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

6. ความร่วมมือของคนในองค์กร ความร่วมมือเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง เพราะระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเกิดขึ้นได้และสามารถดำเนินการไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนก็ต่อเมื่อทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง และจริงจังตลอดเวลา เพื่อช่วยให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดความยอมรับของคนในองค์กร ว่า ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน เกี่ยวกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แก่บุคลากรทุกคนภายในองค์กร ต้องมีเทคนิคในการดำเนินการเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จนเกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า องค์กรมีวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังอย่างไร ในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ มีลำดับขั้นตอนหรือมีกิจกรรมในการดำเนินงานอย่างไร คนเองได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในภารกิจใดบ้าง ภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญ ต่อองค์กร และจะก่อให้เกิดผลต่อองค์กร หรือผู้ใช้บริการตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรเมื่อปฏิบัติงานจนได้ผลสัมฤทธิ์ อย่างไร

บุคคลที่มีสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูง

1. เป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในองค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผล
2. เป็นผู้อนุมัติและกำหนดเป้าหมาย ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
3. เป็นผู้ใช้ผลในการรายงานผลงานประจำปี

ผู้บริหารระดับกลาง

1. เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและการบริหารงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เป็นผู้อนุมัติรับรองความถูกต้องของข้อมูล
3. เป็นผู้ใช้ผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพผล

ผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

1. เป็นผู้จัดการและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในระบบ
2. เป็นผู้ประสานงานให้ระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดผลในทางปฏิบัติอย่าง
3. เป็นผู้รวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลในโปรแกรมการประมวลผล
4. เป็นผู้ทำรายงานและวิเคราะห์ผลเบื้องต้น

ผู้ดูแลและสนับสนุนการใช้โปรแกรมการประมวลผล

1. เป็นผู้ดูแลและสนับสนุนการใช้โปรแกรมการประมวลผล
2. เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

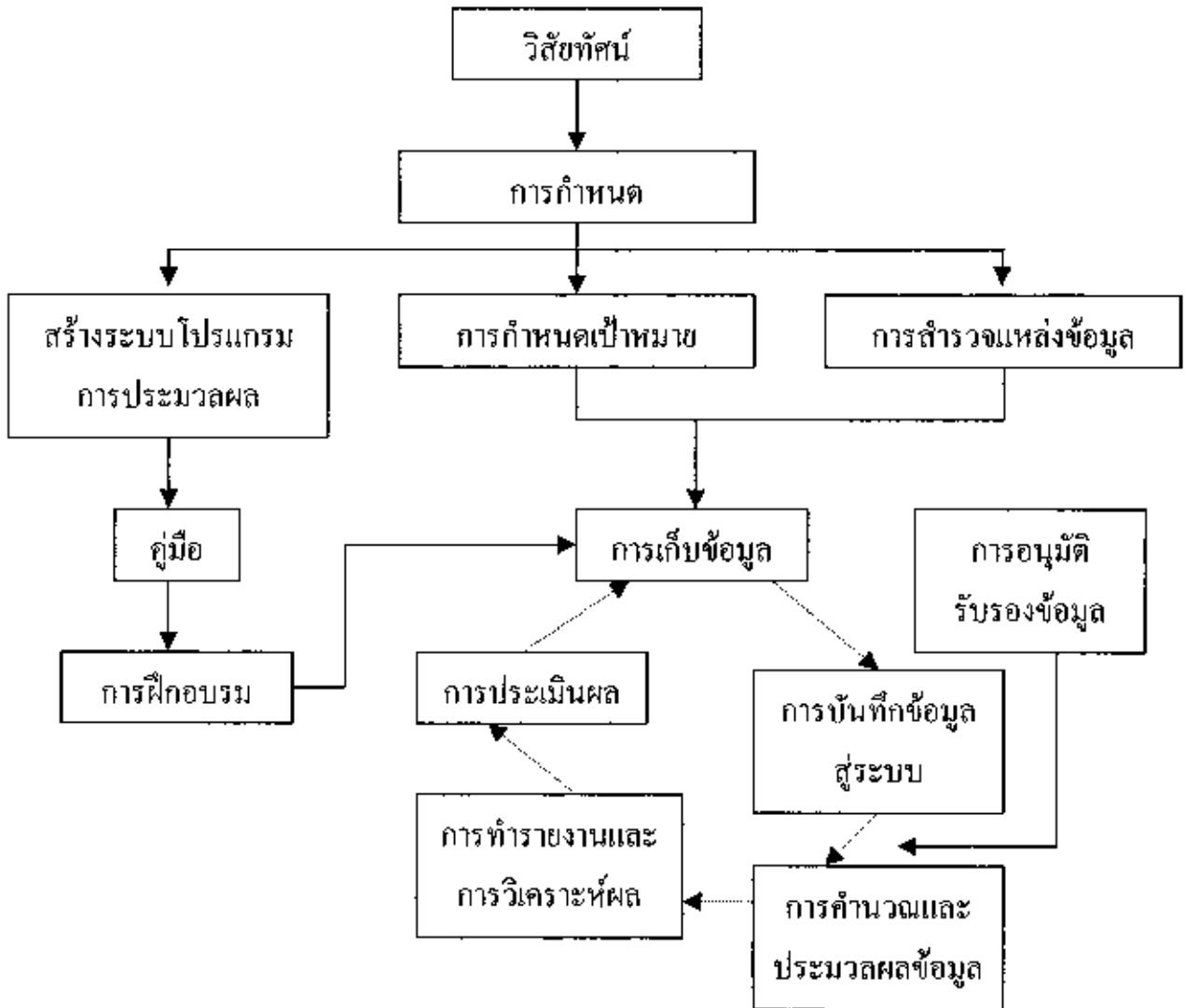
ต่อเนื่อง

เบื้องต้น

เจ้าหน้าที่ทุกคนขององค์กร

1. เป็นผู้มีส่วนร่วมและมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้
รับมอบหมายในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
2. เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน

สรุปกระบวนการในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สรุปเงื่อนไขสำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

(5) ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจด้านมาตรฐานแรงงาน
คุ้มครองแรงงานความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ แรงงานรัฐวิสาหกิจ
สัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน

(6) ส่งเสริมและดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการแรงงาน

(7) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน และ
ความไม่สงบด้านแรงงาน

(8) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัด
ทำแผนงานและประสานแผนปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์
ด้านแรงงานของกระทรวง

(9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือ
ตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ 2 ให้แบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ดังต่อไปนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) กองการเจ้าหน้าที่
- (3) กองตรวจความปลอดภัย
- (4) กองนิติการ
- (5) กองสวัสดิการแรงงาน
- (6) สถาบันความปลอดภัยในการทำงาน
- (7) สำนักคุ้มครองแรงงาน
- (8) สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน
- (9) สำนักแรงงานสัมพันธ์

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด

บทที่ 3

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. การบริหารงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

1.1 อำนาจหน้าที่

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก หน้า 312 ถึง 316 (เล่มที่ 2) ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแรงงานสัมพันธ์ การแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และการสวัสดิการแรงงาน โดยการพัฒนามาตรฐานรูปแบบ กลไก มาตรการ ส่งเสริม สนับสนุน และแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการค้าและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ในการดำเนินภารกิจให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงาน รวมทั้งการส่งเสริม กำกับ ดูแล ให้การรับรองสถานประกอบกิจการที่มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานแรงงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานแรงงานสากล

(2) คุ้มครองดูแลแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนดและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

(3) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(4) ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2 วิสัยทัศน์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

เป็นองค์กรหลักในการกำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงาน เสริมสร้าง
ความมั่นคงด้านสภาพการทำงานให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

1.3 พันธกิจ

1. พัฒนามาตรฐานแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
2. คุ้มครองแรงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
3. ส่งเสริมพัฒนาและกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ
สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
4. ส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน

1.4 ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

1. พัฒนามาตรฐานแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อส่งเสริม
และสนับสนุนให้ผู้ประกอบกิจการตระหนักถึงความรับผิดชอบทางสังคม และเพื่อเพิ่ม
ศักยภาพของผู้ใช้แรงงาน ทักษะ ความรู้ จิตสำนึก และวินัยในการทำงาน และเตรียม
ความพร้อมให้ผู้ประกอบกิจการสามารถดำเนินการรองรับและพัฒนามาตรฐานแรงงาน
อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดย

- 1.1 กำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา
มาตรฐานแรงงาน
- 1.3 กำกับและส่งเสริมให้มีระบบการตรวจประเมินเพื่อรับรองการ
ปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงาน
- 1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านมาตรฐานแรงงาน
- 1.5 รณรงค์ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจด้านมาตรฐาน
แรงงาน และตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม
- 1.6 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านมาตรฐานแรงงาน

2. คุ้มครองแรงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน เพื่อให้ผู้ใช้แรงงาน ทั้งในระบบและนอกระบบได้รับการคุ้มครองดูแลอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดย

2.1 สร้างมาตรการด้านคุ้มครองแรงงานที่เหมาะสมเพื่อคุ้มครอง ผู้ใช้แรงงานทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.2 กำกับดูแลและติดตามประเมินผลด้านคุ้มครองแรงงาน

2.3 สร้าง พัฒนาเครือข่ายและสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐ และ เอกชนตลอดจนบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการคุ้มครองแรงงาน

2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านคุ้มครองแรงงาน

2.5 รณรงค์ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจและ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบด้านคุ้มครองแรงงาน

3. ส่งเสริม พัฒนาและกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน เพื่อให้มีระบบบริหาร จัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดอัตรา การประสบอันตรายจากการทำงาน โดย

3.1 กำหนดและพัฒนามาตรการคุ้มครองความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ครอบคลุมผู้ใช้แรงงานทุกกลุ่มเป้าหมาย

3.2 ส่งเสริม พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.3 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและติดตามประเมินผลด้านความ ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.4 สร้าง พัฒนาเครือข่ายและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคี ต่าง ๆ ในการพัฒนางานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.6 รณรงค์ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจและ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน เพื่อสร้าง จิตสำนึกและลดพฤติกรรมเสี่ยง

4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมเพื่อป้องกันความขัดแย้งและเสริมสร้างความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้าง ลูกจ้างและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย

4.1 พัฒนารูปแบบ วิธีการ และกลไกการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคม เป็นที่ยอมรับของนายจ้างและลูกจ้าง

4.2 เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ระบบทวิภาคีในสถานประกอบการให้มีประสิทธิภาพ

4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรของนายจ้างและลูกจ้างให้ป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

4.4 สร้างเครือข่ายและสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก

4.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านแรงงานสัมพันธ์

4.6 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์และจริยธรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องให้เกิดสันติสุขในวงการแรงงาน

5. ส่งเสริมและพัฒนากิจการสวัสดิการแรงงานที่ดีและเหมาะสม รวมถึงการกำกับดูแลเพื่อผู้ใช้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดย

5.1 กำหนดและพัฒนารูปแบบและแนวปฏิบัติการกิจการสวัสดิการแรงงานให้แก่ผู้ใช้แรงงานทุกกลุ่มเป้าหมาย

5.2 ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้นายจ้างและผู้ใช้แรงงานมีการกิจการสวัสดิการแรงงานที่เหมาะสม

5.3 กำกับ ดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายด้านสวัสดิการแรงงาน

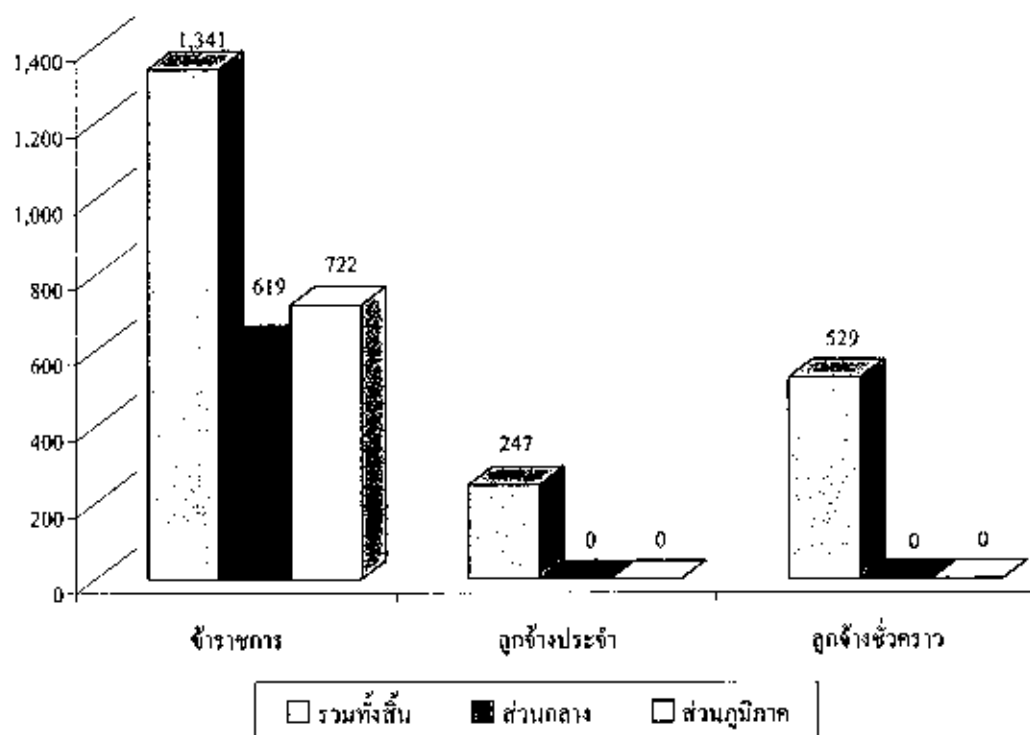
5.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านสวัสดิการแรงงาน

5.5 ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายและสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการกิจการสวัสดิการแรงงาน

1.5 อัตราค่าจ้าง

อัตราค่าจ้างของกรม ประกอบด้วย

ข้าราชการรวมทั้งสิ้น	1,341 คน
แยกเป็น	
- ส่วนกลาง	619 คน
- ส่วนภูมิภาค	722 คน
ลูกจ้างประจำรวมทั้งสิ้น	247 คน
ลูกจ้างชั่วคราวรวมทั้งสิ้น	529 คน



ที่มา : กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (วันที่ 1 เมษายน 2547)

1.6 กลุ่มเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีกลุ่มเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนด ได้แก่

1. สถานประกอบกิจการทุกประเภทกิจการ และทุกขนาดทั่วประเทศ ที่อยู่ในข่ายการคุ้มครองแรงงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 จำนวน 415,262 แห่ง

2. ลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบกิจการดังกล่าว รวม 8,427,859 คน

(ข้อมูลของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ณ วันที่ 12 เมษายน 2547)

ทั้งนี้ในอนาคตจะมีการขยายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นตามเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้แก่ ผู้ใช้แรงงานภาคเกษตร และผู้รับงานไปทำที่บ้าน ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการพิจารณาออกกฎหมายมาเพื่อให้การคุ้มครองดูแลต่อไป

ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของกรมดังกล่าวข้างต้น จะมีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องให้บริการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด 2 กลุ่ม คือ นายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งโดยธรรมชาติทั้งสองกลุ่มนี้จะมีแนวคิดหรือความต้องการประการหนึ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้งซึ่งกันและกันตลอดเวลา กล่าวคือ นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบกิจการย่อมต้องการผลผลิตที่มีคุณภาพและมีต้นทุนต่ำที่สุด ในขณะที่ลูกจ้างย่อมต้องการค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน สวัสดิการแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ มากหรือสูงที่สุด ซึ่งความต้องการของลูกจ้างเหล่านี้ก็คือต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการของนายจ้างนั่นเอง ดังนั้น การปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ จึงจำเป็นต้องมีวิธีในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงานระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง เกิดความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างรวมทั้งเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี โดยให้ธุรกิจของนายจ้างมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าบนพื้นฐานของการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ควร ได้ของลูกจ้างอย่างเป็นธรรม เกิดสันติสุข

