

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผน ได้แก่ 1) แผนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ 3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) จึงเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กร จะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารจะได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลา

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) มาใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา โดยได้ปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากปีงบประมาณ 2545 เมื่อครั้งยังเป็นสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ทั้งนี้เพื่อผลิตงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงาน ทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ผู้ศึกษา ในฐานะที่ปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการรักษาระบบดังกล่าว และเคยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลในปีงบประมาณ 2546 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและรวบรวมแนวทางการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3. ขอบเขตของการศึกษา

ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา หนังสือ เอกสาร และบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 4.1 ได้ทราบการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 4.2 ได้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทที่ 2

ความรู้ทั่วไปของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถตอบสนองความพึงพอใจกลุ่มเป้าหมายขององค์กรได้ สูงสุด โดยมี แนวคิดและหลักการดังนี้

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการ
2. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
3. ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
5. ประโยชน์ของการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการ

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดี มีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ (สำนักงาน ก.พ., 2547, น. 2-3)

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

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นหนึ่งในกิจกรรมตามแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท . ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม มีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน โดยทุกองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างดียิ่ง

ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงาน ก.พ., 2547, น. 3.) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

ผลผลิต หมายถึง งานบริการ บริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นกุญแจสำคัญ ที่ช่วยให้ส่วนราชการรู้ข้อมูลความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมีโอกาสปรับวิธีการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่จำกัด ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานจริง ตลอดจนมีคำตอบยืนยันแก่รัฐบาลว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพียงใด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารแนวใหม่ ที่มีแนวคิดหลักเหมือนกับการบริหารรูปแบบต่าง ๆ หรือจะเรียกได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการประยุกต์แนวคิดหรือเทคนิคที่เป็นจุดเด่นของการบริหารรูปแบบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งรูปแบบการบริหารและการจัดการรูปแบบต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้มาปรับใช้ ได้แก่

1. การบริหารจัดการที่เน้นภารกิจ (Mission Oriented)

การบริหารจัดการที่เน้นภารกิจ (Mission Oriented) เป็นการบริหารและการจัดการที่เน้นภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเป็นหลัก โดยจะมีการกำหนดว่าจะทำอะไร กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่เป้าหมายที่จะเข้าไปดำเนินการอย่างชัดเจน

2. การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management TQM)

การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) คุณภาพของการบริหารราชการที่เป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชนดังเช่นองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการบริการที่ต้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ การนำการบริหาร TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐนั้น องค์กรต้องตั้งวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติและทำการกำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาโครงการสร้างองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการจัดการที่เป็นระบบสามารถวัด ทบทวนและตรวจสอบได้ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานซึ่งมีผลต่อความต้องการของผู้บริการ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติที่ดีต้องมีการพัฒนาความรู้ และทักษะกระบวนการทำงานที่เน้นการใช้กลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ การลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับและรวดเร็ว และวัสดุอุปกรณ์ในการที่จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การบริหารโดยการกำกับดูแล (Regulatory)

การบริหารโดยการกำกับดูแล (Regulatory) เป็นการบริหารโดยการออกกฎหมายหรือระเบียบเพื่อกำหนดกรอบหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรจะมีความเป็นอิสระในการบริหารและดำเนินงาน การบริหารรูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการที่มีการจ้างเหมาบริษัทเอกชนที่รับงานของรัฐไปดำเนินงานแทน

4. การบริหารและการจัดการ โดยการจัดทำสัญญาว่าจ้างให้เอกชนดำเนินการแทน (Management by Contract)

การบริหารและจัดการแบบนี้สิ่งสำคัญที่สุด ก็คือ เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา (Term of Reference – TOR) ซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ สามารถตรวจสอบและ

วัดได้ และสมประโยชน์ของทางราชการและเป็นหน้าที่ขององค์กรซึ่งเป็นเจ้าของสัญญาจะต้องกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบให้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาโดยเคร่งครัด

5. การทบทวนการบริหารและการจัดการ (Management Review)

การทบทวนการบริหารและการจัดการ (Management Review) เป็นการทบทวนการบริหารและการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ในภาพรวม ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้

แนวคิดของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (R.B.M.) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด (Economy) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (performance Agreement) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นเรื่องภาวะความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรที่ใช้สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา

4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงาน และการประเมินผลที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น หรือแม้จะไม่พบปัญหาอุปสรรคก็อาจจะพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. การวัดและการประเมินผลงาน (performance Measurement and Evaluation) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

7. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) การบริหารแนวนั้นจำเป็นต้องมีความชัดเจนในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

Balanced Scorecard (สำนักงาน ก.พ., 2547, น. 15 – 24)

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้น โดย Robert S.Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เพื่อใช้ในการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า (Customers) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Processes) ด้านองค์กร (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial) ต่อมามีการใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานราชการหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กรเวลา กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

สำนักงาน ก.พ. ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้าน

นวัตกรรม และมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานเองมากกว่าปัจจัยภายนอก

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายให้สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก

มุมมองของ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสม โดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่ม

การปรับใช้ในองค์กรรัฐ

จากการทดลองปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย สำนักงาน ก.พ. พิจารณาเห็นสมควรกำหนดมุมมองใน Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง โดยปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะชนทั่วไปที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาลหน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ
2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม
3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่า องค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิยมที่ปรากฏ

ตารางที่ 1 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์	ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ, จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่า ขอบการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล.

รายละเอียดของ Balanced Scorecard แต่ละด้านมีดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ได้แก่ ประชาชนผู้รับบริการ นักวิชาการ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ รัฐบาล รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์อื่น ๆ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด องค์กรควรปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จอะไรบ้างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ส่วนราชการควรตระหนักว่ากำลังปฏิบัติงานอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่ประชาชนมีโอกาสรับรู้ข้อมูลผ่านสื่อมวลชนและเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับแนวคิดการกระจายอำนาจและการจัดโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและประชาชนใหม่ผ่านรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ทำให้ความคาดหวังของประชาชนสูงกว่าในอดีตอย่างมากส่วนราชการที่มีหน้าที่ให้บริการจึงต้องยิ่งคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ ในทำนองเดียวกันส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานนโยบาย มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามนโยบายก็ต้องคำนึงถึงผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อประชาชนด้วย ประชาชนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ไม่คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว มุมมองนี้ช่วยขยายทัศนะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานราชการให้กว้างขึ้น หน่วยงานราชการทุกหน่วยจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติในวงกว้าง ทั้งที่เป็นสาธารณชน สิ่งแวดล้อม สมบัติของชาติและสถาบันต่าง ๆ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

