

เอกสารผลงานลำดับที่ 1



เรื่อง

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System : RBM)
ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

โดย

นายเชาวฤทธิ์ ตันติศักดิ์

ผู้ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

(นักวิชาการแรงงาน 9 ชช)

ตำแหน่งเลขที่ 6

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กระทรวงแรงงาน



ว 12 056
ชว411
2547



ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน
06280
ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

บทที่ 1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและสภาพปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
	ขอบเขตของการศึกษา	5
	วิธีการศึกษา	5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	7
1.	ความหมาย	7
2.	กรอบความคิดในเรื่องระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	10
3.	หลักการพื้นฐานของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	12
4.	ขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	13
5.	เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	16
6.	แผนการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	19
7.	ลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	33
บทที่ 3	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กับการบริหาร ระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	44
1.	การบริหารงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	44

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.	ประวัติการบริหารภารกิจหลัก ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	51
3.	การพัฒนาาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	61
4.	วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	70
5.	การรวบรวมข้อมูล การบันทึกและอนุมัติข้อมูล การวิเคราะห์และ การรายงาน	82
บทที่ 4	วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	86
1.	การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม	87
2.	การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)	89
3.	การกำหนดค่าร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	102
4.	ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดหาข้อมูล	106
บทที่ 5	ปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	108
-	ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน	108
-	ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล	109
-	ปัญหาการกำหนดค่าเป้าหมาย	111
-	ปัญหาการประเมินผลในภาพรวม	111

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6	
รูปและข้อเสนอแนะ	112
- รูป	112
- ข้อเสนอแนะ	120

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- สำเนาคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานวางระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้แทนนายจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชนและนักวิชาการต่อผลสำเร็จ และการวัดผลสำเร็จของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- รายละเอียดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- สำเนา บันทึกข้อความ เรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดและกลุ่มงานสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงานพื้นที่ ปีงบประมาณ 2546
- สำเนาคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนาจการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการ เหตุผล เทคนิค และขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม ตลอดจนปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่อง ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไป

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งมีภารกิจหลักในการให้ความคุ้มครองดูแลนายจ้าง ลูกจ้าง เพื่อให้เกิดการจ้างงานที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่เหมาะสมมีความปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของลูกจ้างความมั่นคงความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าในการประกอบกิจการของนายจ้าง โดยกรมฯ ได้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวมาโดยตลอดเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา แต่ก็มีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดหลายประการจนไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เท่าที่ควร

เมื่อประเทศต้องประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี 2540 และรัฐบาลได้เร่งปรับปรุงระบบบริหารราชการอย่างเร่งด่วน มีการจัดทำโครงการราชการเพื่ออนาคตเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภาครัฐ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้เริ่มดำเนินการเพื่อนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบบริหารการปฏิบัติราชการ มีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) รวม 17 ตัว และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) รวม 35 ตัว และเริ่มใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน 2544 เป็นต้นมา

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนภายในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลหรือติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนมากยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะเพื่อให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นเครื่องมือที่ดีในการปฏิรูประบบราชการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ว่าต้องเร่งพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีจิตสำนึกที่ดีที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ให้เหมาะสมและสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดคำร้อยละความสำเร็จในลักษณะท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนามาตรการปฏิบัติงาน กรมต้องพัฒนาเทคนิคในการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่แท้จริงและมีลักษณะที่เป็นภาพรวมหรือที่เป็นภาพแยกตามภารกิจหลักของกรม ไม่เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานแยกตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ตัวเหมือนที่ผ่านมาทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าผลสัมฤทธิ์ขั้นสุดท้ายของกรมหรือผลสัมฤทธิ์ขั้นสุดท้ายในแต่ละภารกิจหลักอยู่ที่ไหน สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับจากการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติทุกหน่วย ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และตรงตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งกรมจะต้องพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบในการรายงานผลงานควบคู่กับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้รายงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในภารกิจหลักทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำนำ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารในรูปแบบใหม่ที่ได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐทุกกระทรวง ทบวง กรม เพื่อตอบสนองแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์ คือความสัมฤทธิ์ผล ที่มีการประเมินหรือวัดผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม มีความคุ้มค่า ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และมีความมีส่วนร่วม สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง คล่องตัวและเหมาะสม เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการสูงสุด

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่เห็นประโยชน์และมีความมุ่งมั่น มีความพร้อมที่จะนำ “ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” มาใช้ในองค์กรโดยได้เริ่มดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร คณะทำงาน ตลอดจนข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม การเตรียมและสร้างระบบการรายงานผลการประมวลผลโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาตั้งแต่ก่อนได้มีการเริ่มใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2544

การศึกษาเรื่อง “ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน” ฉบับนี้ ได้นำเสนอความเป็นมา วิธีดำเนินการ ผลที่เกิดขึ้นปัญหาอุปสรรค วิธีแก้ไขที่เกิดขึ้นตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมิน โดยคาดว่าจะก่อให้เกิดองค์ความรู้แก่ผู้สนใจจนสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง และหรือขององค์กรต่อไป

เชาวฤทธิ์ ดันติศักดิ์

1 เมษายน 2547