และความมั่นคง เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในวงการแรงงานตลอดจนระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2. ประวัติการบริหารภารกิจหลัก ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ในอดีตที่ผ่านมาการปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จะมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานตามภารกิจหลัก ในเชิงปริมาณมากกว่าที่จะเน้นคุณภาพหรือผลลัพธ์เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของลูกจ้าง ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแรงงานทุกฉบับ ตัวอย่างเช่น การตรวจแรงงานในอดีตที่ผ่านมา จะเน้นการตรวจสถานประกอบกิจการให้ได้จำนวนแห่งตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน เอกสารงบประมาณมากกว่าเน้นให้สถานประกอบกิจการปฏิบัติให้ถูกต้องตามเงื่อนไขที่ กฎหมายกำหนดหรือให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมกำหนด ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินการเกี่ยวกับจำนวนสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายหรือถูกต้องตาม มาตรฐานที่กรมกำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังไม่มีการวางแผนการตรวจแรงงาน อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถตรวจแรงงานในสถานประกอบกิจการได้ครบทุกแห่ง ทั่วประเทศภายในระยะเวลาที่กำหนด ในแต่ละปีสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัดและสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ จะมีการตรวจแรงงานให้ครบ ตามเป้าหมายเชิงปริมาณที่กรมกำหนดให้เป็นหลัก และในปีต่อไปก็จะดำเนินการเช่นนี้โดย ไม่คำนึงว่าสถานประกอบกิจการที่จะเข้าตรวจแรงงานได้มีการเข้าตรวจในปีที่ผ่านมาแล้ว หรือไม่อย่างไร ทำให้มีสถานประกอบกิจการเป็นจำนวนมากที่ได้รับการตรวจแรงงานทุกปี ทั้ง ๆ ที่มีการรายงานผลตรวจแรงงานในปีที่ผ่านมาว่าสถานประกอบกิจการแห่งนั้นปฏิบัติ ได้ถูกต้องตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่กรมกำหนดแล้ว เช่นนี้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของ สถานประกอบกิจการที่ได้รับการตรวจและเกิดปัญหาเกี่ยวกับการที่มีจำนวน สถานประกอบกิจการที่ไม่เคยผ่านการตรวจแรงงานมาก่อนเลยนับตั้งแต่เริ่มประกอบธุรกิจ เป็นจำนวนมาก ซึ่งจากข้อมูลของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเมื่อปี 2534 พบว่า จากจำนวนสถานประกอบกิจการที่มีอยู่ทั้งหมดมีสถานประกอบกิจการที่ไม่เคยผ่านการ

ตรวจแรงงานเลขแม้แต่ครั้งเดียวไม่น้อยกว่าร้อยละ 35 นับจากที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจแรงงานทั่วประเทศตั้งแต่ปี 2508 เป็นต้นมา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีปัญหาดังกล่าวข้างต้นแต่ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานก็ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาการตรวจแรงงานที่มุ่งเน้นผลงานเชิงปริมาณมากกว่ามุ่งเน้นผลงานเชิงคุณภาพหรือผลลัพธ์ให้เป็นการตรวจแรงงานที่มุ่งเน้นผลงานเชิงคุณภาพหรือผลลัพธ์มากขึ้นหรือให้มากกว่าผลงานเชิงปริมาณ โดยมีวิวัฒนาการในการคุ้มครองแรงงานที่เน้นคุณภาพหรือผลลัพธ์เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีต่อลูกจ้างตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแรงงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามลำดับ สรุปได้ดังนี้

ในปี 2535 กรมได้สั่งการให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดทั่วประเทศ และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ในเขตกรุงเทพ หรือ ดำเนินการตรวจแรงงานในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบทุกแห่งให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน ทั้งการคุ้มครองแรงงาน และความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง ภายในเดือนธันวาคม 2535 ผลการดำเนินงานตามคำสั่งดังกล่าวปรากฏว่า จากจำนวนสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 100 คนขึ้นไปทั่วประเทศรวม 6,813 แห่ง มีการตรวจแรงงานได้รวม 3,523 แห่ง (ร้อยละ 51.71 ของจำนวนสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 100 คนขึ้นไปทั้งหมด) และมีเพียง 1,501 สถานประกอบกิจการเท่านั้นที่ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน (ร้อยละ 42.61 ของสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจหรือร้อยละ 22.04 ของสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปทั่วประเทศ)

ต่อมาในปี 2536 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้สั่งการให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดทั่วประเทศและสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ดำเนินการตรวจแรงงานเพื่อให้สถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างระหว่าง 50 – 99 คน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบทุกแห่ง ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2536

ผลปรากฏว่าจากจำนวนสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 50-99 คนทั่วประเทศ 6,990 แห่ง มีการตรวจแรงงานโดยพนักงานตรวจแรงงานได้เพียง 3,129 แห่ง (ร้อยละ 44.77 ของสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 50 - 99 คนทั่วประเทศ) และมีสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน เพียง 924 แห่ง (ร้อยละ 29.53 ของสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจแรงงานหรือร้อยละ 13.22 ของสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 50-99 คนทั่วประเทศ)

ในปี 2537 จากข้อมูลผลการตรวจแรงงานทั่วประเทศพบว่า มีสถานประกอบกิจการทุกขนาดทั่วประเทศที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามกฎหมายแรงงาน จำนวน 266,061 แห่ง พนักงานตรวจแรงงานสามารถตรวจแรงงานได้รวมทั้งสิ้น 47,551 แห่ง (ร้อยละ 17.87 ของสถานประกอบกิจการทั้งหมด) ผลการตรวจพบว่ามี การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายแรงงานจำนวน 14,972 แห่ง (ร้อยละ 31.49 ของสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจหรือร้อยละ 5.63 ของจำนวนสถานประกอบกิจการทั่วประเทศ) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ผลการตรวจแรงงาน ได้พบสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของจำนวนสถานประกอบกิจการที่ถูกระบุว่าปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งมีเป็นจำนวนมากในแต่ละปีนั้น เนื่องมาจากการกำหนดเงื่อนไขของ “ความถูกต้อง” นั้น ได้ระบุไว้ว่า ต้องเป็นสถานประกอบกิจการที่มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องครบทุกข้อ ทุกเงื่อนไขที่ระบุไว้ในแบบตรวจแรงงาน หากพบว่ามี การปฏิบัติไม่ถูกต้องตั้งแต่ 1 ข้อขึ้นไป ให้บันทึกว่า สถานประกอบกิจการแห่งนั้น ปฏิบัติไม่ถูกต้อง

ดังนั้นในปี 2538 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้กำหนดนโยบายการคุ้มครองแรงงานในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจแรงงานทั่วไป และการตรวจแรงงานพิเศษ ให้มีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วประเทศ โดยมีความมุ่งหวัง 2 ประการคือ

1. ลูกจ้างต้องได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายแรงงาน
2. นายจ้างต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายแรงงาน

ทั้งนี้ โดยจะคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของ นายจ้างเป็นสำคัญด้วย โดยมีสมมุติฐานว่านายจ้างของสถานประกอบกิจการขนาดใหญ่ จะมีความสามารถในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานได้ครบถ้วนมากกว่านายจ้าง ของสถานประกอบกิจการขนาดเล็ก ดังนั้นจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติในการตรวจแรงงาน และสั่งการให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ให้ถือปฏิบัติตามนโยบายการคุ้มครองแรงงาน โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. สถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 – 9 คน ในการตรวจแรงงาน ให้เน้นการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานของนายจ้าง โดยจะต้องดำเนินการให้ แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2541 ในเรื่องดังต่อไปนี้

- การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ
- การใช้แรงงานเด็ก
- การจัดวันหยุดประจำสัปดาห์
- การจัดวันหยุดตามประเพณี

2. สถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 – 49 คน ในการตรวจแรงงาน ให้เน้นการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานของนายจ้าง โดยจะต้องดำเนินการให้ แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2541 ในเรื่องดังต่อไปนี้

- การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ
- การใช้แรงงานเด็ก
- การจัดวันหยุดประจำสัปดาห์
- การจัดวันหยุดตามประเพณี
- การจ่ายค่าจ้างในวันหยุดประจำสัปดาห์ และวันหยุดตามประเพณี
- การจัดทำระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- การจัดทำหลักฐานการจ่ายค่าจ้าง

3. สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 – 99 คน ในการตรวจแรงงาน ให้เน้นการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานของนายจ้าง โดยจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2541 ในเรื่องดังต่อไปนี้

- การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ
- การใช้แรงงานเด็ก
- วันทำงาน เวลาทำงาน และเวลาพัก
- การจัดวันหยุดประจำสัปดาห์
- การจัดวันหยุดตามประเพณี
- การจัดวันหยุดพักผ่อนประจำปี
- การจ่ายค่าจ้างในวันหยุดประจำสัปดาห์และวันหยุดตามประเพณี
- การจ่ายค่าจ้างในวันลาป่วย
- การจ่ายค่าจ้างล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด
- การจัดทำระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- การจัดทำหลักฐานการจ่ายค่าจ้าง
- การจัดทำทะเบียนลูกจ้าง

4. สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ต้องปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานทุกเรื่อง

จากนโยบายดังกล่าว ปรากฏว่าพนักงานตรวจแรงงานสามารถดำเนินการตรวจแรงงานในปี 2538 ซึ่งมีจำนวนสถานประกอบการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกฎหมายแรงงาน รวม 291,931 แห่ง สามารถตรวจแรงงานได้รวม 49,623 แห่ง มีสถานประกอบการที่ปฏิบัติถูกต้องจำนวน 19,112 แห่ง (ร้อยละ 38.51 ของสถานประกอบการที่ผ่านการตรวจแรงงานหรือร้อยละ 6.55 ของสถานประกอบการรวมทั้งประเทศ)

ในปี 2539 ยังคงมีการนำแนวปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวข้างต้นมาใช้ต่อไป และกรมได้สั่งการให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทั่วประเทศรวมทั้งสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ เพิ่มมาตรการเสริมเพื่อให้การตรวจแรงงาน

เป็นไปได้อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยได้มีการออกแบบแจ้งสภาพการใช้แรงงานในสถานประกอบกิจการมอบให้นายจ้างเป็นผู้กรอกข้อมูลตามข้อถามในแบบดังกล่าว และส่งกลับคืนให้พนักงานตรวจแรงงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน (เรียกภายในหน่วยงานว่าเป็นการตรวจทางไปรษณีย์) แต่ในทางปฏิบัติมักจะนำมาใช้ในลักษณะเพื่อตรวจติดตามผลในสถานประกอบกิจการที่เคยผ่านการตรวจของพนักงานตรวจแรงงานมาแล้วและผลการตรวจพบว่าการปฏิบัติถูกต้องมาก่อนแล้วเป็นส่วนใหญ่ และการรายงานข้อมูลตามแบบแจ้งสภาพการใช้แรงงานของนายจ้างดังกล่าว กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานไม่สามารถถือได้ว่าเป็นการตรวจแรงงาน เนื่องจากการตรวจแรงงาน มีคำจำกัดความที่กำหนดไว้ชัดเจนว่า คือ การที่เจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจในสถานประกอบกิจการของนายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป เพื่อดูแลให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ดังนั้น การตรวจสถานประกอบกิจการ โดยให้นายจ้างรายงานตามแบบและส่งให้ทางไปรษณีย์นั้น จึงถือว่าเป็นเพียงแบบสอบถาม เท่านั้น

ในปี 2540 จากคำถามของผู้บังคับบัญชาระดับสูงว่า เมื่อใดกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจะสามารถตรวจแรงงานเพื่อดูแลให้นายจ้างปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและเพื่อให้ลูกจ้างได้รับสิทธิตามที่กฎหมายกำหนดจนครบจำนวนของสถานประกอบกิจการที่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายแรงงานทุกแห่ง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาแนวปฏิบัติในการตรวจแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของการตรวจแรงงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น สามารถตรวจสอบผลสำเร็จของการตรวจแรงงานที่เน้นผลลัพธ์ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติและวิธีดำเนินการตรวจแรงงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแนวปฏิบัติในการจัดเก็บข้อมูลด้านการตรวจแรงงาน
2. จัดทำคู่มือการพัฒนาข้อมูลด้านตรวจแรงงาน
3. จัดสัมมนาพนักงานตรวจแรงงานทั่วประเทศ เพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติ และร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการสรุปปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และวิธีป้องกันแก้ไขปัญหา

4. ประเมินผลการตรวจแรงงานตามนโยบายการคุ้มครองแรงงาน ที่ได้เริ่มดำเนินการมาแล้วตั้งแต่ปี 2537 โดยให้มีการประเมินผลติดต่อกันจนถึงปี 2542 เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลการตรวจแรงงานใหม่และให้ถือว่าข้อมูลการตรวจแรงงานของกรมจะเริ่มนับใหม่ตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นมา สถานประกอบกิจการที่ตรวจพบว่าได้ปฏิบัติถูกต้องแล้วจะ就不再มีการตรวจแรงงานซ้ำอีกในปีต่อไป สถานประกอบกิจการเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการตรวจแรงงานในปีต่อไปต้องเป็นสถานประกอบกิจการที่ไม่เคยผ่านการตรวจมาก่อนเรียงลำดับตามขนาดสถานประกอบกิจการจากสถานประกอบ กิจการที่มีลูกจ้าง 100 คนขึ้นไป เมื่อตรวจครบทุกแห่งแล้วจะลดลงมาตรวจแรงงานในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้าง 50 - 99 คนเรียงลงมาตามลำดับ อนึ่ง สำหรับสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจมาแล้วแต่ยังปฏิบัติไม่ถูกต้องให้มีการตรวจติดตามผลโดยไม่ชักช้าจนกว่าจะมีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

สำหรับในปี 2541 และปี 2542 ได้เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในประเทศมีสถานประกอบกิจการเป็นจำนวนมากได้รับผลกระทบจนต้องปรับสภาพ การจ้าง สภาพการทำงานของลูกจ้างเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้กิจการสามารถดำรงอยู่ต่อไป มีหลายแห่งได้รับผลกระทบมากถึงระดับที่ต้องเลิกจ้างลูกจ้างบางจำนวน หรือมากที่สุดถึงกับต้องปิดกิจการ ทำให้นโยบายตรวจแรงงานที่ได้ดำเนินการมาในปีก่อน ๆ ต้องชลอการ ดำเนินงานลงโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้กำหนดนโยบายพัฒนางานตรวจ แรงงานแนวใหม่เพื่อใช้สำหรับการตรวจแรงงานในสถานประกอบกิจการกลุ่มที่มีความ เสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและอาจจำเป็นต้องมีการปรับสภาพ การจ้าง สภาพการทำงานของลูกจ้าง รวมทั้งการเลิกจ้างบางจำนวนหรือมีการปิดกิจการลง แล้วแต่กรณี นโยบายดังกล่าวกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้สถานประกอบกิจการ กลุ่มเสี่ยงได้พิจารณานำไปปรับใช้ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ เกิดจากสภาพการจ้าง สภาพการทำงานของลูกจ้างบางประการลงไป รวมตลอดถึงข้อเสนอ แนวปฏิบัติในการเลิกจ้างลูกจ้างบางส่วนหรือลูกจ้างทั้งหมดโดยที่ลูกจ้างได้รับสิทธิตามที่ กฎหมายกำหนด ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจเพื่อบรรเทาปัญหาการเลิกจ้างและเพื่อ

เพื่อคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างรวมทั้งเพื่อช่วยยกระดับประสิทธิภาพประกอบธุรกิจของนายจ้างให้สามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

ผลการดำเนินการตามนโยบายการคุ้มครองแรงงาน ระหว่างปี 2537 – 2541 โดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ พบว่า จากจำนวนสถานประกอบกิจการทั่วประเทศที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกฎหมายแรงงาน รวม 344,392 แห่ง มีสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจรวม 125,268 แห่ง มีสถานประกอบกิจการที่ตรวจพบว่าปฏิบัติถูกต้อง รวม 68,165 แห่ง (ร้อยละ 54.4 ของสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจ) มีสถานประกอบกิจการที่ตรวจพบว่ายังปฏิบัติไม่ถูกต้อง รวม 57,103 แห่ง (ร้อยละ 45.6 ของสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจ) ซึ่งพนักงานตรวจแรงงานจะต้องดำเนินการตรวจติดตามผลเพื่อดำเนินการให้นายจ้างปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายต่อไป