องค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม ขวัญและกำลังใจ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรปรับปรุง สิ่งใดบ้างในด้านองค์ประกอบภายในองค์กรเพื่อให้ผลสำเร็จขององค์กรเป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า และประชาชนผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรมขวัญและกำลังใจ เป็นแนวคิดใหม่ที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร ขณะนี้หน่วยงานราชการกำลังปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง การปฏิรูประบบราชการให้ความสำคัญกับมุมมองด้านนี้ มุมมองด้านองค์กรประกอบภายในองค์กร เน้นหนักที่การบริหารจัดการแนวทางการบริหารองค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็วและเป็นที่พึงพอใจยิ่งขึ้น รวมทั้ง การส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด การพิจารณาองค์กรด้านนวัตกรรมเป็นการมองไปข้างหน้าถึง ความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคต ในกรณีของภาคเอกชนมีความต้องการของตลาดเป็น แรงผลักดันที่สำคัญ ทำให้บริษัทเอกชนต้องปรับตัว ต้องสร้างสรรค์ พัฒนารูปแบบของบริการและ สินค้าใหม่ ๆ ให้เข้าถึงลูกค้าให้ทันต่อสถานการณ์และเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่าง ยั่งยืน มิฉะนั้นบริษัทอาจประสบปัญหาต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด สำหรับหน่วยงานราชการแม้ ความพึงพอใจของประชาชนไม่มีผลกระทบต่อการคงอยู่หรือยุบเลิกหน่วย แต่การที่ประชาชนมี ความรู้สึกรู้ว่า การบริการของส่วนราชการไม่สนองตอบความต้องการของคนและหมดความอดทน ต่อบริการที่ไม่มีคุณภาพ กอปรกับแนวคิดการแข่งขันกันให้บริการกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น การจ้างเหมาและการแปรรูปเป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้หน่วยงานราชการ จำต้องปรับตัวเชิงรุกให้สอดคล้องกับสิ่งที่แวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนาการให้บริการของภาครัฐจึงเป็นพลังผลักดันให้ส่วนราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองเกี่ยวกับพันธะรับผิดชอบขององค์กร ความประหยัด ความมี ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ความสามารถในการผลิตหรือการให้บริการ การ นี้อผลลุล่วง การทุจริตและประพฤตินิชอบ มุมมองนี้มีความสำคัญต่อราชการและแตกต่าง

กับมุมมองด้านการเงินของเอกชน เอกชนให้ความสำคัญกับกำไร ส่วนแบ่งตลาด และอัตราผลตอบแทนการลงทุน แต่ราชการให้ความสำคัญกับความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและพันธะรับผิดชอบ การทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่รอบคอบเป็นสัญญาณของการบริหารที่ไม่ดีและเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การฉ้อฉลหลอกลวง การทุจริตและประพฤติมิชอบสร้างความเสียหาย ทำให้ราชการสูญเสียความศรัทธาและเชื่อมั่นจากสาธารณชน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะ ไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

1. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
- 4) ผู้บริหารให้การยอมรับ
- 5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องสัมพันธ์โดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย

องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือมีความหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกันกับกลุ่มคนทุกประเภท ปัจจัย

หลักแห่งความสำเร็จต้องสร้างความเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น องค์กรสามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือเพื่อสื่อสารความคาดหวังขององค์กรได้

4. ผู้บริหารให้การยอมรับ

ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น องค์กรไม่ควรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพียงเพื่อใส่เข้าไปในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยไม่นำมาใช้บริหารผลการปฏิบัติงานจริง

5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

องค์กรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยคำนึงถึงอิทธิพลการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator-KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด (Impact)
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)
6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)

9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)

10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

1. สามารถวัดได้ (Measurability)

ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปวัดได้จริงและเมื่อวัดแล้วได้ผลออกมาตามที่กำหนด ตัวชี้วัดโดยตรง

2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)

ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ผลของการวัดที่คงเส้นคงวา สิ่งที่ถูกวัดและวิธีการวัดที่เหมือนเดิมทำให้ได้ผลการวัดที่ถูกต้องเหมือนกัน

3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)

ความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสร้างความเข้าใจได้ง่าย สัญลักษณ์ที่ชัดเจนและไม่กำกวม เช่น สัญญาณไฟจราจร เครื่องหมายหยุด สัญญาณไฟเขียวในรถยนต์ และเครื่องหมายห้ามสูบบุหรี่ เป็นตัวชี้วัดที่ยอมรับโดยสากล และเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact)

การปฏิบัติงานขององค์กรต้องส่งผลต่อสิ่งที่จะวัด สิ่งที่จะวัดไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไปแต่องค์กรควรมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด

5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)

ตัวชี้วัดมีความหมายและสามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ถ้าตัวชี้วัดซับซ้อนเกินไปจนไม่สามารถสื่อสารอะไรได้ก็ไม่ถือเป็นตัวชี้วัด

6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)

เพื่อประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้าตัวชี้วัดควรมีความเที่ยงเสมอ แม้เวลาผ่านไปไม่ว่าจะใช้วัดเมื่อใดคำตอบที่ได้มีความถูกต้องเสมอ

7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)

ความสามารถในการเปรียบเทียบ หมายถึงว่า สิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ได้ ความสามารถในการเปรียบเทียบจะสูงเมื่อสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ คงเดิม

โดยทั่วไปความสามารถในการเปรียบเทียบจะสูงในเรื่องเกี่ยวกับกีฬาและ
ความสามารถในการเปรียบเทียบจะต่ำในเรื่องเกี่ยวกับการเมืองและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
ระหว่างประเทศเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างกัน

8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)

ตัวชี้วัดต้องสามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน มีความแกร่ง (Solid) ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคล ตัวชี้วัดที่ปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ และขาดความน่าเชื่อถือ ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมมีความสามารถในการโน้มน้าวมากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรมความเห็นของผู้บังคับบัญชามีความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) สูง เป็นตัวชี้วัดที่ไม่มีคุณสมบัติของการตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล

9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)

ตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อองค์กรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

องค์กรสามารถหาข้อมูลมาใช้กับตัวชี้วัดที่กำหนด ตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้หากปราศจากข้อมูล องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดอื่นที่มีข้อมูลอยู่แล้ว ถ้าหากต้นทุนของการหาข้อมูลที่ต้องการสูงเกินไปจนไม่สมเหตุผลหรือองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลนั้นไว้เลย

ประเภทของตัวชี้วัด

โดยทั่วไปตัวชี้วัดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะวัดปัจจัยความสำเร็จมาตรฐานเหล่านี้คือ

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด แบ่งได้ดังนี้

1.1 ประสิทธิภาพเชิงต้นทุน เป็นความสัมพันธ์ของต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ประสิทธิภาพเชิงต้นทุนวัดได้จาก ผลลัพธ์ของการทำงาน - จำนวนต้นทุน วิธีการวัดประสิทธิภาพแบบนี้เป็นการวัดถึงความคุ้มค่าของการลงทุน หากสามารถกำหนดค่าผลลัพธ์ออกมาเป็นจำนวนเงินได้จะสามารถวัดประสิทธิภาพออกมาเป็นตัวเลขจำนวนหนึ่งได้

1.2 ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ไม่คำนึงถึงทรัพยากรหรือต้นทุนที่ใช้วัดได้หลายแบบ

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการผลิตและความคุ้มค่าของการลงทุน วิธีการวัดประสิทธิภาพมี 2 วิธี

2.1 วัดจากต้นทุน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของต้นทุนกับผลผลิตเพื่อแสดงความคุ้มค่าของการลงทุน ประสิทธิภาพวัดจาก จำนวนผลผลิต – จำนวนต้นทุน หรืออาจใช้ต้นทุนต่อหน่วยสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงาน โดยกลับสัดส่วนข้างต้นเป็นต้นทุนต่อหน่วย (ประสิทธิภาพ) วัดจากจำนวนต้นทุน – จำนวนผลผลิต

2.2 วัดจากแรงงาน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของแรงงานที่ใช้กับผลผลิต แรงงานที่ใช้ ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่ หรือเวลาที่ใช้ผลิต ผลของการวัดแสดงถึงความสามารถในการผลิตในกรณีนี้ประสิทธิภาพวัดจากจำนวนผลผลิต – จำนวนเจ้าหน้าที่

3. ความประหยัด (Economy) เช่น ร้อยละของต้นทุนการผลิตที่ลดลง ร้อยละของการใช้สินทรัพย์ได้ตามมาตรฐานการใช้งาน