ในปี 2543 หลังจากได้มีการสรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบายการคุ้มครองแรงงาน และนโยบายพัฒนางานตรวจแรงงานแนวใหม่ ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่ได้ดำเนินงานต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ปี 2538 – 2542 ทำให้ได้ทราบข้อเท็จจริงว่าการคุ้มครองแรงงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังไม่สามารถดำเนินงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ยังขาดความชัดเจนของข้อมูลในการดำเนินงานที่เป็นเหตุเป็นผลจนสามารถประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจในภารกิจที่กรมต้องดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบและผลงานที่เกิดขึ้นได้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาการคุ้มครองแรงงานโดยมีรองอธิบดีเป็นประธาน ผลจากการร่วมประชุมปรึกษาหารือของคณะทำงานได้มีความเห็นร่วมกันว่า การปฏิบัติงานด้านการคุ้มครองแรงงานที่จะถือได้ว่าประสบความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ต่อผู้ใช้แรงงานได้นั้น จะต้องสะท้อนภาพลักษณ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายอย่างยั่งยืนของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2. ความเสมอภาคทางกฎหมายของผู้ประกอบการที่จะต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดอย่างเท่าเทียมกัน

3. คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของลูกจ้างที่เกิดขึ้นจากการได้รับสิทธิตามที่กฎหมายกำหนดอย่างครบถ้วน

จากมุมมองดังกล่าว คณะทำงานจึงได้กำหนดแนวทางการตรวจแรงงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการตรวจแรงงานในปี 2543 โดยยังแบ่งขนาดของสถานประกอบการออกเป็น 4 ระดับ ตามจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 1-9 คน 10-49 คน 50-99 คน และ 100 คนขึ้นไปเช่นเดิม สำหรับแนวทางการตรวจแรงงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้มีการปฏิรูประบบแนวทางการบริหารงานและแนวทางการตรวจแรงงานเสียใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. ได้มีการ “บูรณาการ” แผนงานการใช้แรงงานทั่วไป การใช้แรงงานหญิง การใช้แรงงานเด็กและสวัสดิการเข้าเป็นแผนงานเดียวกัน (ภายใต้แผนงานตามงบประมาณเดิมที่ได้กำหนดไว้แยกกัน) ทำให้สามารถลดความซ้ำซ้อนในการเข้าตรวจแรงงานในสถานประกอบการต่าง ๆ ของพนักงานตรวจแรงงานลงได้ เนื่องจากพนักงานตรวจแรงงาน 1 คน หรือ 1 ทีม สามารถดำเนินการตรวจการใช้แรงงานทั่วไป การใช้แรงงานหญิง การใช้แรงงานเด็ก ในสถานประกอบการที่เข้าตรวจได้พร้อมกันทุกงาน ทำให้เป็นการลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจแรงงานและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจแรงงานได้เป็นอย่างมาก

2. ได้กำหนดกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบของ “ฝ่ายอำนวยการ” คือหน่วยงานสนับสนุนในส่วนกลางกับ “ฝ่ายปฏิบัติการ” คือหน่วยปฏิบัติทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน โดยฝ่ายอำนวยการมีหน้าที่ในการกำหนดกรอบของแผนงาน แนวปฏิบัติเกณฑ์ชี้วัดผลสำเร็จรวมทั้งระบบการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับฝ่ายปฏิบัติการ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อกรอบของแผนงาน แนวปฏิบัติและเกณฑ์ชี้วัดที่ฝ่ายอำนวยการกำหนด

3. ให้มีการปรับปรุงแบบตรวจแรงงาน แบบรายงานและระบบการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับเกณฑ์ชี้วัดผลสำเร็จ รวมทั้งให้มีการปรับปรุงข้อมูลสถานประกอบกิจการให้ครบถ้วนถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้ว่ามี การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ อย่างไร

4. ให้พัฒนาเกณฑ์ชี้วัดผลสำเร็จในการตรวจแรงงาน โดยให้คำนึงถึงความสำคัญและความเร่งด่วนในด้านหรือในประเด็นต่าง ๆ ที่จะนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ชี้วัด เช่น ด้านการใช้แรงงานหญิงและการใช้แรงงานเด็ก ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะเป็นอุปสรรคต่อการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมของสถานประกอบกิจการหรือของประเทศในกรณีที่มีการไม่ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายในเรื่องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ชี้วัดในการตรวจแรงงานยังมีจำนวนมากน้อยแตกต่างกันตามขนาดของสถานประกอบกิจการที่เข้าตรวจ เช่นเดียวกับที่เคยกำหนดในปีที่ผ่านมา

5. ให้มีการประมวลผลเป็นระยะและต่อเนื่อง เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงาน ปรับแผนปฏิบัติงาน และเพื่อประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างถูกต้องเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

แนวทางการตรวจแรงงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว ผู้บริหารของกรมได้สั่งการให้กำหนดขึ้น โดยมีความมุ่งหมายในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของภาครัฐที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ นโยบายของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานการตรวจคุ้มครองแรงงานและการตรวจความปลอดภัยในการทำงานทั่วประเทศ ระหว่างปี 2542 - 2546 พบว่า มีสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจคุ้มครองแรงงาน และปฏิบัติได้ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 62.7 65.4 61.4 70.9 และ 74.5 ตามลำดับ สำหรับการตรวจความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจปฏิบัติได้ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 52.4 60.0 70.0 80.2 และ 89.5 ตามลำดับ ดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน การตรวจคุ้มครองแรงงาน / ตรวจสอบความปลอดภัยในการทำงาน

การตรวจคุ้มครองแรงงาน	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
สปก. ผ่านการตรวจ (แห่ง)	45,230	41,366	37,598	36,560	107,958
จำนวนลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง (คน)	2,323,370	21,693,228	2,211,614	1,992,832	2,734,850
ปฏิบัติถูกต้อง (แห่ง)	28,369	27,042	23,093	25,921	80,394
คิดเป็นร้อยละของ สปก. ที่ผ่านการตรวจ	62.7	65.4	61.4	70.9	74.5
การตรวจสอบความปลอดภัยในการทำงาน	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
สปก. ผ่านการตรวจ (แห่ง)	14,334	23,837	33,845	29,401	59,477
จำนวนลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง (คน)	1,755,240	2,238,538	2,235,125	1,790,525	2,329,813
ปฏิบัติถูกต้อง (แห่ง)	7,513	14,304	23,629	23,574	53,252
คิดเป็นร้อยละของ สปก. ที่ผ่านการตรวจ	52.4	60.0	70.0	80.2	89.5

- หมายเหตุ 1. สปก. หมายถึง สถานประกอบกิจการ
 2. ปฏิบัติถูกต้อง หมายถึง การปฏิบัติอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่
 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนด

3. การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ที่ดีมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพและประเทศไทยมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือ และมีความสามารถสูงในการแข่งขันบนเวทีโลก

ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้มีการกำหนดแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ไว้เป็นแผนย่อยแผนหนึ่งของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

ทั้งนี้ ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมหลักสำคัญกิจกรรมหนึ่ง ของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ดังกล่าวข้างต้น และในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ได้มีการ จัดกลุ่มภารกิจออกเป็นด้านต่าง ๆ 8 ด้าน คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ
2. ด้านนโยบายการบริหารและการกำกับตรวจสอบ
3. ด้านสังคม
4. ด้านสิ่งแวดล้อม
5. ด้านความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยของสังคม
6. ด้านภูมิภาคและท้องถิ่น
7. ด้านการบริหารงานขององค์กรอิสระ
8. ด้านการบริหารงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

สำหรับกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มภารกิจ ด้านสังคม

เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2542 ได้มีการประชุมคณะกรรมการร่วมระหว่าง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (ชื่อในขณะนั้น) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในที่ประชุมได้มีการเสนอประเด็นว่ากระทรวงแรงงานฯ ซึ่งมี ภารกิจทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม น่าจะมีการเสนอให้คณะกรรมการปฏิรูประบบ ราชการพิจารณาทบทวนเพื่อแก้ไขการจัดกลุ่มภารกิจของกระทรวงแรงงานฯ จากด้าน สังคม มาเป็นด้านเศรษฐกิจ ในประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอให้

กระทรวงแรงงานฯ นำบทบาททั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมมากำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ โดยในด้านแรงงานให้เน้นเรื่องการแข่งขันในเวทีโลก ซึ่งเป็นบทบาทด้านเศรษฐกิจ ส่วนด้านสวัสดิการสังคมก็เป็นบทบาทด้านสังคม ทั้งนี้เมื่อได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์แล้ว วิสัยทัศน์จะเป็นตัวที่กำหนดภารกิจและโครงสร้างของกระทรวงต่อไป ที่ประชุมมีมติเห็นชอบตามข้อเสนอดังกล่าว และมอบหมายให้ทุกกรมไปพิจารณาบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องในด้านเศรษฐกิจให้ชัดเจน และกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจทุกด้าน

ในส่วนของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาปรับบทบาทและภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีรองอธิบดีเป็นประธาน และผู้บริหารระดับกองเป็นคณะทำงาน ได้มีการจัดประชุมคณะทำงานเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2542 เพื่อพิจารณากำหนดงานที่เกี่ยวข้องในด้านเศรษฐกิจของกรม รวมทั้งการทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของกรมที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยคณะทำงานที่กรมแต่งตั้งขึ้น

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (ชื่อในขณะนั้น) ได้จัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง อธิบดี รองอธิบดีของทุกกรมในสังกัดกระทรวง เมื่อวันที่ 26 - 27 กุมภาพันธ์ 2543 เพื่อพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักของกระทรวง

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้จัดสัมมนาผู้บริหารกรมทุกระดับเมื่อวันที่ 12 - 14 พฤษภาคม 2543 เพื่อทบทวนการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักของกรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกระทรวงฯ

คณะทำงานพิจารณาปรับบทบาทและภารกิจของกรม ได้จัดประชุมเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2543 และวันที่ 6 กรกฎาคม 2543 เพื่อพิจารณาทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก นิยามศัพท์หลักในวิสัยทัศน์ และภารกิจหลัก และได้มอบหมายให้กองวิชาการและแผนงาน ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมีคณะทำงานจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมเป็นวิทยากร และที่ปรึกษา

กองวิชาการและแผนงาน (ชื่อในขณะนั้น) ได้จัดสัมมนาคณะทำงาน วางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ขณะนั้นกรม ยังไม่มีคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ) เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อวันที่ 16 – 19 กรกฎาคม 2543 และจัดสัมมนา ต่ออีกสองครั้ง เมื่อวันที่ 25 – 26 กันยายน 2543 และวันที่ 21 – 23 พฤศจิกายน 2543 เพื่อทบทวนการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยการสัมมนาทุกครั้งมีคณะทำงานจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เข้าร่วมเป็นวิทยากรและที่ปรึกษา

ในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2543 ผู้บริหารและคณะทำงานจากสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เข้าพบผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงาน เพื่อร่วมพิจารณาวางแผนดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีข้อตกลงร่วมกันว่าให้มีการประสานการ ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องไปจนแล้วเสร็จ

วันที่ 20 พฤศจิกายน 2543 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้เชิญ คณะทำงานและวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ. มาบรรยายเรื่อง การพัฒนาระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้แก่ผู้บริหาร คณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ของกรม เพื่อเป็นการให้ ความรู้ ความสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการขั้นตอนการดำเนินงาน การเตรียม ความพร้อมและปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิด ขึ้นในหน่วยงาน

วันที่ 21 – 24 พฤศจิกายน 2543 ได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อ ทบทวนการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินหลัก (KPIs) ของกรมต่อจากการพิจารณาในการสัมมนาครั้งที่ผ่านมามีอีกครั้งหนึ่ง

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้มีคำสั่งที่ 148/2543 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2543 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยคณะกรรมการวางระบบบริหารมุ่งผลประกอบด้วย รองอธิบดี เป็นประธาน ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในส่วนกลางรวม 24 คน เป็นกรรมการ มีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นที่ปรึกษา แนะนำ การจัดวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้แก่คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. กำกับ และสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ให้ความเห็นชอบระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบต่อไป
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมอบหมาย

สำหรับคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานเป็นประธาน มีเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้แทนจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ และผู้แทนจากกองต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 44 คน เป็นกรรมการ มีหน้าที่ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. จัดทำเอกสาร รายงาน หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. รายงานผลการปฏิบัติให้คณะกรรมการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบต่อไป
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมอบหมาย

วันที่ 15 ธันวาคม 2543 ได้มีการประชุมคณะอำนาจการวางระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อพิจารณาพันธกิจ (Mission) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) และตัวชี้วัดการดำเนินงาน หลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ที่คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งพิจารณากำหนดตัวบุคคลจากกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่จะเชิญมาประชุมหารือให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนด CSFs และ KPIs ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ต่อไป

วันที่ 26 ธันวาคม 2543 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานโดยคณะอำนาจการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จัดประชุมผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการปฏิบัติงานของกรม ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนนายจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง นักวิชาการ และผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อร่วมพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ที่คณะทำงานฯ ได้กำหนดขึ้น ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่กรมได้กำหนดขึ้น

วันที่ 10 – 11 มกราคม 2544 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข KPIs และ CSFs ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประชุมคณะอำนาจการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จากการประชุมของผู้มีส่วนได้เสียมาพิจารณาอย่างรอบคอบและแก้ไขปรับปรุง KPIs และ CSFs ในส่วนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อกรม เพื่อจัดทำเป็นร่าง KPIs และ CSFs ฉบับสุดท้าย เสนอผู้บริหารกรมเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2544 ได้มีการประชุมผู้บริหารกรม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยมีอธิบดีเป็นประธาน ที่ได้มีมติเห็นชอบในหลักการ และให้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

วันที่ 25 เมษายน 2544 คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และคณะทำงานจากสำนักงาน ก.พ. ได้ประชุมเพื่อพิจารณาข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผลการพิจารณายังไม่สามารถหาข้อยุติเกี่ยวกับตัวชี้วัดเรื่องมาตรฐานแรงงานที่เทียบได้กับมาตรฐานสากลจึงได้มีการประชุมอีกครั้งหนึ่งในวันที่ 3 พฤษภาคม 2544 ซึ่งที่ประชุมได้มีมติให้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาตัวชี้วัด เรื่อง มาตรฐานแรงงาน ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นประธาน

วันที่ 23 พฤษภาคม 2544 คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ร่วมกับคณะทำงานจากสำนักงาน ก.พ. ได้จัดประชุมเพื่อพิจารณาข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บตามตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) และด้านการเงิน (Financial Perspective) จนแล้วเสร็จ และได้กำหนดให้กองวิชาการและแผนงาน กับผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. ทบทวนแบบที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

คณะทำงานจากสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับผู้แทนจากกองวิชาการและแผนงาน ได้ออกปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด ภาคสนาม ตามแบบที่กำหนด ณ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด (สรจ.) ดังนี้

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| วันที่ 4-5 มิถุนายน 2544 | ณ สรจ.กาญจนบุรี |
| วันที่ 7-8 มิถุนายน 2544 | ณ สรจ.พระนครศรีอยุธยา |
| วันที่ 11-13 มิถุนายน 2544 | ณ สรจ.ชลบุรี และระยอง |

วันที่ 10 กรกฎาคม 2544 มีการประชุมคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อพิจารณากฎเกณฑ์ในการเปรียบเทียบมาตรฐานแรงงานไทยกับมาตรฐานสากล (International Labour Organization : ILO)

วันที่ 12 กรกฎาคม 2544 มีการประชุมคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบมาตรฐานแรงงานไทยด้านแรงงานสัมพันธ์กับมาตรฐานสากล (ILO) ผลการเปรียบเทียบปรากฏว่ามาตรฐานแรงงานไทยด้านแรงงานสัมพันธ์ในขณะนั้นคิดเป็นร้อยละ 80 ของมาตรฐานสากล (International Labour Organization : ILO)

วันที่ 16 กรกฎาคม 2544 มีการประชุมคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบมาตรฐานแรงงานไทย ด้านความปลอดภัยฯ กับมาตรฐานสากล (ILO) ผลการเปรียบเทียบปรากฏว่า มาตรฐานแรงงานไทย ด้านความปลอดภัยฯ ในขณะนั้นคิดเป็นร้อยละ 60 ของมาตรฐานสากล (ILO)

วันที่ 17 กรกฎาคม 2544 มีการประชุมคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มด้านคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงาน เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบมาตรฐานแรงงานไทยด้านคุ้มครองแรงงานฯ กับมาตรฐานสากล (ILO) ผลการเปรียบเทียบปรากฏว่า มาตรฐานแรงงานไทยด้านคุ้มครองแรงงานฯ ในขณะนั้น คิดเป็นร้อยละ 90 ของมาตรฐานสากล

วันที่ 19 กรกฎาคม 2544 ได้มีการประชุมผู้บริหารกรมเพื่อพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีรองอธิบดีเป็นประธาน ที่ประชุมมีมติมอบให้คณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารกรมพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง

วันที่ 31 กรกฎาคม 2544 และวันที่ 15 ธันวาคม 2544 ได้มีการประชุมผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยมีอธิบดีเป็นประธาน ซึ่งที่ประชุมได้พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) จนแล้วเสร็จ

วันที่ 3 สิงหาคม 2544 ได้มีการประชุมคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อพิจารณาร่างแนวคำถามในแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของกรม ที่จะจัดจ้างสถาบันราชภัฏสวนดุสิตดำเนินการสำรวจ

วันที่ 22 สิงหาคม 2544 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่ของกรม ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแล และสนับสนุนระบบงานประยุกต์ที่ใช้ในการประมวลผลการปฏิบัติงานตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยให้สามารถทำงานร่วมกับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ของสำนักงาน ก.พ.

วันที่ 3 กันยายน 2544 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 10 คน

เมื่อการพัฒนาเพื่อวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่าง ๆ มาจนครบถ้วนและเสร็จสมบูรณ์แล้ว กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ทำพิธีเปิดการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2544

4. วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการกำหนดมาตรฐานแรงงานและบริหารจัดการแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

นิยามคำหลักในวิสัยทัศน์

1. องค์กรหลัก หมายถึง หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดมาตรฐานแรงงานและบริหารจัดการแรงงาน
2. มาตรฐานแรงงาน หมายถึง กฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน
3. บริหารจัดการแรงงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การกำกับ ดูแล ดำเนินการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานได้รับการคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์ไม่น้อยกว่ามาตรฐานแรงงาน
4. เป็นที่ยอมรับในระดับสากล หมายถึง มาตรฐานแรงงานไทยสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

ภารกิจหลัก

1. พัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อป้องกันการสูญเสียของนายจ้างและลูกจ้าง
2. พัฒนาระบบการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงานเพื่อคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน
3. พัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดสันติสุขในวงการแรงงาน

นียมคำหลักในการกิจหลัก

1. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

หมายถึง การกระทำหรือสภาพการทำงานซึ่งปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการประสบอันตราย การเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงานต่อผู้ปฏิบัติงานหรือความเดือดร้อนรำคาญเนื่องมาจากการทำงานหรือเกี่ยวกับการทำงาน

2. การคุ้มครองแรงงาน หมายถึง การพิทักษ์สิทธิของแรงงานให้ได้รับความเป็นธรรมในการจ้างงาน

3. สวัสดิการแรงงาน หมายถึง บริการหรือกิจกรรม ที่จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างได้รับความสะดวกสบาย มีความมั่นคง ปลอดภัย รวมทั้งมีการกินดี อยู่ดี เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

4. แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง รวมถึงองค์กรนายจ้างและลูกจ้างในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน นับตั้งแต่เงื่อนไขการจ้าง สภาพการทำงานและผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้งสาเหตุต่างๆ ที่มีผลต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนการร่วมเจรจาต่อรอง และการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันเพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไป

ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

1. พัฒนาระบบการคุ้มครองแรงงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก จึงจำเป็นต้องเร่งดำเนินการเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ การสร้างวินัยในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งการมีมาตรฐานแรงงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาแรงงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1.1 สร้างมาตรการการคุ้มครองแรงงานที่เหมาะสม เพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงานทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในภาคอุตสาหกรรม การผลิต ก่อสร้าง ขนส่ง บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานหญิง แรงงานเด็ก ผู้รับงานไปทำที่บ้าน และแรงงานภาคเกษตร

1.2 กำหนดและพัฒนามาตรฐานการคุ้มครองแรงงานไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อลดเงื่อนไขการกีดกันทางการค้า

1.3 พัฒนาระบบการตรวจแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยให้นายจ้าง ลูกจ้างหรือองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการตรวจ

1.4 พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบเพื่อให้นายจ้าง ลูกจ้าง ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของตนตามกฎหมาย

1.5 ส่งเสริมให้นายจ้างจัดสวัสดิการด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกจ้างรวมทั้งปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ลูกจ้างมีโอกาสได้รับประโยชน์จากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างและกองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

2. พัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาให้สถานประกอบการมีระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดตั้งองค์กรอิสระให้บริการด้านความปลอดภัยฯ ส่งเสริมและกำกับดูแลให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการดำเนินการด้านความปลอดภัยฯ สร้างมาตรการจูงใจให้นายจ้างและลูกจ้างปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาเพื่อขยายความปลอดภัยในการทำงานไปสู่แรงงานภาคเกษตร และผู้รับงานไปทำที่บ้าน สร้างเครือข่ายและพันธมิตรร่วมในด้านความปลอดภัยฯ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลโดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 สร้างมาตรการคุ้มครองความปลอดภัยฯ ที่เหมาะสม เพื่อคุ้มครองคนทำงานทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในภาคอุตสาหกรรม การผลิตก่อสร้าง ขนส่งบริการ และให้ความสำคัญกับผู้รับงานไปทำที่บ้าน แรงงานภาคเกษตร ผู้ประกอบอาชีพอิสระตลอดจนข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ มิให้ได้รับผลกระทบจากการประกอบอาชีพเหล่านั้น

2.2 สนับสนุนให้มีองค์การมหาชนเพื่อส่งเสริม พัฒนาและให้บริการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล

2.3 สร้างเครือข่ายและสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชนตลอดจนบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.4 กำหนดและส่งเสริมให้มีระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงสูงทุกประเภท รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมรับเหตุการณ์ฉุกเฉินในทุกพื้นที่ที่มีความเสี่ยงจากอุบัติเหตุร้ายแรง

2.5 พัฒนาและสนับสนุนให้สถานประกอบการขนาดเล็กมีการปรับปรุงความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างเป็นระบบและทั่วถึง เพื่อคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของแรงงานมิให้ได้รับอันตราย

2.6 สร้างจิตสำนึกความปลอดภัยในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้เกิดความตระหนักในการควบคุมป้องกันอุบัติเหตุและ โรคเนื่องจากการทำงาน

2.7 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานแก่นายจ้าง ผู้ใช้แรงงาน บุคคลหรือผู้แทนองค์กร และเครือข่าย เพื่อกลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องทั่วถึง

3. พัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์และเสริมสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ให้เข้มแข็ง เสริมสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกลไกการบริหารแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้ภาคเอกชนนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ กำหนดและพัฒนามาตรฐานด้านแรงงานสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

3.1 พัฒนารูปแบบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับของนายจ้างและลูกจ้าง

3.2 เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ระบบทวิภาคีในสถานประกอบการ ให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้นายจ้างและลูกจ้างสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา แรงงานสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจและไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมตัวเป็นองค์กรของนายจ้างและลูกจ้าง โดยเน้นให้ องค์กรนายจ้าง และองค์กรลูกจ้าง มีประสิทธิภาพและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับกฎหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 สร้างเครือข่ายและสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

3.5 ใช้มาตรการเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ เพื่อลดผลกระทบทางเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์และจริยธรรม ในการประกอบการและการปฏิบัติงานแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ที่ปรึกษาแรงงาน บุคคลหรือองค์กรเพื่อสร้างสันติสุขในสถานประกอบการ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน

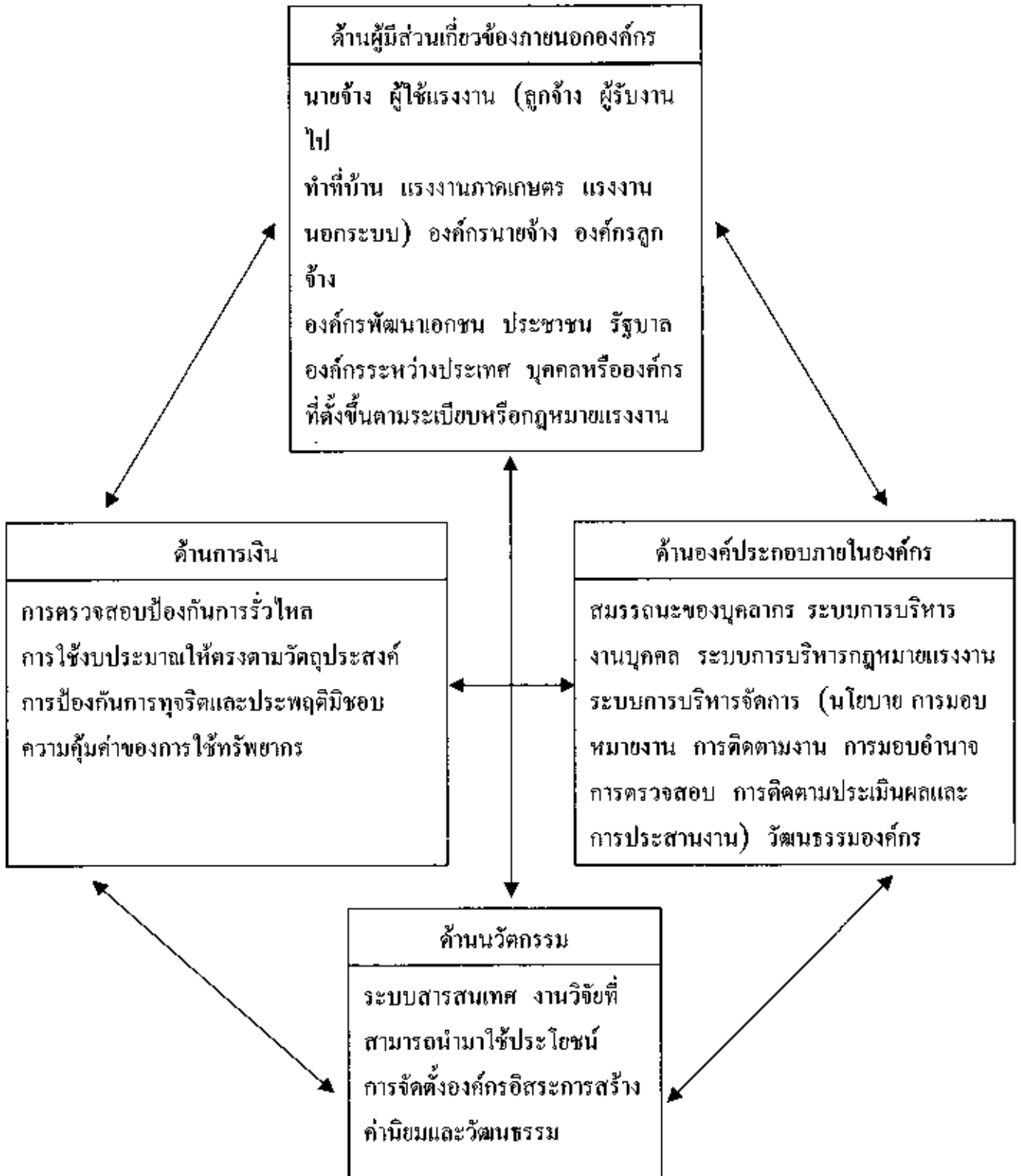
4. ปรับตัวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ รู้ทันโลกและพึ่งตนเองได้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาลที่เน้นการปรับตัวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ รู้ทันโลก และพึ่งตนเองได้ จำเป็นต้องปรับปรุงการดำเนินงานโดยเร่งปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยมีแนวทางดำเนินงานดังนี้

4.1 เร่งปรับปรุงแก้ไขกฎหมายแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อลดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศ

4.2 มีส่วนร่วมในการสร้างภาคเกษตรและชุมชนชนบทให้แข็งแกร่ง มีรายได้ที่มั่นคงเพียงพอจนสามารถพึ่งตนเองได้

4.3 มีส่วนร่วมในการแปลงนโยบายรัฐบาล “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” และ “กองทุนหมู่บ้าน” ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งภายใต้ระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน



**การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)**

กรมฯ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอำนาจการและคณะทำงานวางระบบบริหาร
มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อดำเนินงานกำหนดปัจจัยหลัก
แห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก (KPIs) โดยมีคณะทำงานและวิทยากร
จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาร่วมดำเนินการตั้งแต่วันที่
16 กรกฎาคม 2543 จนถึงวันที่ 18 กันยายน 2544 ได้ผลงานสรุปได้ ดังนี้

จำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 9 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 21 ตัว	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 3 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 7 ตัว
ด้านนวัตกรรม	ด้านการเงิน
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 3 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 3 ตัว	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 2 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 4 ตัว



รวม	
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	= 17 ตัว
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	= 35 ตัว

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จตามกรอบการวัดผลสัมฤทธิ์
ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
<p>1. มีมาตรฐานแรงงานเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล</p> <p>2. สถานประกอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด</p> <p>3. นายจ้างและลูกจ้างสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม</p> <p>4. ข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานได้รับการแก้ไขโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม</p> <p>5. องค์กรนายจ้างและองค์กรลูกจ้างมีประสิทธิภาพและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับกฎหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>1. มีบุคลากรที่ความรู้ ความสามารถครอบคลุมงานทุกด้านของกรม และทันต่อสถานการณ์ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2. มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีชัดเจนและตรวจสอบได้</p> <p>3. มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร</p>

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
<p>6. สถานประกอบกิจการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานมีความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและสถานประกอบกิจการสามารถควบคุมและป้องกันการสูญเสียที่เกิดจากการประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน</p> <p>7. นายจ้างและผู้ใช้แรงงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน</p> <p>8. นายจ้าง และผู้ใช้แรงงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้จาก กสร. อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์</p> <p>9. องค์กรและบุคคลที่ดำเนินงานด้านแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
<p style="text-align: center;">ด้านนวัตกรรม</p> <p>1. ผลงานทางวิชาการที่มีการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐาน และการบริหารจัดการแรงงาน</p> <p>2. จัดตั้งองค์กรอิสระทำหน้าที่ให้บริการปฏิบัติงานด้านแรงงาน</p> <p>3. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีภาพลักษณ์ใหม่</p>	<p style="text-align: center;">ด้านการเงิน</p> <p>1. การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ความสามารถในการควบคุมการรั่วไหลและการทุจริต และความบกพร่องจากการดำเนินงานด้านการคลัง</p>

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	
1. มีมาตรฐานแรงงานเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ที่เทียบกับมาตรฐานสากล	1.1. ร้อยละของมาตรฐานการคุ้มครองแรงงาน และสวัสดิการแรงงานที่เทียบกับมาตรฐานสากล
	1.2 ร้อยละของมาตรฐานความปลอดภัยฯ ที่เทียบกับมาตรฐานสากล
	1.3 ร้อยละของมาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ที่เทียบกับมาตรฐานสากล
2. สถานประกอบการกิจการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้งานได้รับการคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด	2.1 ร้อยละของสถานประกอบการที่ปฏิบัติถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมกำหนด
	2.2 ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับการคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด
3. นายจ้างและลูกจ้างสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม	3.1 ร้อยละของสถานประกอบการที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวิภาคีตามที่กฎหมายกำหนดอย่างน้อย 1 คณะ
	3.2 ร้อยละของการยุติข้อเรียกร้องโดยระบบทวิภาคี
4. ข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานได้รับการแก้ไข โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม	4.1 ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน
	4.2 ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้ง โดยไม่มีการผลละงาน
	4.3 ร้อยละของการนัดหยุดงาน/ปิดงาน
	4.4 ร้อยละของการผลละงาน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	
5. องค์กรนายจ้างและองค์กรลูกจ้างมีประสิทธิ ภาพและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับ กฎหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	5.1 ร้อยละของการแจ้งข้อเรียกร้อง โดยผ่าน องค์กรนายจ้าง/ลูกจ้าง
	5.2 ร้อยละของการใช้สิทธิแต่งตั้ง คณะกรรมการลูกจ้างโดยองค์กรลูกจ้าง
	5.3 ร้อยละขององค์กรนายจ้างและลูกจ้างที่ ปฏิบัติตามกฎหมายและวัตถุประสงค์
6. สถานประกอบการกิจการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานมีความปลอดภัย อาชีว อนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ดี และสถานประกอบการสามารถ ควบคุมและป้องกันความสูญเสียที่เกิดจาก การประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน	6.1 ร้อยละของสถานประกอบการที่ปฏิบัติ ตามมาตรฐานความปลอดภัยฯ ที่กรม กำหนด
	6.2 อัตราการประสบอันตรายจากการทำงาน
7. นายจ้างและผู้ใช้แรงงานมีส่วนร่วมในการ พัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน	7.1 ร้อยละของสถานประกอบการที่มีระบบ บริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. นายจ้างและผู้ใช้แรงงานได้รับข้อมูล ข่าวสารและความรู้จาก กสร. อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประ โยชน์	8.1 ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงานมี ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตนเอง
	8.2 ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ในทางปฏิบัติ
9. องค์กรและบุคคลที่ดำเนินงานด้านแรงงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	9.1 ร้อยละขององค์กรและบุคคลที่สามารถให้ บริการและให้คำปรึกษาแนะนำ
	9.2 ร้อยละขององค์กรเอกชนที่ได้รับอนุญาต ตามระเบียบถูกต้องเดือนหรือยกเลิกใบ อนุญาต