4. คุณภาพ (Quality) วัดความถูกต้อง ความเรียบร้อย ประโยชน์ประสิทธิผล ความไม่ผิดพลาด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น มูลค่าของสินค้าที่ถูกส่งคืนเนื่องจากปัญหา ด้านคุณภาพ จำนวนเรื่องของการให้บริการที่ผิดพลาด จำนวนการร้องเรียน ร้อยละของการให้บริการข้อมูลธุรกิจที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

5. ความสามารถในการให้บริการได้ตามเวลาที่กำหนด (Timeliness) เช่น ร้อยละของผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับเอกสารการจดทะเบียนภายในเวลายามมาตรฐาน ร้อยละของผู้ส่งออกที่ได้รับข้อมูลการค้าตามที่ต้องการภายในเวลาที่รวดเร็ว

ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปผ่านทางวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูลเข้าระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งการวิเคราะห์และการรายงานผลเพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการ ประกอบด้วย

1. คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
2. คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. หน่วยงานรับผิดชอบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

โครงสร้าง

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. รองอธิบดี(ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน) | ประธาน |
| 2. ผู้เชี่ยวชาญ | คณะทำงาน |
| 3. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | คณะทำงาน |
| 4. ที่ปรึกษาจากภายนอก | คณะทำงาน |
| 5. ผู้อำนวยการสำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 6. เจ้าหน้าที่สำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนหรือผู้อื่นที่เห็นสมควร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก
3. นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเห็นชอบ
4. ทบทวนและกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

โครงสร้าง

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1. รองอธิบดี(ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน) | ประธาน |
| 2. ผู้แทนสำนัก/กองต่าง ๆ | คณะกรรมการ |
| 3. เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะกรรมการ |
| 4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ | คณะกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการสำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| 6. เจ้าหน้าที่สำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนหรือผู้อื่นที่เห็นสมควร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

1. กำหนดแหล่งข้อมูล
 1. จัดทำเอกสารรายละเอียดประกอบการใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
 2. เสนอแนะเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูง
 3. เสนอให้มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและเป้าหมายต่อคณะกรรมการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามที่เหมาะสม

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการระดับกรมมีรองอธิบดีซึ่งรับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผนเป็นประธานคณะกรรมการ คณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนสำนัก/กองต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ร่วมเป็นคณะกรรมการ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลและสนับสนุนระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (System Administrator) มีหน้าที่รับผิดชอบการบันทึกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเข้าสู่ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) การผูกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและมุมมองการให้รหัสประจำตัวผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง การแก้ไข ข้อมูลผู้ใช้ระบบ และความคิดตามดูแลและสนับสนุนการใช้ระบบงานประยุกต์ฯ ด้านเทคนิคของกรม

ในทำนองเดียวกันเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้รับผิดชอบการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบฯ ในแต่ละขั้นตอน และผลการทำงานของคณะทำงานทั้ง 2 คณะ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกรมมีโอกาสรับรู้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงประโยชน์จากการที่กรมมีระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นจุดเดียวกันเพื่อความต่อเนื่องในการนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมาใช้ในขั้นตอนการกำหนดแหล่งข้อมูลการรวบรวมข้อมูล และการบันทึกข้อมูลเข้าระบบงานประยุกต์ เพื่อผลิตรายงานให้ผู้บริหารต่อไป

เจ้าหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานฯ จะทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (User) ด้วย โดยรับผิดชอบการประสานการเก็บรวบรวมข้อมูลและการบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่คำนวณได้เข้าสู่ระบบงานประยุกต์ฯ

หน่วยงานรับผิดชอบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของกรมเป็นฝ่ายเลขานุการ คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นผู้รับผิดชอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และการรายงานผลการปฏิบัติงานในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ผู้บริหารทราบเพื่อให้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

สำหรับกรมที่มีหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพให้หน่วยนี้เป็นผู้รับผิดชอบและปรับปรุงองค์ประกอบของคณะทำงานทั้ง 2 ชุดใหม่ให้สอดคล้องกัน

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ทราบความมุ่งหมายที่แท้จริง ทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไป ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโดยใช้วิธี (Balanced Scorecard)

คณะกรรมการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นผู้รับผิดชอบการพิจารณาร่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตามกรอบของ Balanced Scorecard โดยต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ทุกตัว และเมื่อนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานจริง สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมหรือตัดทอนได้เพื่อความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล

เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีข้อมูลที่ต้องการใช้วัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีเก็บอยู่ในรูปแบบใด เป็นเอกสารหรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หากไม่มีข้อมูลในองค์กรผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำได้หรือไม่ว่ามีข้อมูลเก็บอยู่ที่หน่วยงานใด การกำหนดแหล่งข้อมูลของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมควรเริ่มที่ระดับกอง ถ้าเป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวงให้เริ่มกำหนดแหล่งข้อมูลที่กรมแล้วค่อยดูลึกลงไปถึงระดับสำนัก/กอง

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง องค์กรกำหนดเป้าหมายสำหรับใช้เป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร

ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานเป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์กรและเป็นผู้รับผิดชอบผลการทำงานในภาพรวม

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

สำนักงาน ก.พ. ออกแบบตารางการคำนวณ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการคำนวณหาผลลัพธ์ของข้อมูลที่รวบรวมไว้ เป็นการเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการบันทึกเข้าระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากมีข้อมูลไม่มากอาจใช้การออกแบบฟอร์มเพื่อแจกจ่ายตนเองได้

ขั้นตอนที่ 7 บันทึกและอนุมัติข้อมูล

ขั้นตอนการบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการทำงานบนระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ สามารถเรียกใช้ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ การบันทึกข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการคำนวณ หรือที่เก็บรวบรวมได้บันทึกลงในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ หลังจากนั้นผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเป็นผู้อนุมัติข้อมูลเพื่อให้ระบบงานประยุกต์ผลิตรายงานสำหรับผู้บริหารต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล

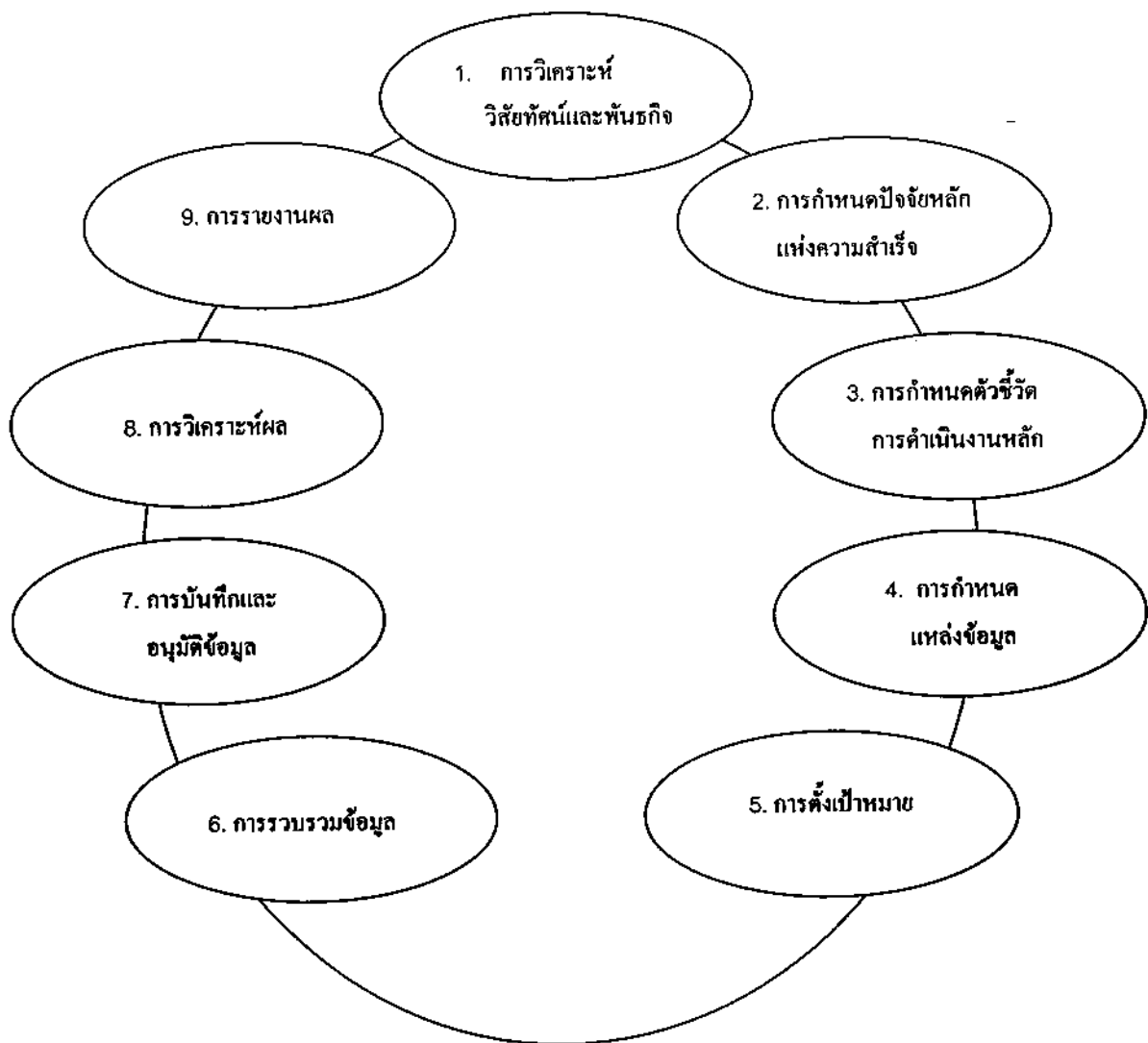
การวิเคราะห์ผลเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้วประเมินผลย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มในการตัดสินใจในเชิงบริหาร

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล

การรายงานผลโดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถทำได้หลายรูปแบบ ทั้งการแสดงผลเชิงปริมาณและกราฟ และระบบยังนำสัญลักษณ์ต่าง ๆ มาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมากหรือเพิ่มสูงอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ในทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงจะได้รับรหัส เพื่อการเข้าสู่ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยตรง จึงสามารถเรียกข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตเพื่อดูผลสัมฤทธิ์ของงานได้ด้วยตนเองตลอดเวลา และสามารถเจาะข้อมูลจากระดับหนึ่งไปยังระดับถัดไปได้เรื่อย ๆ ทีละขั้นทำให้ผู้บริหารไม่ต้องพิจารณาตัวชี้วัดจำนวนมากในเวลาเดียวกัน (ดูรูปภาพที่ 1)

รูปภาพที่ 1 ขั้นตอนระบบ RBM ของ ก.พ.



ที่มา : สำนักงาน ก.พ. , 2547, น. 51.

ประโยชน์ของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เจ้าหน้าที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายใหญ่ของส่วนราชการ ทำให้มีทิศทางการปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ส่วนราชการต้องการ และช่วยให้เจ้าหน้าที่เข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติ รู้ว่าตนเองอยู่จุดไหนขององค์กร และคุณค่าของความพยายามการปฏิบัติงานคืออะไร ช่วยให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เข้าใจว่าองค์กรต้องการงานอย่างไร และร่วมกันแบ่งปันความสำเร็จขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมาย หรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งออกแบบตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มีการสร้างระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ทำงานบนอินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในพื้นที่ที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบฯ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จและผลิตรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารเมื่อต้องการ โดยรายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริง โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

องค์กรที่มีแผนกลยุทธ์นอกจากจะสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติแล้วยังใช้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ และวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ด้วย

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทัศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

สำหรับการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์และประชาชนภายนอกองค์กรนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นคุณค่าและความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประโยชน์ขององค์กรผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในทำนองกลับกันผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์และประชาชนผู้รับบริการและปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังได้อย่างเต็มที่

5. สร้างพันธะความรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่เหมาะสมสำหรับการสร้างพันธะความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารขององค์กร ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีผลต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการ ประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บ
อย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย
สาธารณะได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่า
องค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือมีความยากง่ายต่อการ
บรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร ผู้กำหนดนโยบายที่ริเริ่มงานให้บริการหรือการกำหนดกฎระเบียบ
ใหม่ๆสามารถใช้ข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งเกณฑ์เทียบมาตรฐานบริการและต้นทุนของ
การปฏิบัติงาน

บทที่ 3

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การพัฒนา ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีประเด็นเนื้อหา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. พันธกิจ
3. กลยุทธ์
4. กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์
5. สรุปจำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
6. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
7. สรุปปัญหาการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในองค์กร
8. กำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาและบริหารระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

สำนักงานปลัดกระทรวง เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงแรงงาน ที่มีหน้าที่เสนอแนะนโยบายจัดทำแผน พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานด้านแรงงาน ติดตามและประเมินผล จัดทำและวิเคราะห์ประเมินผลการวิจัยด้านแรงงาน เสนอแนะปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายด้านแรงงาน ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศด้านแรงงาน โดยได้ดำเนินการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เมื่อครั้งยังเป็นกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และเมื่อปรับโครงสร้างใหม่เป็นกระทรวงแรงงานในปีงบประมาณ 2546 ก็ได้มีการเริ่มใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในปีแรก และได้มีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ RBM โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นที่ปรึกษา ดำเนินการตามขั้นตอน 9 ขั้น ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ออกแบบไว้ การดำเนินการได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ รวมทั้งการวิเคราะห์ภารกิจ เพื่อหาผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ในการบริหารงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) เพื่อใช้วัดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จำแนกตามมุมมองต่างๆ 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 22 ปัจจัยหลัก และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก รวม 36 ตัวชี้วัด (เอกสารแสดงรายละเอียดการบริหารระบบ, 2546, น.1-6) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวง

เป็นองค์กรที่ทันสมัย เสนอแนะนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการทำงานกับภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แรงงานมีศักยภาพในการแข่งขัน มีงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจ

1. เสนอแนะนโยบาย พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานด้านแรงงาน ตลอดจนจัดทำแผนและติดตามประเมินผลด้านแรงงาน
2. จัดทำ ศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน วิเคราะห์และประเมินผลการวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างกำลังแรงงาน สถานการณ์ด้านแรงงาน และผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความมั่นคงของประเทศ
3. เสนอ ปรับปรุง และแก้ไขกฎหมายด้านแรงงาน
4. ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
5. บริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศและให้บริการข้อมูลด้านแรงงาน

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มสมรรถนะของกระบวนการจัดทำนโยบายและแผน

- 1.1 สร้างความร่วมมือระหว่างภาคราชการ ภาคเอกชน และประชาชนในการมีส่วนร่วมการจัดทำนโยบายและแผนในทุกขั้นตอนมากยิ่งขึ้น
- 1.2 เร่งรัดให้มีแผนปฏิบัติการในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านแรงงานสู่ท้องถิ่นให้มี
- 1.3 ประสิทธิภาพ
- 1.4 ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 1.5 สร้างระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผน โดยให้มีดัชนีชี้วัดในการติดตามผลงาน
- 1.6 สนับสนุนงานวิจัยและวิเคราะห์ผลการวิจัยเพื่อปรับใช้ในการพัฒนานโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาองค์กรและบุคลากร

- 2.1 ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ
- 2.2 ปรับกระบวนการทำงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2.3 จัดทำแผนแม่บทพัฒนาบุคลากรให้มีจริยธรรมและศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านแรงงาน

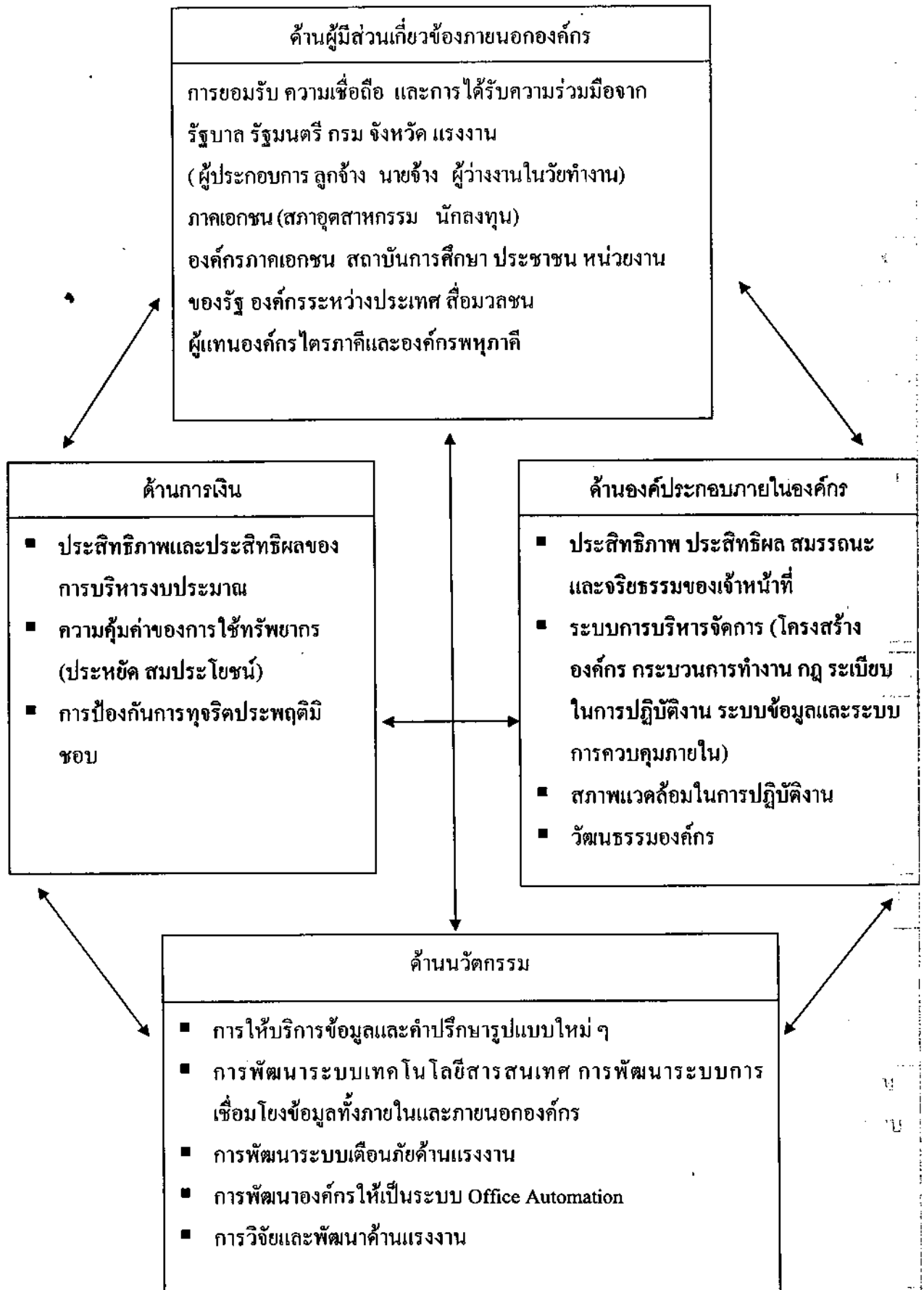
- 3.1 พัฒนาระบบข้อมูลด้านแรงงาน
- 3.2 ขยายและสร้างเครือข่ายสารสนเทศให้เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกกระทรวง
- 3.3 สร้างและพัฒนาระบบ GIS และดัชนีเตือนภัยด้านแรงงาน
- 3.4 เชื่อมโยงข้อมูลสำหรับผู้บริหาร (MIS,RBM) ด้านแรงงานกับหน่วยงานภายนอก
- 3.5 พัฒนา Hardware และ Software ที่ต้องใช้ในแต่ละภารกิจให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงกฎหมายแรงงานให้ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือด้านแรงงานกับภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

- 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงานด้านวิชาการแรงงานและการบริหารแรงงานแก่ภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 5.2 ศึกษา วิเคราะห์กรรมสาร ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ และพันธกรณีระหว่างประเทศ เพื่อเสนอแนะนโยบาย กำหนดทำที่และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 ส่งเคราะห์และคุ้มครองแรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศให้ได้รับสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้
- 5.4 ส่งเสริม รักษา และขยายการจ้างงานแรงงานไทยในต่างประเทศ

รูปภาพที่ 2 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ตารางที่ 2 สรุปจำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 9 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 18 ตัว	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 5 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 8 ตัว
ด้านนวัตกรรม	ด้านการเงิน
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 4 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 6 ตัว	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 4 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 4 ตัว



รวม
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 22 ตัว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 36 ตัว

ตารางที่ 3

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตามกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
<p>1. ภาครัฐ และเอกชนยอมรับนโยบายและแผน และนำไปประกอบการดำเนินการ</p> <p>2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้าใจ รับการถ่ายโอนภารกิจและสามารถจัดทำแผน ด้านแรงงาน</p> <p>3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกสามารถตรวจสอบ การบริหารงบประมาณและผลการดำเนินการให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายและแผนได้ อย่างรวดเร็วและโปร่งใส</p> <p>4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกพึงพอใจในบริการที่ ได้รับ</p> <p>5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกได้รับความเป็น ธรรมตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>6. ภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์จากความ ร่วมมือด้านวิชาการแรงงานและการบริหาร แรงงาน</p> <p>7. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกนำผลการวิเคราะห์ กรรมการสื่อกลางความร่วมมือระหว่างประเทศ และพันธกรณีระหว่างประเทศด้านการบริหาร แรงงาน ไปใช้ประโยชน์</p> <p>8. แรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศและ ครอบครัวได้รับการสงเคราะห์อย่างเหมาะสม และคุ้มครองสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม</p> <p>9. แรงงานไทยได้รับการจ้างงานใน ต่างประเทศเพิ่มขึ้น</p>	<p>10. หน่วยงานในสังกัด สป. มีส่วนร่วมในการ จัดทำนโยบายและแผน และสามารถนำไปใช้ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>11. เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาให้มีจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมาย ของ สป.</p> <p>12. มีหน่วยงานที่ทันสมัยสามารถดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์การเสริมสร้างราชการ ไสสะอาดและตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี</p> <p>13. มีข้อมูลด้านแรงงานที่ทันสมัย เป็นมาตรฐาน และใช้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน</p> <p>14. มีระบบตรวจสอบภายในที่ได้มาตรฐาน</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านนวัตกรรม	ด้านการเงิน
<p>15. ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล โดยมีดัชนีชี้วัดและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>16. ผลการวิจัยนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>17. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งภายในและภายนอกกระทรวง</p> <p>18. ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบแสดงผลสารสนเทศทางกราฟฟิก และระบบข้อมูลเตือนภัยด้านแรงงาน</p>	<p>19. มีการปฏิบัติงานที่ปราศจากทุจริตและประพฤติมิชอบ</p> <p>20. การควบคุม ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบ</p> <p>21. ความก้าวหน้าในการบริหารงบประมาณให้มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>22. ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี</p>