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร	
1. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถครอบคลุมงานทุกด้านของกรม และทันต่อสถานการณ์ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	1.1 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมงานทุกด้านของกรม
	1.2 ร้อยละของผู้ให้บริการที่มีความพึงพอใจ
	1.3 ร้อยละของงานที่เสร็จในเวลายมาตรฐาน
	1.4 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
2. มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีชัดเจน และตรวจสอบได้	2.1 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารงานบุคคลของกรม
3. มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร	3.1 ร้อยละของรายงานที่มีความครบถ้วนถูกต้อง
	3.2 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล
ด้านนวัตกรรม	
1. ผลงานทางวิชาการที่มีการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานและการบริหารจัดการแรงงาน	1.1 ร้อยละของผลงานทางวิชาการที่มีการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานและการบริหารจัดการแรงงาน
2. จัดตั้งองค์กรอิสระทำหน้าที่ให้บริการปฏิบัติงานด้านแรงงาน	2.1 ร้อยละของความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดตั้งองค์กรอิสระ
3. กสร.มีภาพลักษณ์ใหม่	3.1 ร้อยละของความก้าวหน้าในการดำเนินการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร
ด้านการเงิน	
1. การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ	1.1 ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน
2. ความสามารถในการควบคุมการรั่วไหลและการทุจริตและความบกพร่องจากการดำเนินการด้านการคลัง	2.1 ร้อยละของข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทุจริตด้านการคลังที่ตรวจพบ
	2.2 ร้อยละของข้อผิดพลาดที่เกิดจากการบกพร่องในการดำเนินการด้านการคลัง
	2.3 ร้อยละของผู้กระทำผิดวินัยทางด้านการคลัง

5. การรวบรวมข้อมูล การบันทึกและอนุมัติข้อมูล การวิเคราะห์และการรายงาน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้มอบหมายให้กองวิชาการและแผนงาน (ชื่อหน่วยงานก่อนปรับโครงสร้าง ซึ่งภายหลังปรับโครงสร้างเปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน) เป็นหน่วยงานกลางในการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติในสังกัดกรมฯ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการรายงานผลการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในระบบ RBM ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ และได้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในกลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศเป็นผู้บันทึกและอนุมัติข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั่วประเทศได้ทราบตามกำหนดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละตัวชี้วัด คือ ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 12 เดือน แล้วแต่กรณี

จากการประเมินผลค่าร้อยละความสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่กำหนดความถี่ทุก 3 เดือน ปรากฏว่า

ในปีงบประมาณ 2545 จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 11 ตัวชี้วัด มี 6 ตัวชี้วัดที่ได้ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิน 100 (มีค่าร้อยละความสำเร็จตั้งแต่ 202.95 – 755.00) มี 2 ตัวชี้วัดที่ได้ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 100 (54.45 และ 58.55) มี 1 ตัวชี้วัดที่ได้ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานติดลบ (-344.35) และมี 2 ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ เนื่องจากไม่ได้รับการรายงานข้อมูลผลงานจากหน่วยปฏิบัติงานเพียงพอที่จะทำการประเมินผล

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจำนวน 11 ตัวชี้วัด มี 8 ตัวชี้วัดที่ได้ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิน 100 (มีค่าร้อยละความสำเร็จตั้งแต่ 207.05 – 700.55) มี 1 ตัวชี้วัดที่ได้ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 100 (89.05) และ 2 ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ เนื่องจากไม่ได้รับการรายงานข้อมูลผลงานจากหน่วยปฏิบัติงานเพียงพอที่จะทำการประเมินผล

การประเมินผลของกรมตมระบบ RBM สำหรับตัวชี้วัดความถี่ทุก 3 เดือน
ปีงบประมาณ 2545

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ค่าผลงาน ที่ทำให้ % ความสำเร็จ = 0 - 100	ผลงาน				ค่า % ความ สำเร็จ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
1. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่ปฏิบัติตามกฎต้องตามมาตรฐานที่ กรมกำหนด	60-65	69.74	63.91	72.61	74.33	202.95
2. ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับ การคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ กรมกำหนด	65-70	70.59	58.98	75.56	66.58	58.55
3. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวิภาคี ตามกฎหมายอย่างน้อย 1 คณะ	65-70	45.39		72.87	72.87	-344.35
4. ร้อยละของการยุติข้อเรียกร้องโดย ระบบทวิภาคี	50-55	77.27	80	72	51.76	405.15
5. ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	80-85	92.3	100	100	86.57	294.35
6. ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้งโดยไม่ มีการผละงาน	50-55	85.71	91.66	100	73.63	755.00
7. ร้อยละของการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	20-15	7.69	0	0	5.97	331.70
8. ร้อยละของการผละงาน	50-45	14.28	8.33	16.13	18.63	713.15
9. ร้อยละของการแจ้งข้อเรียกร้องโดย ผ่านองค์รนายจ้าง/ลูกจ้าง	55-60	40.9	43.63	75	71.36	54.45
10. ร้อยละของการใช้สิทธิแต่งตั้งคณะ- กรรมการลูกจ้าง โดยองค์กรลูกจ้าง	90-95					
11. ร้อยละขององค์กรนายจ้าง ลูกจ้าง ที่ปฏิบัติตามกฎหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร	85-90					

การประเมินผลของกรมตามระบบ RBM สำหรับตัวชี้วัดความถี่ทุก 3 เดือน
ปีงบประมาณ 2546

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ค่าผลงาน ที่ทำให้ % ความสำเร็จ = 0 - 100	ผลงาน				ค่า % ความ สำเร็จ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
1. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่ปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานที่ กรมกำหนด	60-65	67.59	74.34	77.33	83.49	313.75
2. ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับ การคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ กรมกำหนด	65-70	66.9	75.63	74.95	83.93	207.05
3. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวิภาคี ตามกฎหมายอย่างน้อย 1 คณะ	65-70	69.65	71.11	69.28	67.77	89.05
4. ร้อยละของการยุติข้อเรียกร้องโดย ระบบทวิภาคี	50-55	60	71.3	87.5	88.89	538.45
5. ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	80-85	100	95.35	100	100	376.75
6. ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้งโดยไม่ มีการผลงงาน	50-55	78.38	81.67	88	88.89	684.70
7. ร้อยละของการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	20-15	3.57	6	0	0	352.15
8. ร้อยละของการผลงงาน	50-45	20.51	17.74	11.11	10.53	700.55
9. ร้อยละของการแจ้งข้อเรียกร้องโดย ผ่านองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้าง	55-60	64.77	61.38	47.06	75	141.05
10. ร้อยละของการใช้สิทธิแต่งตั้งคณะ- กรรมการลูกจ้างโดยองค์กรลูกจ้าง	90-95					
11. ร้อยละขององค์กรนายจ้าง ลูกจ้าง ที่ปฏิบัติตามกฎหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร	85-90					

การประเมินผลการให้บริการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดย สวนดุสิตโพล สถาบันราชภัฏสวนดุสิต ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 3 ตัวชี้วัด ซึ่งได้ดำเนินการสำรวจระหว่างวันที่ 30 เมษายน – 23 พฤษภาคม 2545

ตัวชี้ผลการดำเนินงานหลัก (KPI)	ค่าร้อยละความสำเร็จของผลงาน
- ร้อยละของนายจ้าง ผู้ใช้แรงงานและผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับข้อมูลข่าวสาร และได้รับความรู้จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน อย่างถูกต้องทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ	64.32
- ร้อยละของผู้ใช้บริการที่มีความพึงพอใจที่ได้รับบริการจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	63.17
- ร้อยละของนายจ้าง ผู้ใช้แรงงาน และผู้มีส่วนได้เสีย มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่ของตนเอง	59.02
ค่าเฉลี่ยผลสำเร็จทั้ง 3 KPI เท่ากับร้อยละ 62.17	

บทที่ 4

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า 10 ปี จนเป็นที่ยอมรับของทุกประเทศทั่วโลกว่าเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นอีกส่วนราชการหนึ่งที่ได้พัฒนาและวางระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในหน่วยงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544

จากการที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการปฏิรูปการปฏิบัติราชการตามภารกิจหลัก ที่กำหนดขึ้น ให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น มาตั้งแต่ 18 กันยายน 2544 นั้น ในภาพรวมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กรมมีความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เพิ่มมากขึ้น สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรมว่า ภารกิจต่าง ๆ ได้ผลงานเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือเมื่อเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร ที่สำคัญที่สุดคือ การปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ที่เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือไม่อย่างไร

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 – 2546 พบว่าการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเกือบทั้งหมดได้ผลงานที่มีค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานสูงมาก กล่าวคือ ทุกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) กรมสามารถดำเนินการจนได้ผลงานที่มีค่าร้อยละความสำเร็จเกินค่าความสำเร็จเท่ากับ 100 ที่ตั้งไว้ ยกเว้นตัวชี้วัดเรื่อง การใช้สิทธิแต่งตั้งคณะกรรมการลูกจ้างโดยองค์กรลูกจ้าง และเรื่ององค์กรนายจ้าง ลูกจ้าง ที่ปฏิบัติตามกฎหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยปฏิบัติมีน้อย จึงไม่สามารถประเมินผลตัวชี้วัดทั้ง 2 ตัวดังกล่าวได้

จากการประมวลผลข้อมูลผลงานปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้จากเดิมที่คณะอำนาจการและคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้กำหนดให้มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) รวม 17 ตัว และมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indication : KPIs) รวม 35 ตัวนั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสามารถบริหารจัดการภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของกรม คือ ด้านมาตรฐานแรงงาน ด้านคุ้มครองแรงงาน และสวัสดิการแรงงาน ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดความสำเร็จของงานและนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร และบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่ายิ่งขึ้น เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อผู้ใช้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้ทำการศึกษามีความเห็นว่ายังมีประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องทบทวน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม

ในการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามคำสั่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่ 887/2546 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2546 ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักพัฒนามาตรฐานแรงงานเป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ของกรมฯ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนั้น พบว่าผู้แทนจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดทั้งหมดจะมาจากจังหวัดปริมณฑลและจังหวัดใกล้เคียงที่เดินทางมาประชุมได้โดยสะดวกเท่านั้น โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้เหตุผลว่าคณะทำงานจากจังหวัดห่างไกลมีความไม่พร้อม

และไม่สะดวกในการเดินทางมาประชุม ทำให้เป็นการสำหรับผู้รับแต่งตั้งซึ่งคณะทำงานชุดนี้จะมีความแตกต่างจากคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่กรมตั้งขึ้นในปี 2543 ที่ประกอบด้วยคณะทำงานซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยปฏิบัติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกภาคของประเทศ

ในประเด็นนี้ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า คณะทำงานพัฒนาระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นคณะทำงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนเช่นเดียวกับคณะทำงานวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะมีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นคณะทำงานชุดนี้นอกจากจะต้องประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยปฏิบัติซึ่งก็คือสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่รวมทั้งผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางแล้ว ผู้แทนจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดนั้นจะต้องเป็นผู้แทนที่มาจากทุกภาคของประเทศไทยโดยในแต่ละภาคจะต้องมีผู้แทนที่มาจากจังหวัดขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ประกอบกันในส่วนที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลสำคัญคือ การที่จะสามารถกำหนดหรือการพัฒนาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของกรมได้อย่างถูกต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของกรมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติทุกหน่วยทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การที่มีผู้แทนของจังหวัดในแต่ละภูมิภาคและในส่วนกลางได้มาร่วมให้ข้อมูล/ข้อเสนอแนะและร่วมตัดสินใจจะทำให้ได้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง เพราะเงื่อนไข ข้อจำกัด และตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคจะมีความแตกต่างกัน แม้แต่ในภูมิภาคเดียวกันหากมีจำนวนหรือประเภทกิจการหรือขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ก็จะมี

เงื่อนไขข้อจำกัดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปด้วย อีกประการหนึ่งการได้เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ย่อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ เหตุผลความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดทัศนคติที่ต้องต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และประการสำคัญที่สุดคือ จะนำไปสู่ความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงจังยิ่งขึ้นจากเจ้าหน้าที่ทุกคนของหน่วยปฏิบัติทั่วประเทศทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน

สำหรับประเด็นที่ให้เหตุผลว่าการตั้งคณะทำงานจากจังหวัดห่างไกล ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาทำงาน ไม่สะดวกในการเดินทางและเป็นภาระของผู้ได้รับการแต่งตั้งนั้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการวางแผนการประชุมอย่างเป็นระบบล่วงหน้า โดยบูรณาการเข้ากับการประชุมสัมมนาอื่น ๆ ที่กรมจะได้จัดให้มีขึ้นในส่วนกลางหรือต่างจังหวัด รวมทั้งอาจพิจารณาให้มีการประชุมหลากหลายรูปแบบ นอกเหนือจากการประชุมตามปกติที่ทุกคนหรือผู้แทนต้องเข้าประชุมด้วยตนเองแล้ว อาจใช้วิธีเวียนเอกสาร ข้อมูลหรือการให้ข้อเสนอแนะทางไปรษณีย์ หรือใช้อุปกรณ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ตามความเหมาะสมทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากส่วนภูมิภาคมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ตามเหตุผลที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

2. การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)

จากการศึกษาพบว่า ในการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) หลายตัวชี้วัด ได้มีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จที่ต่ำเกินความน่าจะเป็น เพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะทำทายยิ่งขึ้น เช่น

1.1 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ข้อ 1.1 1.2 และ 1.3 ที่ได้กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละความสำเร็จ
1. มีมาตรฐานแรงงานเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงานตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล	1.1 ร้อยละของมาตรฐานการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงานที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล	80 – 95
	1.2 ร้อยละของมาตรฐานความปลอดภัยที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล	60 – 65
	1.3 ร้อยละของมาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล	80 – 85

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization : ILO) กับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 เมื่อปี 2544 พบว่า

มาตรฐานการคุ้มครองแรงงาน และสวัสดิการแรงงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลคิดเป็นร้อยละ 90

มาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน เทียบได้กับมาตรฐานสากลคิดเป็นร้อยละ 60

มาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ เทียบได้กับมาตรฐานสากลคิดเป็นร้อยละ 80

จะเห็นได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในเรื่องดังกล่าวได้กำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 ไว้เท่ากับหรือต่ำกว่าข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานสากลกับมาตรฐานแรงงาน ใน 3 ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในลักษณะเช่นนี้ เป็นลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดการ

กระตุ้นหรือเร่งรัดให้เกิดการทำงานเชิงรุก เพราะจากมาตรฐานที่มีอยู่เดิมเมื่อมีการประเมินผล ก็จะได้ค่าร้อยละความสำเร็จมากกว่า 0 เป็นอย่างน้อย หรือสูงกว่า ซึ่งในการทำงานแบบ บุ่งผลสัมฤทธิ์นี้จะต้องกำหนดตัวชี้วัดในลักษณะท้าทายเพื่อกระตุ้นและเร่งรัดให้ทุกฝ่ายที่ รับผิดชอบ ต้องดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ที่มีค่าร้อยละความสำเร็จสูงกว่าผลงานเดิมที่มีอยู่ หรือเคยปฏิบัติได้อยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของมาตรฐานการคุ้มครองแรงงาน มาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน และมาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ ที่หมายถึง กฎหมายแรงงานที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน หากไม่สอดคล้องกับมาตรฐานแรงงานสากล หรือมาตรฐานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization : ILO) ย่อมหมายความว่า ลูกจ้างที่ทำงานอยู่ภายใต้การคุ้มครองดูแลตามกฎหมายแรงงานไทย ยังมีสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน ที่ไม่ได้มาตรฐานสากล และมีคุณภาพชีวิตที่ต่ำกว่า มาตรฐานสากล เช่นนี้ย่อมส่งผลให้ผู้ใช้แรงงานไทยซึ่งเป็นกำลังอันสำคัญในการผลิตสิน ค้าและบริการนำรายได้เข้าประเทศเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ไม่ได้ได้รับการดูแลที่ดีเท่าที่ควร จากรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายแรงงานที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันนี้ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ แก้ไข ปรับปรุงหรือออกกฎหมายใหม่ ขึ้นมาใช้บังคับให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขัน สูงมากขึ้นเรื่อย ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์การมีกฎหมายที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล จะช่วยให้ ประเทศได้รับการยอมรับ มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีเงื่อนไขในการกีดกันทางการค้าระหว่าง ประเทศอันเนื่องมาจากการละเมิดสิทธิแรงงาน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด ตัวชี้วัด โดยมีค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานในลักษณะท้าทาย เพื่อเป็นเงื่อนไข และกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ได้เร่งดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนให้สำเร็จ ลุล่วงไป จนสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับ มาตรฐานสากล แม้ว่ากระบวนการในการสร้างมาตรฐานดังกล่าว หรือการปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย จะมีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ หลายหน่วยงาน มีตัวแปรต่าง ๆ เป็นจำนวนมากที่เป็นหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการออก กฎหมายดังกล่าว ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หรือกระทรวงแรงงานก็ไม่

สามารถชี้แนะหรือควบคุมให้อยู่ในเงื่อนไขที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ในมุมมองด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับของกรม เพื่อให้ได้ผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ย่อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานจากแนวปฏิบัติเดิม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนจากการทำงานเชิงรับมาเป็นการทำงานเชิงรุก โดยมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานหรือยุทธศาสตร์ในการทำงานเสียใหม่ ใช้ศักยภาพในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ ทั้งข้าราชการพลเรือน และข้าราชการการเมืองอย่างเต็มที่ ทั้งการทำงานในระบบตามลำดับขั้นตอน และการทำงานนอกระบบโดยการประสานงาน การประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ การขอความร่วมมือ ฯลฯ จนได้ผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ย่อมจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์แรงงานที่ดีด้านในสายตาของอารยะประเทศ ถูกจ้าง ผู้ใช้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามมาตรฐานสากล ลดเงื่อนไขกีดกันทางการค้า สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนให้แก่ประเทศได้

อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถวัดผลการดำเนินงานของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ออกเป็น 2 ระดับ คือ

ระดับแรก เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยวัดค่าร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานของมาตรฐานการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงาน มาตรฐานความปลอดภัยฯ และมาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล จากผลการดำเนินการตามขั้นตอนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน

ระดับที่สอง เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยวัดค่าร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล ในลักษณะที่ท้าทาย

ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีข้อมูลเปรียบเทียบแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินการในการพัฒนามาตรฐานแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่ามีผลการดำเนินงานเช่นไร มีข้อจำกัดในการทำงานอย่างไร ฯลฯ สามารถทราบข้อเท็จจริงและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างครบถ้วน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนา

ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องตามอำนาจหน้าที่ของตนให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีเทียบได้กับมาตรฐานสากลต่อไป

1.2 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(CSFs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ข้อ 2 ที่กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละความสำเร็จ
2. สถานประกอบกิจการปฏิบัติตามกฎหมายและผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองและได้รับสวัสดิการไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด	2.1 ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	60 – 65
	2.2 ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับการคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด	65 – 70

กฎหมายคุ้มครองแรงงานเป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับสิทธิหรือมาตรฐานขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และสภาพการทำงานของลูกจ้างที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามการเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด และกฎหมายคุ้มครองแรงงานนี้ ได้มีการบังคับใช้ติดต่อกันเป็นเวลากว่า 30 ปีแล้ว การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานไว้เพียง 60 – 65 จึงน่าจะเป็นการแสดงออกถึงประสิทธิภาพในการทำงานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ คุณภาพชีวิตที่ดีของลูกจ้างภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กรมได้กำหนดว่าให้ผู้ใช้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่นนี้อาจมีคำถามจากผู้มีส่วนได้เสียว่า กรมพอใจที่จะให้มีสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามกฎหมายเพียงร้อยละ 65 เท่านั้นหรือ กรมมีความ

พยายามและมุ่งมั่นเพียงใดที่จะดำเนินการให้สถานประกอบกิจการมีการปฏิบัติอย่างถูกต้องมากกว่าร้อยละ 65 ในปี พ.ศ. 2547 อย่างไรก็ตามจากข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงานคุ้มครองแรงงาน ปีงบประมาณ 2546 ทั่วประเทศ พบว่าสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจมีการปฏิบัติถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมกำหนด ถึงร้อยละ 81.71

การนำระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานการของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่มีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับที่ท้าทาย โดยมีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จให้สูงกว่าผลงานที่เคยทำได้ ย่อมจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานในระดับต่ำโดยเฉพาะการกำหนดให้ต่ำกว่าผลงานที่เคยทำได้ จะไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ จะเกิดความเฉื่อยชาในการทำงาน แม้ว่าจะมีการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้แล้วก็ตาม

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่กำหนดเกี่ยวกับร้อยละของลูกจ้างที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานนั้น กรมก็ได้กำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานไว้เพียง 65 – 70 ซึ่งเป็นการกำหนดค่าร้อยละที่กำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ไว้ต่ำเกินความเป็นจริง ไม่กระตุ้นหรือท้าทายให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีความกระตือรือร้น หรือมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น ตามวิสัยทัศน์ที่กรมกำหนดว่า “เป็นองค์กรหรือในการกำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงาน เสริมสร้างความมั่นคงด้านสภาพการทำงาน ให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี” การที่ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจและได้รับการคุ้มครองตามสิทธิที่กฎหมายกำหนดเพียงร้อยละ 70 จึงไม่เป็นการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพราะกฎหมายคุ้มครองแรงงานเป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับสิทธิขั้นพื้นฐานสิทธิขั้นต่ำที่ลูกจ้างควรจะได้รับ ดังนั้นค่าร้อยละความสำเร็จในการที่ลูกจ้างจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานจึงไม่ควรต่ำกว่า 80 – 90

นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เพื่อแสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ในเรื่องนี้ที่กำหนดว่า “สถานประกอบกิจการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์ไม่ต่ำกว่ากฎหมายคุ้มครองแรงงาน” ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) เพิ่มขึ้นอีก 1 ตัว คือ

อัตรากรรับเรื่องร้องทุกข์ และอัตราลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับการร้องทุกข์
ลดลง

ทั้งนี้โดยกำหนดให้อัตรากรรับเรื่องร้องทุกข์ คำนวณจากจำนวนรายของลูกจ้างที่มาร้องทุกข์ต่อสถานประกอบกิจการ 1,000 แห่ง ที่อยู่ภายในจังหวัดเดียวกัน ส่วนอัตราลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับการร้องทุกข์ คำนวณจากจำนวนลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับการร้องทุกข์ต่อจำนวนลูกจ้าง 1,000 คน ที่อยู่ภายในจังหวัดเดียวกัน

1.3 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรในข้อ 4 ที่กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละความสำเร็จ
4. ข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานได้รับการแก้ไข โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และสังคม	4.1 ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	80 – 85
	4.2 ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้ง โดยไม่มีการผลสะงาน	50 – 55

กรกำหนดโดยการรวมเอาผลของการยุติข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง มาตีรวมเป็นร้อยละเดียวกันในข้อ 4.1 เช่นนี้ น่าจะเกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการคิดค่า ร้อยละ เพราะการคิดค่าร้อยละของข้อพิพาทแรงงาน ต้องคิดคำนวณมาจากฐานของสถาน ประกอบกิจการที่มีการยื่นข้อเรียกร้อง และได้ถูกลานเป็นข้อพิพาทแรงงาน โดยอาจมีการ นัดหยุดงานหรือปิดงานงดจ้างทั้ง โดยถูกกฎหมายและผิดกฎหมายแล้วแต่กรณี แต่ในส่วน ของข้อขัดแย้งจะเกิดจากความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยไม่มีการยื่นข้อเรียกร้อง ระหว่างกันมาก่อน แต่อาจถูกลานไปสู่การผลงงานของลูกจ้างเพื่อต่อรองให้ได้มาในสิ่งที่ ต้องการ และในความเป็นจริงลูกจ้างมักจะใช้มาตรการผลงงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า เพื่อใช้ เป็นเงื่อนไขในการเจรจาค่อรองกับนายจ้างอยู่เสมอ ดังนั้นการคิดค่าร้อยละของข้อขัดแย้ง ค่องคิดคำนวณมาจากสถานประกอบการที่เกิดข้อขัดแย้ง ซึ่งเป็นข้อมูลคนละฐานข้อมูลกับ สถานประกอบการที่มีการยื่นข้อเรียกร้องตามที่กฎหมายกำหนด

จึงมีความเห็นว่าควรเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในข้อ 4.1 ให้เหลือเฉพาะการยุติข้อพิพาทแรงงานเท่านั้น ดังนี้

- ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/
ปิดงาน

สำหรับผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการยุติข้อขัดแย้งได้มีการกำหนดไว้ในตัว ชี้วัดข้อ 4.2 แล้ว คือ

- ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้ง โดยไม่มีการผลงงาน
- ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของทั้งสองกรณีให้เห็นอย่างชัดเจน และผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ด้าน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ข้อ 6 ที่กำหนด ว่า

องค์กรประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละ ความสำเร็จ
6. สถานประกอบกิจการปฏิบัติ กฎหมายและผู้ใช้แรงงานมีความ ปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพ แวดล้อมในการทำงานที่ดีและ สถานประกอบกิจการสามารถควบ คุมและป้องกันการสูญเสียที่เกิด จากการประสบอันตรายเนื่องจาก การทำงาน	6.1 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย ๔ ที่กรมกำหนด	70 – 75

การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานที่มีค่าเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ไว้ระหว่าง 70 – 75 ของสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย๔ ที่กรมกำหนดเช่นนี้เป็นการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในระดับต่ำไม่ท้าทายเท่าที่ควร อาจเกิดผลเสียหรือเกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง ทั้ง ๆ ที่มีกฎหมาย ใช้บังคับอยู่ แต่หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบได้ตั้งเป้าหมายไว้เพียงไม่เกินร้อยละ 75 ใน เรื่องของความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างนั้นทุกฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องให้ ความสำคัญเป็นลำดับแรกและให้ความสำคัญอย่างจริงจังสูงสุด เพราะอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น จากการทำงานหมายถึงความเสียหาย ความสูญเสีย การเจ็บป่วย บาดเจ็บ พิการ ทูพลภาพ หรือเสียชีวิตทั้งของนายจ้างลูกจ้างที่ไม่สามารถเรียกร้องความสูญเสียต่าง ๆ ให้กลับคืนมา ได้อีกและยังมีผลกระทบต่อสมาชิกในครอบครัว สังคมและประเทศได้อย่างมากมายและ ยาวนาน ดังนั้น กรมควรที่จะดำเนินการในทุกรูปแบบอย่างจริงจังต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานประกอบกิจการทุกแห่งได้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายความปลอดภัยในการ ทำงาน โดยการส่งเสริมพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของกฎหมาย ประโยชน์ที่นายจ้าง ลูกจ้างจะได้รับจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย วิธีการ

บริหารจัดการในระบบทวิภาคีในสถานประกอบการเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานที่ยั่งยืน ฯลฯ เมื่อตรวจพบสถานประกอบการที่มีเจตนาฝ่าฝืนกฎหมายต้องดำเนินการบังคับใช้กฎหมายตามแนวปฏิบัติที่กรมกำหนดไว้อย่างเคร่งครัดทันที ทั้งนี้การบังคับใช้กฎหมายต้องเป็นมาตรการสุดท้าย หลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการส่งเสริมพัฒนาและจูงใจเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ควรอยู่ระหว่าง 80 – 90

2.5 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ข้อ 8 ที่กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละความสำเร็จ
8. นายจ้างและผู้ใช้แรงงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้จาก กสร. อย่างถูกต้องและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์	8.1 ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงาน มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตนเอง	40 – 65
	8.2 ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในเกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ	40 – 60

ในเรื่องการให้ความรู้แก่นายจ้าง ลูกจ้าง เกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่ของตน ทั้งตามกฎหมายแรงงาน และตามหน้าที่ทางสังคมนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ กรมต้องเร่งดำเนินการให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพราะการที่ลูกจ้าง ได้ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของตนตามที่กฎหมายกำหนด ก็จะได้ปกป้องรักษาสิทธิของตน มิให้ถูกนายจ้างละเมิด ควบคู่กับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะการเป็นลูกจ้างของคนตอบแทน ให้แก่นายจ้าง ในส่วนของนายจ้างเมื่อได้ทราบสิทธิหน้าที่ของตนตามที่กฎหมายกำหนด

ก็จะได้อธิบายปฏิบัติอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่ละเมิดสิทธิของลูกจ้าง ในส่วนของประชาชนทั่วไปที่ได้ทราบเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้างตามที่กฎหมายกำหนดก็จะช่วยสอดส่องดูแลแนะนำชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและปฏิบัติอย่างถูกต้อง ฯลฯ ได้ เช่นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน ความสงบสุขและความมั่นคงเจริญก้าวหน้าในวงการแรงงานตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแรงงาน แต่ในทางกลับกันถ้านายจ้าง ลูกจ้าง ไม่ทราบสิทธิหน้าที่ของตนตามที่กฎหมายกำหนดอย่างครบถ้วนถูกต้อง ก็อาจมีการละเมิดสิทธิของลูกจ้างโดยไม่เจตนาหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ในส่วนของลูกจ้างอาจถูกนายจ้างละเมิดสิทธิบางประการเนื่องจากไม่ทราบถึงสิทธิของตนเองตามที่กฎหมายกำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน ฯลฯ เช่นนี้ความไม่เป็นธรรมในการจ้างงานความขัดแย้งข้อพิพาทแรงงานก็จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกรมจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ที่ดีตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านองค์ประกอบภายนอกองค์กรนี้การประชาสัมพันธ์หรือการดำเนินการใด ๆ ในทุกรูปแบบเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของตนเองตามกฎหมายแรงงานให้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ตลอดจนประชาชนทั่วไปอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้กรมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตน แม้ว่าจะมีกฎหมายแรงงานหลายฉบับเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้ผู้เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตาม แต่การบังคับใช้กฎหมายจะได้ผลอย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีความรู้ความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ถูกต้องโดยการส่งเสริมพัฒนาประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ ตลอดจนผลดีที่จะเกิดขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงควรมีการปรับค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 จาก 45 – 65 เป็น 70 – 80

2.6 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ข้อ 1 ที่กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละ ความสำเร็จ
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ครอบคลุมงานทุกด้านของกรม และทันต่อสถานการณ์ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	1.1 ๑๐๐ 1.2 ๑๐๐ 1.3 ร้อยละของงานที่เสร็จในเวลามาตรฐาน 1.4 ๑๐๐	25 – 30

การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ในตัวชี้วัด “ร้อยละของงานที่เสร็จในเวลามาตรฐาน” ไว้ระหว่าง 25 - 30 เป็นการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จที่ต่ำเกินไป เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้มาใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับได้เห็นว่าบุคลากรของหน่วยงานยังขาดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ ค่าร้อยละความสำเร็จที่ได้กำหนดขึ้นนั้น น่าจะเป็นผลสำเร็จในการทำงานที่เกิดขึ้นในอดีต และถ้าเป็นความจริงและนำมากำหนดเป็นค่าร้อยละความสำเร็จในระดับเดิม ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องย่อมมีความรู้สึกที่ไม่ดีหรือไม่เกิดความพึงพอใจในบริการที่ได้รับจากกรมอย่างแน่นอน ในเรื่องนี้ถ้ามีการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเข้ามาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยมีการวางแผนงาน วางระบบงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทุกด้าน มีการกำกับดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกระดับ ทุกฝ่าย ทุกคนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ๑๐๐ ระยะเวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควรจะสำเร็จได้ตามเวลามาตรฐานที่กำหนด หรืออย่างน้อยที่สุดค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเวลามาตรฐานที่กำหนดต้องสูงกว่าค่าร้อยละที่กำหนดไว้

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกจ้างที่กำลังมีความเดือดร้อนจนต้องมาร้องทุกข์ ขอให้พนักงานเจ้าหน้าที่พิจารณาดำเนินการให้ได้รับสิทธิตามที่กฎหมายกำหนดที่ถูกละเมิดจากนายจ้าง หากเจ้าหน้าที่ดำเนินการล่าช้า

ความเดือดร้อน หรือความทุกข์ของลูกจ้างจะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การทำงานให้เสร็จภายใน เวลามาตรฐานที่กำหนด จึงเป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนต้องรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่ กรมจึงควรปรับค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และ เท่ากับ 100 ในข้อนี้ จาก 25 – 30 เป็น 60 – 70

2.7 การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ข้อ 3 ที่กำหนด ว่า

องค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	ค่าร้อยละ ความสำเร็จ
3. มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู บริหาร	3.1 ร้อยละของรายงานที่มีความ ครบถ้วน ถูกต้อง 3.2 ฯลฯ	70 – 80

การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติหรือที่ได้รับมอบหมายให้เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูลอื่นๆ ทั้งหมดที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานนั้น ต้องมีความ ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อผู้เกี่ยวข้องจะได้ รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์และนำไปใช้ในการบริหารจัดการตามขั้นตอน และ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป ถ้าหน่วยงานใดมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ ย่อมจะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทุกระดับ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันถ้า องค์กรใดมีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง สมบูรณ์ องค์กรนั้นๆ ก็จะประสบปัญหาใน

การปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก การทำงานในทุกขั้นตอนของเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะเกิดความผิดพลาด ช้าช้อน ล่าช้า มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ ดังนั้น ความสำคัญของรายงานที่ครบถ้วน ถูกต้อง และตรงเวลาของทุกองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในข้อนี้ไว้เพียง 70 – 80 จึงน่าจะพิจารณาปรับค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ในเรื่องนี้ เป็น 80 – 90 เพื่อเป็นการเร่งรัดและเป็นเงื่อนไขให้ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับปรุง พัฒนาการรายงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้กรมได้ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ครบเวลายิ่งขึ้น ภายใต้เงื่อนไขของการมีคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีการนิเทศก์งานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้งานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการประชุมชี้แจงหน้าที่รับผิดชอบ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง มีทักษะในการปฏิบัติงาน จนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ได้กำหนดให้อยู่ในรูปของ “ค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” ซึ่งมีที่มาจากค่าของผลงานที่เกี่ยวข้อง 3 ค่า คือ

- ค่าผลงานที่ทำให้ร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 หมายถึง ค่าเป้าหมายต่ำสุดของตัวชี้วัด
- ค่าผลงานที่ทำให้ร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 ซึ่งหมายถึงค่าเป้าหมายสูงสุดของตัวชี้วัด
- ค่าผลงานที่ปฏิบัติได้จริงในช่วงเก็บข้อมูล

ผลการปฏิบัติงานที่ได้จะถูกนำมาประเมินโดยการแปลงค่าผลงานให้เป็น ร้อยละ และนำมาเปรียบเทียบกับค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และค่าร้อยละความสำเร็จ เท่ากับ 100 ที่กำหนดไว้ ค่าร้อยละความสำเร็จที่วัดออกมาได้ทำให้ตีความค่อนข้างยาก และสร้างความไม่เข้าใจต่อผู้อ่านค่า เนื่องจากค่าที่ได้จะเกิน 100 ไปมาก หรือในทางตรงข้ามอาจมีค่าติดลบ (-) เป็นอย่างมาก ในขณะที่ความเข้าใจของบุคคลทั่วไปมักจะมี ความเห็นว่า ค่าร้อยละความสำเร็จไม่ควรเกิน 100 จึงมักเกิดปัญหาในการทำความเข้าใจหรือ การตีความเกิดความสับสน และไม่เข้าใจต่อบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ไม่ได้มีส่วนร่วมใน การพัฒนาระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม

นอกจากนี้ การประเมินผลในรูปแบบนี้ มีลักษณะแบบแยกส่วนตามตัวชี้วัด แต่ละตัว นำให้ไม่สามารถสื่อความหมายว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานตามภารกิจหลัก ของกรมในภาพรวมได้ เพราะค่าร้อยละความสำเร็จที่จำแนกไปตามตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น ไม่ สามารถนำค่ามาเปรียบเทียบกันได้ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมิน ความรุนแรงของปัญหาการบริหารงานของกรมได้อย่างแท้จริง

ตัวอย่างจากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลสำหรับตัวชี้วัดความถี่ทุก 3 เดือน ปีงบประมาณ 2545

การประเมินผลของกรมตามระบบ RBM สำหรับตัวชี้วัดครบถ้วนทุก 3 เดือน
ปีงบประมาณ 2545

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ค่าผลงาน ที่ทำให้ % ความสำเร็จ = 0 - 100	ผลงาน				ค่า % ความ สำเร็จ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
1. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานที่ กรมกำหนด	60-65	69.74	63.91	72.61	74.33	202.95
2. ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับ การคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ กรมกำหนด	65-70	70.59	58.98	75.56	66.58	58.55
3. ร้อยละของสถานประกอบกิจการ ที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวิภาคี ตามกฎหมายอย่างน้อย 1 คณะ	65-70	45.39		72.87	72.87	-344.35
4. ร้อยละของการยุติข้อเรียกร้องโดย ระบบทวิภาคี	50-55	77.27	80	72	51.76	405.15
5. ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	80-85	92.3	100	100	86.57	294.35
6. ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้งโดยไม่ มีการผลัดงาน	50-55	85.71	91.66	100	73.63	755.00
7. ร้อยละของการนัดหยุดงาน/ปิดงาน	20-15	7.69	0	0	5.97	331.70
8. ร้อยละของการผลัดงาน	50-45	14.28	8.33	16.13	18.63	713.15
9. ร้อยละของการแจ้งข้อเรียกร้องโดย ผ่านองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้าง	55-60	40.9	43.63	75	71.36	54.45

ในประเด็นนี้ ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่าควรมีการพิจารณาการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 หรือค่า เป้าหมายต่ำสุดของตัวชี้วัดอยู่ที่ค่าผลงานที่เคยปฏิบัติได้จริง ซึ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของผลงานในช่วง 3 – 5 ปีย้อนหลัง และพิจารณากำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะท้าทายเพื่อกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานสูงสุดที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินการได้จากผลการประเมินที่ได้รับแสดงให้เห็นว่า การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 มีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จที่ต่ำกว่าผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติได้จริงมาก เมื่อประเมินผลจึงปรากฏว่า ค่าที่ได้เกิน 100 เป็นจำนวนมากเกือบทุกตัวชี้วัด สูงที่สุดมีค่าถึง 755 ในขณะที่เดียวกันการกำหนดค่าร้อยละเท่ากับ 0 ในบางตัวชี้วัดผลดำเนินการหลัก ก็มีการกำหนดไว้สูงเกินไปทำให้ได้ค่าร้อยละความสำเร็จติดลบ (- 344.35) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดภาพลวงตาเสมือนว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักจนได้ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างสูงยิ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้วการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเช่นนี้จะทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะไม่เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเลย เพราะผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์สูง แต่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการก็ยังได้รับบริการเช่นเดิมที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งถึงข้อมูลการประเมินผลค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูงกว่าค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 เป็นอย่างมากนั้น คือ ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่รายงานเข้ามานั้นถูกต้องตามมาตรฐานความถูกต้องที่กรมกำหนดหรือไม่ อย่างไร ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเหตุและผลที่กล่าวไปแล้ว

4. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดหาข้อมูล

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) หลายตัวชี้วัดไม่สามารถประเมินผลหากำร้อยละความสำเร็จของผลงานได้ เนื่องจากยังมีปัญหาเรื่องความไม่พร้อมของข้อมูล ดังนั้นหากจำเป็นต้องมีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวัดผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด กรมต้องเสียเวลาและงบประมาณอีกเป็นจำนวนมากในการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ตัวชี้วัดที่กรมได้กำหนดขึ้นและเป็นตัวชี้วัดที่ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องข้อมูลได้แก่

- ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้งานที่มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตนเอง
- ร้อยละของผู้ใช้บริการที่มีความพึงพอใจในการให้บริการ
- ร้อยละของรายงานที่มีความครบถ้วนถูกต้อง
- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล

ในประเด็นนี้ ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า

1. กรมต้องทบทวนการกำหนดจำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่ได้กำหนดขึ้นและนำมาใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งสิ้น 35 ตัวชี้วัด ให้สอดคล้องตามแนวทฤษฎีว่าควรกำหนดจำนวนตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด โดยตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกันต้องพิจารณาคัดออกไป เพราะตัวชี้วัดบางตัวอาจมีความคล้ายหรือสอดคล้องกันเอง ดังนั้นในทางปฏิบัติเราจะสามารถใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวใดตัวหนึ่งโดยไม่ต้องใช้ทุกตัวตามที่กำหนดไว้

2. กรมควรจะเร่งพัฒนาตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลลัพธ์สุดท้ายในการปฏิบัติงาน เฉพาะด้านในลักษณะของภาพรวมเป็นด้าน ๆ ไป ได้แก่ ด้านคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละด้าน รวมทั้งมีการกำหนดหน่วยงานกลางเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลตามตัวชี้วัดต่างๆ การพัฒนาตัวชี้วัด การประมวลผลการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดการซ้ำซ้อน หรือเกิดปัญหาความขัดแย้งในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 5

ปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่เกิดขึ้นในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน 2544 จนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน จากการที่ผู้ขอรับการประเมินได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานระหว่างปี 2543 – 2544 ซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า ข้าราชการส่วนใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาค ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็น ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำระบบนี้มาใช้เท่าที่ควร แม้ว่าในระยะต่อมากกรมจะได้เร่งดำเนินการจัดประชุมชี้แจง อธิบาย ทำความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุผลความจำเป็นที่กรมจะต้องนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ แต่ก็ได้ผลดีขึ้นในระดับหนึ่งเท่านั้น

เมื่อมีการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2544 หน่วยปฏิบัติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคคือ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงานพื้นที่ทุกแห่งต้องรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่กำหนดขึ้น และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำร้อยละความสำเร็จของผลงานในแต่ละหน่วยปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และทุกหน่วยปฏิบัติได้ทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการติดตามงาน การปรับแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงงาน ฯลฯ การดำเนินการดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานบางหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานบางคนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกิดทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มีการมองว่าการรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์แทนการรายงานโดยใช้แบบรายงานที่กรมกำหนดขึ้น

ในอดีต เป็นการเพิ่มภาระในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ทั่วประเทศยังไม่มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่กำหนดขึ้น เป็นการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติจากที่เน้นผลงานเชิงปริมาณมาเป็นผลงานเชิงคุณภาพที่มีความยากในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่ง การประมวลผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติทุกหน่วยตามระยะเวลาที่กำหนดทุก 3 เดือน เพื่อรายงานผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วประเทศนั้น ถูกมองจากเจ้าหน้าที่บางคนว่าเป็นการจับผิดหรือเป็นการประจานสาเหตุต่างๆเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ที่ได้นำมาใช้ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจากผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันแม้ว่าสถานการณ์ปัญหาในเรื่องนี้ได้ดีขึ้นตามลำดับ แต่ก็ควรจะได้มีการเร่งดำเนินการแก้ไขให้หมดสิ้นไปโดยเร็ว เนื่องจากเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ประสบความสำเร็จใน หน่วยงานใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลนั้น บุคลากรทุกระดับ ทุกคนในหน่วยงานนั้นต้องมีทัศนคติที่ดี และถูกต้องต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการ จนประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่กำหนดไว้

2. ความถูกต้อง ครบถ้วน ของข้อมูล การวัดผลงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะไม่มีคุณภาพเลย ถ้าข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ไม่มีความถูกต้อง ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และไม่ตรงเวลา ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดเก็บ การรายงานข้อมูลจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจ มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการประมวลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มักจะประสบปัญหาความล่าช้าในการรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติเป็นประจำตลอดมา ที่สำคัญที่สุดและเป็นประเด็นที่ต้องมีการทบทวนอย่างจริงจังทั้งจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนกลาง และหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาคคือ ความถูกต้อง และครบถ้วนของข้อมูลที่รายงาน ในส่วนของความไม่ครบถ้วนของข้อมูล จะพบอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรายงานข้อมูล

ผลการตรวจแรงงาน ตรวจสอบความปลอดภัยในการทำงาน จะมีการรายงานข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนตามเนื้อหาในแบบที่กำหนดอยู่เสมอ ทั้ง ๆ ที่บางข้อมูลที่ขาดหายไปเป็นข้อมูลที่สำคัญในการประเมินค่าร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงาน จะเห็นด้วยและไม่ละเอียดยในการบันทึกข้อมูลลงแบบตรวจแรงงานของพนักงานตรวจแรงงาน หรือ ความไม่รอบคอบในการบันทึกข้อมูลจากแบบตรวจแรงงานลงคอมพิวเตอร์ของพนักงานบันทึกข้อมูล หรือความไม่ชัดเจนในแบบตรวจแรงงาน หรือความไม่ชัดเจนในคู่มือการบันทึกผลการตรวจแรงงาน ฯลฯ เหล่านี้ ทำให้ข้อมูลที่กรมได้รับจากหน่วยปฏิบัติไม่ครบถ้วน และเป็นปัญหาในการประมวลผลมาโดยตลอด ในส่วนของความไม่ถูกต้องของข้อมูล ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติ จะมีข้อสังเกตหรือเห็นความแตกต่างของผลการตรวจแรงงานที่หน่วยปฏิบัติได้รายงานว่า สถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจได้ปฏิบัติ ถูกต้อง กับไม่ถูกต้อง อยู่เสมอ เมื่อมีการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดกับจังหวัด หรือมีการเปรียบเทียบผลการตรวจแรงงานในจังหวัดเดียวกันแต่ในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือพนักงานตรวจแรงงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ ในอดีตจากผลการตรวจแรงงานปรากฏว่า สถานประกอบกิจการที่ผ่านการตรวจมีการปฏิบัติไม่ถูกต้องเป็นจำนวนมากแต่เมื่อมีการเปลี่ยนสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด หรือมีสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดคนเดิมแต่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการตรวจแรงงานตามค่าร้อยละความสำเร็จในการตรวจแรงงานที่กำหนด กลับปรากฏว่า มีผลการตรวจแรงงานตามตัวชี้วัด และค่าร้อยละความสำเร็จในการตรวจแรงงานที่แสดงว่ามีสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติถูกต้องเพิ่มมากขึ้นอย่างผิดสังเกต เป็นต้น

นอกจากนี้ นโยบายการตรวจแรงงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรมได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานของสถานประกอบกิจการที่เข้าตรวจแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบกิจการ (มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 – 9 คน 10 – 19 คน 20 – 49 คน 50 – 99 คน และ 100 คนขึ้นไป) จึงเป็นเหตุให้พนักงานตรวจแรงงานในหลายจังหวัดตรวจเฉพาะมาตรฐานความถูกต้องที่กรมกำหนดในแต่ละขนาดของสถานประกอบกิจการที่เข้าตรวจ ไม่ครอบคลุมข้อกฎหมายทุกเรื่องตามแบบตรวจแรงงาน ดังนั้น จึงทำให้ผลการตรวจแรงงานในสถานประกอบกิจการต่าง ๆ พนักงานตรวจแรงงานได้ระบุว่า ถูกต้องเป็นจำนวนมาก ในขณะที่บางจังหวัดมีการตรวจตามข้อกำหนดของ