ตารางที่ 4

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
<p>ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร</p>	
<p>1. ภาครัฐ และเอกชนยอมรับนโยบายและแผน และนำไปประกอบการดำเนินการ</p>	<p>1.1 ร้อยละของงาน/โครงการของ สป. ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ฯ และได้รับการอนุมัติงบประมาณ 1.2 ร้อยละของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกที่มีส่วนร่วมจัดทำนโยบายและแผนเมื่อเทียบกับเป้าหมายการดำเนินการ</p>
<p>2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้าใจ รับการถ่ายโอนภารกิจและสามารถจัดทำแผนด้านแรงงาน</p>	<p>2.1 ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงานด้านแรงงานบรรจุอยู่ในแผน</p>
<p>3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกสามารถตรวจสอบการบริหารงบประมาณและผลการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายและแผนได้อย่างรวดเร็วและโปร่งใส</p>	<p>3.1 ร้อยละรายงานผลการปฏิบัติงานที่จัดทำเสร็จสมบูรณ์ภายในเวลาที่กำหนด</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกพึงพอใจในบริการที่ได้รับ	*4.1 จำนวนผู้รับบริการของ สป. *4.2 จำนวนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงานที่ สป.ดำเนินการเสร็จ *4.3 ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของ สป. *4.4 จำนวนเรื่องที่ปฏิบัติไม่ถูกต้อง หรือได้รับการร้องเรียน
5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกได้รับความเป็นธรรมตามมาตรฐานที่กำหนด	*5.1 จำนวนกฎหมายและข้อบังคับด้านแรงงานที่ได้รับการพัฒนา *5.2 จำนวนกฎหมายและข้อบังคับที่ได้รับการพัฒนาและมีผลบังคับใช้
6. ภาคีที่เกี่ยวข้อง ได้รับประโยชน์จากความร่วมมือด้านวิชาการแรงงานและการบริหารแรงงาน	6.1 จำนวนภาคีที่เป็นเครือข่าย จำนวนเรื่องการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างภาคี

* ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามเอกสารขาวภาคแดง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	
7.ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกนำผลการวิเคราะห์ กรมสาร ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ และพันธกรณีระหว่างประเทศด้านการบริหาร แรงงาน ไปใช้ประโยชน์	7.1 จำนวนเรื่องการศึกษาวิเคราะห์กรมสาร ข้อตกลงและพันธกรณีฯ ที่มีผู้นำไปใช้ ประโยชน์ 7.2 จำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกที่นำผล การวิเคราะห์ฯ ไปใช้ประโยชน์
8.แรงงาน ไทยที่ไปทำงานต่างประเทศและ ครอบครัวได้รับการสงเคราะห์อย่างเหมาะสม และคุ้มครองสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม	*8.1 จำนวนแรงงานไทยในต่างประเทศ *8.2 ร้อยละของแรงงานไทยในต่างประเทศที่ ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
9.แรงงาน ไทยได้รับการจ้างงานในต่างประเทศ เพิ่มขึ้น	*9.1 จำนวนการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ *9.2 รายได้แรงงานไทยส่งกลับ

* ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามเอกสารवादาดแดง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ค่านองค์ประกอบภายในองค์กร	
10. หน่วยงานในสังกัด สป. มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายและแผน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	*10.1 จำนวนข้อเสนอแนะนโยบายและแผนด้านแรงงาน *10.2 ร้อยละของงาน/โครงการของ สป. ที่มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
11. เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาให้มีจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของ สป.	11.1 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่ สป. กำหนด 11.2 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าจะสามารถนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ปฏิบัติงาน 11.3 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่ถูกลงโทษทางวินัย
12. มีหน่วยงานที่ทันสมัยสามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การเสริมสร้างราชการใสสะอาดและตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	12.1 ร้อยละของความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและกลยุทธ์เสริมสร้างราชการใสสะอาด สป.
13. มีข้อมูลด้านแรงงานที่ทันสมัย เป็นมาตรฐาน และใช้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	13.1 จำนวนข้อมูลที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
14. มีระบบตรวจสอบภายในที่ได้มาตรฐาน	14.1 จำนวนข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยรับตรวจนำไปปรับปรุงการบริหารงาน

* ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามเอกสารขาวคาดแดง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านนวัตกรรม	
15.ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล โดยมีดัชนีชี้วัดและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	15.1 ร้อยละของความก้าวหน้าตามแผนการพัฒนาระบบดัชนีชี้วัดในระบบติดตามและประเมินผล
16.ผลการวิจัยนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	16.1 จำนวนผลงานวิจัยที่สนับสนุนและรวบรวมไว้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานโยบาย 16.2 จำนวนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากผลการวิจัย
17. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งภายในและภายนอกกระทรวง	*17.1 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านแรงงาน *17.2 ระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ได้รับการพัฒนา
18. ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบแสดงผลสารสนเทศทางกราฟฟิค และระบบข้อมูลเตือนภัยด้าน แรงงาน	18.1 ร้อยละของความก้าวหน้าตามแผนการพัฒนาระบบแสดงผลสารสนเทศทางกราฟฟิค

* ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามเอกสารขาวคาคแดง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านการเงิน	
19. มีการปฏิบัติงานที่ปราศจากทุจริตและประพฤติมิชอบ	19.1 จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการวินิจฉัยว่าทุจริตและประพฤติมิชอบ
20. การควบคุม ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบ	20.1 จำนวนเรื่องที่หักทิ้งจากหน่วยตรวจสอบ
21. ความก้าวหน้าในการบริหารงบประมาณให้มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	21.1 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ
22. ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี	22.1 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

สรุปปัญหาการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในองค์กร

1. เนื่องจากปัจจุบันมีเครื่องมือช่วยในการติดตามและประเมินผล ใหม่ๆ ทางด้านจัดการออกมาอยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของรัฐบาล องค์กรจำเป็นต้องนำเครื่องมือใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายรัฐบาลอย่างเร่งด่วน ทำให้ขาดการพิจารณาอย่างละเอียดว่าองค์กรมีความพร้อมและเหมาะสมกับเครื่องมือเพียงใด ทำให้การพัฒนา ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรซึ่งเพิ่มเริ่มดำเนินการวางระบบมาได้เพียงปีเศษถูกลดระดับความสำคัญลง เนื่องจากมีการนำเครื่องมือประเมินผลตามแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาใช้ ส่งผลให้การดำเนินการตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นลักษณะไฟไหม้ฟาง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเบื่อหน่ายต่อเครื่องมือทางการจัดการเหล่านี้ ซึ่งถ้าได้มีการศึกษาเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ อย่างถ่องแท้จะพบว่าเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ล้วนแล้วแต่มีข้อดีแตกต่างกันไป การที่องค์กรจะนำเครื่องมือไหนมาใช้ย่อมควรที่จะพิจารณาความเหมาะสมและสภาวะการณ์ขององค์กรในขณะนั้นด้วย เพื่อไม่ทำให้บุคลากรเกิดความสับสน และเบื่อหน่ายต่อการนำเครื่องมือทางการจัดการใหม่ๆ มาใช้