กฎหมายในแบบตรวจแรงงานทุกเรื่อง จึงทำให้สถานประกอบการที่เข้าตรวจถูกระบุในแบบตรวจแรงงานและรายงานผลการตรวจแรงงานว่า สถานประกอบการกิจการปฏิบัติไม่ถูกต้อง ดังนั้นการนำข้อมูลที่ได้รับจากการรายงานผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นภาพรวมของประเทศ จึงมีความคลาดเคลื่อน และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ปัญหาการกำหนดค่าเป้าหมาย จากข้อเท็จจริงในการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 ของกรมที่ผ่านมาเป็นการกำหนดค่าที่ค่อนข้างต่ำกว่าผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติได้จริง เมื่อประเมินผลจึงปรากฏว่าค่าที่ได้เกินร้อยละเป็นจำนวนมากเกือบทุกตัวชี้วัด บางตัวเกินถึง 1,000 ก็มี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดภาพลวงตาคุณสมบัติเหมือนว่ากรมสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลัก จนได้ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างสูงยิ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเช่นนี้ จะทำให้เกิดผลเสียคือกรมมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะไม่เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเลย เพราะผลการประเมินแสดงให้เห็นอยู่ตลอดเวลาทุกครั้งว่า ได้ผลสัมฤทธิ์สูงมาก นอกจากนี้กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการก็จะได้รับบริการที่เหมือนเช่นที่เคยได้รับมาที่อาจไม่เป็นที่พึงพอใจ นอกจากการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงแล้ว ยังมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติจะเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่อย่างไร จนทำให้ได้ค่าร้อยละผลสำเร็จสูงมากอย่างนั้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะเป็นอันตรายอย่างยิ่งกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมตามเหตุผลที่ได้กล่าวไปแล้ว

4. ปัญหาการประเมินผลในภาพรวม การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะ เช่น แบบแยกส่วนตามตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้ไม่สามารถสื่อความหมายถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานตามภารกิจหลักของกรมในภาพรวมได้ เพราะค่าร้อยละความสำเร็จที่จำแนกไปตามตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น ไม่สามารถนำค่ามาเปรียบเทียบกันได้ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินความรุนแรงของปัญหาในการบริหารงานของกรมได้อย่างแท้จริง

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

1. สรุป

การศึกษานี้เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการ เหตุผล และขั้นตอนวิธีการในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด ผลดี ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ว่า ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูประบบบริหารงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จนเกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักที่ดี เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการซึ่งได้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ประชาชนทั่วไป ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนได้หรือไม่

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป กล่าวคือ ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปจะได้ทบทวนเทคนิควิธีการที่ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) การกำหนดค่าร้อยละสำเร็จ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการตามเทคนิคหรือหลักการที่ถูกต้อง อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือไม่ กรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้หรือไม่อย่างไร และประการสำคัญที่สุดที่จะได้ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้พัฒนาและนำมาใช้นั้น ช่วยให้การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของกรมสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการภาครัฐของรัฐบาลได้มากยิ่งขึ้นหรือไม่ อย่างไร

คณะกรรมการวางแผนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำจากคณะกรรมการของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ร่วมกันกำหนดกรอบแนวคิดการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโดยใช้เทคนิค Balance Scorecard ภายใต้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ด้านนวัตกรรมและด้านการเงิน ในที่สุดได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารกรมให้มีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 17 ตัวและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 35 ตัว ดังนี้

1. มุมมองด้านองค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

1. มีมาตรฐานแรงงานเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของมาตรฐานการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการแรงงานที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล
- ร้อยละของมาตรฐานแรงงานความปลอดภัย ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล
- ร้อยละของมาตรฐานแรงงานสัมพันธ์ที่เทียบได้กับมาตรฐานสากล

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

2. สถานประกอบกิจการปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองแรงงานและได้รับสวัสดิการไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมกำหนด

- ร้อยละของผู้ใช้แรงงานที่ได้รับการคุ้มครองไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมกำหนด
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

3. นายจ้างและลูกจ้างสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ลูกจ้างและสังคม

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวิภาคีตามที่กฎหมายกำหนดอย่างน้อย 1 คณะ

- ร้อยละของการยุติข้อเรียกร้องโดยระบบทวิภาคี

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

4. ข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานได้รับการแก้ไข โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อนายจ้าง ลูกจ้างและสังคม

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้งโดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน

- ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้งโดยไม่มีการผลະงำน

- ร้อยละของการนัดหยุดงาน/ปิดงาน

- ร้อยละของการผลະงำน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

5. องค์กรนายจ้างและองค์กรลูกจ้างมีประสิทธิภาพและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับกฎหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของการแจ้งข้อเรียกร้องโดยผ่านองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้าง
- ร้อยละของการใช้สิทธิแต่งตั้งคณะกรรมการลูกจ้างโดยองค์กรลูกจ้าง
- ร้อยละขององค์กรนายจ้างและลูกจ้างที่ปฏิบัติตามกฎหมายและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

6. สถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามกฎหมาย และผู้ใช้แรงงานมีความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และสถานประกอบกิจการสามารถควบคุมและป้องกันการสูญเสียที่เกิดจากการประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยฯ ที่กรมกำหนด
- อัตราการประสบอันตรายจากการทำงาน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

7. นายจ้างและผู้ใช้แรงงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่มีระบบบริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

8. นายจ้างและผู้ใช้แรงงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงานมีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตนเอง

- ร้อยละของนายจ้างและผู้ใช้แรงงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

9. องค์กรและบุคคลที่ดำเนินงานด้านแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละขององค์กรและบุคคลที่สามารถให้บริการและให้คำปรึกษาแนะนำ

- ร้อยละขององค์กรเอกชนที่ได้รับอนุญาตตามระเบียบถูกต้องเดือน หรือยกเลิกใบอนุญาต

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ครอบคลุมงานทุกด้านของกรม และทันต่อสถานการณ์ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมงานทุกด้านของกรมฯ

- ร้อยละของผู้ใช้บริการที่มีความพึงพอใจ

- ร้อยละของงานที่เสร็จในเวลามาตรฐาน
- ร้อยละของความพึงพอใจผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

2. มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ชัดเจนและตรวจสอบได้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารงานบุคคลของกรม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

3. มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของรายงานที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง
- ระดับความพึงพอใจในของผู้ใช้ข้อมูล

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

1. ผลงานทางวิชาการที่มีการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐาน และการบริหารจัดการแรงงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของผลงานทางวิชาการที่มีการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐาน และการบริหารจัดการแรงงาน

2. จัดตั้งองค์กรอิสระทำหน้าที่ให้บริการปฏิบัติงานด้านแรงงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดตั้งองค์กรอิสระ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

3. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีภาพลักษณ์ใหม่

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของความก้าวหน้าในการดำเนินการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

1. การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณที่เริ่มไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)

2. ความสามารถในการควบคุมการรั่วไหลและการทุจริตและความบกพร่องจากการดำเนินงานด้านการคลัง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ได้แก่

- ร้อยละของข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทุจริตด้านการคลังที่ตรวจพบ

- ร้อยละของข้อผิดพลาดที่เกิดจากการบกพร่องในการดำเนินการด้านการคลัง

- ร้อยละของผู้กระทำผิดวินัยทางด้านการคลัง

จากผลของการศึกษา วิเคราะห์ของผู้รับการประเมินพบว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกรมฯ ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นกว่าเดิมที่ยังไม่มีการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ โดยระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนภายในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลหรือติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนมากยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ปรากฏว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 -- 2546 กรมฯ สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จและผลลัพธ์ของงานที่มีค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานสูงมากในทุกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ที่กำหนด อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะได้ผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แต่ผู้ขอรับการประเมินยังมีความเห็นว่า กรมฯจะต้องมีการทบทวน ในส่วนของการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้มีผู้แทนจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด ที่มาจากทุกภาคของประเทศ รวมทั้งต้องมีคณะทำงานในรูปแบบพหุภาคี ที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ ฯลฯ ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การดำเนินงานตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมยังมีปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการและลูกจ้างบางส่วน ความไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ของข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้รับรายงานจากหน่วยปฏิบัติทั่วประเทศ การกำหนดค่าเป้าหมายหรือค่าร้อยละความสำเร็จของผลงานที่กำหนดขึ้นในลักษณะที่ไม่เป็นการทำทนายให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่สามารถดำเนินการประเมินผลสำเร็จ และผลลัพธ์ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในภาพรวมของกรม

2. ข้อเสนอแนะ

1. ในส่วนของการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะไม่เป็นการทำทนายให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เท่าที่ควรนั้น มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพิจารณาการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 หรือค่าเป้าหมายต่ำสุดของตัวชี้วัดอยู่ที่ค่าผลงานที่เคยปฏิบัติได้จริง ซึ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของผลงานในช่วง 3 – 5 ปีย้อนหลัง และพิจารณากำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะทำทนาย เพื่อกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานสูงสุดที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินการได้ จากผลการประเมินที่ได้รับแสดงให้เห็นว่า การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 มีการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จที่ต่ำกว่าผลการ ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติได้จริงมาก เมื่อประเมินผลจึงปรากฏว่า ค่าที่ได้เกิน 100 เป็นจำนวนมากเกือบทุกตัวชี้วัดถึง สูงที่สุดมีค่าถึง 755 ในขณะที่เดียวกันการกำหนดค่าร้อยละเท่ากับ 0 ในบางตัวชี้วัดผลดำเนินการหลัก ก็มีการกำหนดไว้สูงเกินไปทำให้ได้ค่าร้อยละความสำเร็จติดลบ (- 344.35) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 0 และเท่ากับ 100 ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดภาพลวงตาดูเหมือนว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักจนได้ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างสูงยิ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จเช่นนี้ จะทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะไม่เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเลย เพราะผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์สูง แต่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการก็จะได้รับบริการเช่นเดิม นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งถึงข้อมูลการประเมินผลค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูงกว่าค่าร้อยละความสำเร็จเท่ากับ 100 เป็นอย่างมากนั้น คือ ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่รายงานเข้ามานั้นถูกต้องตามมาตรฐานความถูกต้องที่กรมกำหนดหรือไม่ อย่างไร ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเหตุและผลที่กล่าวไปแล้ว

2. ในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนนั้น มีข้อเสนอแนะว่า

2.1 กรมจะต้องเร่งดำเนินการในทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเหตุผลความจำเป็น และประโยชน์ที่กรมและข้าราชการทุกคนจะได้รับจากการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ทั้งนี้ต้องทบทวนและพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการสร้างความเข้าใจดังกล่าวข้างต้นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถทำให้ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างถูกต้องและทั่วถึงโดยเร็ว

2.2 กรมจะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์และการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนตัดสินใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบผลสำเร็จและผลลัพธ์ที่ตอบสนองตัวชี้วัดและความต้องการของทุกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้บริการ

2.3 กรมจะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนให้สามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการรายงานผล การประมวลผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยเร็ว

2.4 กรมจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ ร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง การพัฒนาระบบบริหารผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยกรมจะต้องนำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้รับมาพิจารณาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) อย่างจริงจัง

2.5 กรมต้องพิจารณาใช้มาตรการจูงใจด้านต่าง ๆ เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ เพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กรมกำหนดไว้เป็นอย่างยิ่ง

3. ในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับความไม่ถูกต้อง ความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากหน่วยปฏิบัติ นั้น มีข้อเสนอแนะว่า

3.1 กรมต้องเร่งดำเนินการในทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่หน้าทีรับผิดชอบโดยตรงหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้ทราบ และตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพของข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และการรายงานที่ตรงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขของการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากหน่วยงานในส่วนกลางในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำงานของหน่วยปฏิบัติที่ชัดเจน การมีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครบถ้วน มีค่านิยมอย่างชัดเจน มีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ มีแบบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แบบที่ใช้ในการรายงานผล ฯลฯ เป็นต้น

3.2 กรมต้องเร่งพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้สามารถบันทึก และรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูงมาช่วยในการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ควบคู่กันไปด้วย

3.3 กรมจะต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลความถูกต้องของข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้รับรายงานเป็นระยะ โดยอาจตั้งทีมงานภายในองค์กรในการสุ่มตรวจความถูกต้องของข้อมูล หรือให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติและมีความชำนาญในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เป็นผู้ดำเนินการโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม

4. ในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลที่มีลักษณะเป็นแบบแยกส่วนตามตัวชี้วัดแต่ละตัว ยังไม่เป็นการประเมินผลในภาพรวมนั้น มีข้อเสนอแนะว่า ในการติดตามประเมินผลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม ควรนำเทคนิคการผสมผสานระหว่างผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อให้ได้ ผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยนำหลังวิชาการทางสถิติมาจัดกลุ่มตัวชี้วัดที่มีอยู่เป็นจำนวนมากให้เหลือน้อยที่สุด และมีลักษณะที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานในภาพรวมของกรมในระยะยาวได้

นอกจากข้อเสนอแนะตามประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ขอรับการประเมินยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากผลการศึกษาวិเคราะห์ ดังต่อไปนี้

5. กรมต้องสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมทุกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอื่น ซึ่งเป็นหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจหลักทั้งหมดของกรม นอกจากนี้ กรมต้องเร่งพัฒนาให้เกิดทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ถูกจ้างทุกคนควบคู่กันไป เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถไปปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ และมีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อราชการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ

ในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานต้องมุ่งมั่นและร่วมมือในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารทุกคนถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทำงานในทุกขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานะที่มีการแข่งขันสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงอาจมีความจำเป็นที่ต้องมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็ยังคงต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน และของหน่วยงาน รวมทั้งมีความสามารถในการนำผลการประเมิน หรือข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6. การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การนำข้อมูลจากการประเมินผลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณดำเนินการอย่างประหยัดและคุ้มค่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นทีมงานที่มีคุณภาพสูงในการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจใน การทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ฯลฯ จนได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

7. การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล กรมต้องทบทวนระบบการจัดเก็บข้อมูล การบันทึกข้อมูล การประมวลผลข้อมูล โดยให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง มีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด สามารถนำมาใช้ในการวัดผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน การบันทึกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีประสิทธิภาพและทันเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสูงสำหรับใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนพัฒนาระบบ สารสนเทศ อย่างรอบคอบ เป็นระบบครบวงจร ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึง ข้อมูลที่ต้องจัดเก็บใช้วัดผลตามตัวชี้วัด วิธีการจัดเก็บ ระยะเวลาในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล การประเมินผลและการรายงาน รวมตลอดทั้งการขอตั้งงบประมาณเพื่อจัดหาและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ที่รองรับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ จะต้องสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ให้มีการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ที่กรมได้ดำเนินการมาแล้ว โดยมีการศึกษาวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร มีผลดี ผลเสียประการใด มีข้อเสนอแนะในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนเทคนิค รูปแบบ วิธีการดำเนินงานในอนาคตอย่างไรเพื่อให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถให้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบการบริหารราชการของกรมให้มีความทันสมัย เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. เอกสารแสดงรายละเอียดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.

กันยายน, 2544.

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. เอกสารแสดงค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กันยายน, 2544.

กองคุ้มครองแรงงาน. รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจแรงงานตามนโยบายการคุ้มครองแรงงาน ระหว่างปี 2537 – 2541 . เอกสารโรเนียว ฝ่ายวิชาการคุ้มครองแรงงาน, 2542.

ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ. คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ ลำดับที่ 7 ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2542

ทศพร สิริสัมพันธ์. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” ใน รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย, หน้า 55 – 69. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. เอกสารวิชาการของคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัตินโยบายเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ, สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2544.

บรรณานุกรม (ต่อ)

พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงาน Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ ทรายแก้ว. การวัดผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2543.

“ภาษาอังกฤษ”

Kaplan, Robert So and Nanton, David P. Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 1996.

Imboden, N. A Management Approach to Project Appraisal and Evaluation. Development Centre of the Organization for Economic Co – operation and Development (paris : OECD), 1978.

Williams, R.S. Performance management : Perspectives on employee performance . New york : An International Thomson, 1998