ระบบ RBM ไม่ใช่เครื่องมือที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากกว่า การนำระบบ RBM มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาเพียงแค่สามเดือนหรือหกเดือน หากแต่ความสำเร็จนั้นต้องใช้เวลามากกว่าสองปีขึ้นไป ดังนั้น ความมุ่งมั่นและความต่อเนื่องในการนำเอาระบบ RBM มาใช้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

2. ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำระบบ RBM มาใช้อย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของหน่วยงาน และบุคลากร ภายในองค์กรจากเดิมไม่มีการวัดและประเมินผล ไม่มีการตั้งเป้าหมาย กลายเป็นการทำงานที่จะต้องมีการประเมินผลที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งมีการบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากขึ้น

3. การกำหนดเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ หากตั้งไว้ต่ำไปจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรแต่อย่างใด ดังนั้นจึงควรที่จะกำหนดเป้าหมายในระดับท้าทายเพื่อให้องค์กรมีการตื่นตัวในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น

4. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัด เนื่องจากในอดีตการบริหารและการตัดสินใจยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลเท่าที่ควร ถึงแม้องค์กรจะมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลมาอย่างดี แต่ข้อมูลที่มีอยู่ไม่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ระบบ RBM จะช่วยวิเคราะห์และกำหนดว่าข้อมูลใดบ้างที่สำคัญที่ผู้บริหารควรจะพิจารณาเนื่องจากข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในระบบ RBM เป็นข้อมูลที่ได้มาจากกลยุทธ์ขององค์กร การขาดข้อมูลเหล่านี้ทำให้เกิดความท้อแท้ในการจัดทำระบบ RBM เนื่องจากยังต้องมีกระบวนการในการจัดหาและจัดเก็บข้อมูลอีกมาก แต่ในทางกลับกันการจัดหาและจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นการลงทุนที่สำคัญสำหรับอนาคต ทำให้อนาคตองค์กรมีข้อมูลที่พร้อมจะตัดสินใจและบริหาร

5. การมองระบบ RBM เป็นกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง โดยมองว่าการพัฒนาเมื่อเสร็จสิ้นแล้วก็ถือว่าจบ ซึ่งแท้จริงแล้วการที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการนำระบบ RBM มาใช้จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถผสมผสานระบบ RBM เข้ากับการบริหารได้อย่างเหมาะสม

6. ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป จนลืมวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการทำระบบ RBM คือการทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นได้มีการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลหรือตัวชี้วัดเป็นเพียงแค่เครื่องมือหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



คำสั่งกระทรวงแรงงาน

ที่ ๘๕ / 2546

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาและบริหารระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย
ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผล
สัมฤทธิ์ (RBM)

ตามที่กระทรวงแรงงานมีนโยบายที่จะนำระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการ
จัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System
and Outcomes : P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) มาใช้ในทุก
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน เพื่อยกระดับการบริหารและการให้บริการประชาชน นั้น

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบ P.S.O. และระบบ RBM ของสำนักงานปลัด
กระทรวงแรงงานและของสำนักงานรัฐมนตรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับ
นโยบายของกระทรวงแรงงาน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
ปลัดกระทรวงแรงงานจึงแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาและบริหารระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้าน
การจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. นายผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา
ผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงาน | ประธานกรรมการ |
| 2. ที่ปรึกษาวิชาการแรงงาน | รองประธานกรรมการ |
| 3. ที่ปรึกษากฎหมายกระทรวงแรงงาน | รองประธานกรรมการ |
| 4. นายปิ่น วรณพินิจ
ผู้ช่วยปลัดกระทรวงแรงงาน | รองประธานกรรมการ |
| 5. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี | กรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน | กรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน | กรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน | กรรมการ |

9. ผู้อำนวยการสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กรมการ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
10. หัวหน้ากลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ กรมการ
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
11. หัวหน้ากลุ่มงานคลังและพัสดุ กรมการ
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
12. หัวหน้ากลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กรมการ
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
13. หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมาย กรมการ
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
14. หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและบริการสารสนเทศ กรมการ
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
15. หัวหน้ากลุ่มงานตรวจราชการ กรมการ
สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
16. หัวหน้ากลุ่มสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค กรมการ
สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
17. หัวหน้ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ กรมการ
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
18. หัวหน้ากลุ่มแผนงานและงบประมาณ กรมการ
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
19. หัวหน้ากลุ่มงานวิจัย กรมการ
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

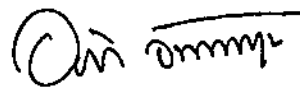
20. หัวหน้ากลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน
สำนักงาน โขบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
21. หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
สำนักงาน โขบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
22. หัวหน้ากลุ่มวิเทศสัมพันธ์
สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
23. หัวหน้ากลุ่มประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
24. หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กรรมการ
25. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรรมการ
26. ผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
และเลขานุการ
27. หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ
28. หัวหน้ากลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล
สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ
29. นายวิฑูร สุขะวิธนกุล
นักวิชาการแรงงาน 7๖
กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล
สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ
30. นางจารุณี เขมะรังษี
บุคลากร 6๖
กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน
สำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ศึกษา กำหนดแนวทาง พัฒนาและบริหาร ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และของสำนักงานรัฐมนตรี
2. บริหารระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และของสำนักงานรัฐมนตรี
3. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์จากตัวชี้วัด ที่แสดงผลคาบระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสังกัด
4. ทบทวนและปรับปรุงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
5. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสำนักงานรัฐมนตรีในการใช้ระบบ P.S.O. และระบบ RBM
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น
7. รายงานผลการดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบ P.S.O. และระบบ RBM ให้คณะกรรมการอำนวยการกำกับและติดตามผลการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ(P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(RBM) ของกระทรวงแรงงานทราบ
8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ปลัดกระทรวงแรงงานมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๖



(นายอภัย จันทนจุลกะ)
ปลัดกระทรวงแรงงาน

บทที่ 4

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เป็นเครื่องมือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีหลายประการ ซึ่งมีทั้งสิ่งที่องค์กรควรทำและไม่ควรทำ หลายประการ ดังนี้

สิ่งที่องค์กรควรทำ ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรสร้างการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก่อน โดยแจ้งให้ผู้บริหารทราบว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยตรงเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบ มิใช่การวัดตัวผู้บริหารเอง ผู้บริหารควรทราบถึงประโยชน์ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่องและให้การสนับสนุนงบประมาณดำเนินการ วัสดุอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ อาทิ ค่าใช้จ่ายในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์รองรับระบบงานประยุกต์ฯ เป็นต้น

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีพันธะผูกพันต่อการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างค้ำประกัน โดยการให้เวลาติดตามผลการดำเนินงานและการอ่านรายงานสำหรับผู้บริหารจากระบบงานประยุกต์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบปัญหาและให้นโยบายแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ผู้บริหารระดับสูงควรสั่งการให้การประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้น มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนการปรับเป้าหมายเมื่อใช้ไปแล้วช่วงเวลาหนึ่ง

ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้น มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนการปรับเป้าหมายเมื่อใช้แล้วช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ควรเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงทุกครั้งที่มีการบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงานใหม่ตามระยะเวลาที่กำหนด ในรายงานควรวิเคราะห์ให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่สูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย พร้อมทั้งวิเคราะห์เสนอแนะแนวทางแก้ไขด้วย หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความเหมาะสมอาจพิจารณาสั่งการให้เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทุกครั้งที่มีการประชุมประจำเดือน

2. การเปิดตัวโครงการ องค์กรที่ริเริ่มนำระบบการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเริ่มใช้ครั้งแรก ควรจัดการเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรให้ทราบทั่วถึงถึงแนวคิดของการบริหารผลสัมฤทธิ์ เทคนิค Balanced Scorecard ความสำคัญของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักๆ ในโอกาสนี้ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรเน้นย้ำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งด้วยว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มิใช่ระบบการให้รางวัลหรือการลงโทษเจ้าหน้าที่ตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล แต่เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย

3. การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความรับผิดชอบและการยอมรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่จะต่างกันตามภารกิจ บางคนอาจปฏิบัติงานเฉพาะช่วงเวลา เช่น คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลังจะมีการประชุมคณะทำงานกันเฉพาะในช่วงของการพัฒนาระบบฯเท่านั้น ในขณะที่คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของระบบฯ ในช่วงเวลาต่อมาทั้งหมด

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล เป็นเรื่องปกติเมื่อมีการนำวัฒนธรรมการบริหารงานใหม่เข้ามาในองค์กรเจ้าหน้าที่ย่อมเกิดความไม่เข้าใจ เกรงว่าจะกระทบต่อธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิม หรืออาจกระทบผลประโยชน์ของตน การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรควรใช้การสื่อสาร เป็นเครื่องมือแจ้งให้สมาชิกขององค์กรทราบตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรควรได้รับความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบฯ และประโยชน์ที่ทุกคนในองค์กรจะได้รับเมื่อมีการใช้ระบบนี้แล้ว วิธีการสื่อสารมีหลายรูปแบบ อาจเป็นการใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียนภายในหรือการประชุมชี้แจง องค์กรควรมีความจริงใจที่จะให้ข้อมูลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แก่สมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม องค์กรควรเผยแพร่ผลการประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ได้รับรู้และขอให้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

5. ความมั่นใจของเจ้าหน้าที่ การมีความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญต่อการยอมรับ ผู้บริหารควรชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทราบว่าองค์กรนำระบบการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ใช่เครื่องมือลงโทษหรือให้รางวัลแก่

เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง การที่ผลงานไม่ถึงเป้าหมายหรือดีเกินกว่าที่เป้าหมายกำหนดย่อมไม่ใช่ผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับผลการ ปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร เจ้าหน้าที่ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือ ล้มเหลวเท่ากัน ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละ คนได้ทราบว่าตนอยู่ในจุดใดขององค์กรและผลงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดต่อ ความสำเร็จในภาพรวม เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นใจและเข้าใจระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะให้ การสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ จะยินดีรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความ พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการและเพิ่มประสิทธิภาพงาน

6. การฝึกอบรม องค์กรควรพัฒนาหลักสูตรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เจ้าหน้าที่ แต่ละระดับตามความเหมาะสมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรม องค์กร

7. ศูนย์ข้อมูลระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มิได้เป็นเรื่องของระบบคอมพิวเตอร์ เพียงอย่างเดียว ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ซึ่งทำงาน ผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นเพียงระบบสนับสนุนการปฏิบัติการเท่านั้น ยังมีเรื่องของแนวคิด หลักการ วิธีการ เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) แนวทางปฏิบัติที่ดีจากต่างประเทศ ตลอดจนการ กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก รวมถึงตัวอย่างของการ ตั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้วยสิ่งเหล่านี้จัดเก็บในรูปของเอกสาร ซึ่งคงไม่สามารถแจกจ่ายให้แก่ผู้เข้า รับการฝึกอบรมในคราวเดียวได้ จึงควรกำหนดสถานที่หนึ่งให้เป็นเหมือนศูนย์ข้อมูลของระบบ เพื่อจัดเก็บเอกสารเหล่านี้ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นเหมือนแหล่งรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่ พร้อมถ่ายทอดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้สนใจได้ตลอดเวลา

8. ความเหมาะสมของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หลัก องค์กรควรพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลักทุกครั้งที่มีการทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร หากองค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักต้องพิจารณา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้วย

สิ่งที่องค์กรไม่ควรทำ ประกอบด้วย

1. ใช้ระบบ RBM เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารสามารถจับผิดและลงโทษบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใช้โดยมีวัตถุประสงค์เช่นนี้มักจะประสบกับการต่อต้านหรือไม่ยอมรับของบุคลากร
2. พยายามที่จะลอกเลียนแบบระบบ RBM จากองค์กรอื่น โดยพยายามหาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ RBM แล้วไปลอกเลียนกระบวนการหรือรายละเอียดของ RBM จากองค์กรนั้นๆ ซึ่งในการจัดทำและใช้ RBM นั้นไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ เราสามารถที่จะเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จได้แต่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน
3. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบ RBM นั้น จะต้องเริ่มจากระดับสูงสุดขององค์กรและค่อยถ่ายทอดลงไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ เข้าใจและเห็นชอบ
4. อย่ามุ่งหวังให้ RBM มีความสมบูรณ์แบบ ในการจัดทำ RBM นั้น อย่าไปรอให้ระบบมีความสมบูรณ์แล้วจึงเริ่มใช้ ถ้าคิดจะนำระบบ RBM ตามแนวคิด BSC มาใช้ควรจะเริ่มใช้เลยไม่ต้องรอให้สมบูรณ์ เนื่องจากการยากที่ระบบจะมีความสมบูรณ์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จกับระบบดังกล่าวส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นที่ความรวดเร็วมากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจากระบบจะไม่มีวันสมบูรณ์ได้เลยหากไม่ได้มีการนำไปใช้และพัฒนาปรับปรุงไปอย่างต่อเนื่อง
5. ละเลยความสำคัญของภาระงานและต้นทุนของการเก็บข้อมูลรายงานผล ทั้งนี้เนื่องจากในระบบ RBMระดับองค์กรมีมากมายหลายตัว ซึ่งบางตัวไม่มีความพร้อมในการจัดเก็บข้อมูล ดังนั้น จึงต้องมีงานที่เกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลที่สำคัญ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อดึงข้อมูลที่ต้องการ การออกแบบและการสำรวจจัดเก็บข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าองค์กรไม่มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ก็จะต้องมีภาระงานในการป้อนข้อมูลลงในระบบ ซึ่งภาระงานเหล่านี้เป็นภาระและต้นทุนที่สูงพอสมควร

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงาน

เมื่อปรับโครงสร้างใหม่เป็นกระทรวงแรงงานใน 2546 ได้มีการเริ่มใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในปีแรก โดยได้มีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ RBM โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นที่ปรึกษา ดำเนินการตามขั้นตอน 9 ขั้นตอน ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ออกแบบไว้ การดำเนินการได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ รวมทั้งการวิเคราะห์ภารกิจ เพื่อหาผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ในการบริหารงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) เพื่อใช้วัดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จำแนกตามมุมมองต่างๆ 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 22 ปัจจัยหลัก และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก รวม 36 ตัวชี้วัด (เอกสารแสดงรายละเอียดการบริหารระบบ, 2546, น.1-6) โดยระบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหาร ดังนี้ 1) ทำให้ทราบตำแหน่งขององค์กร 2) สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ 3) ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ 5) สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร 6) การจัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริง และ 7) การกำหนดนโยบายบริหารขององค์กร

ปัญหาการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้ในองค์กร มีประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การขาดการตระหนักรู้ว่าระบบ RBM เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาระยะยาวการใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้นไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาเพียงแค่สามเดือนหรือหกเดือน หากแต่ความสำเร็จนั้นต้องใช้เวลามากกว่าสองปีขึ้นไป ดังนั้น ความมุ่งมั่นและความต่อเนื่องในการนำเอาเทคนิค BSC มาใช้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

2. ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำระบบ RBM มาใช้อย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของหน่วยงาน และบุคลากร

3. การกำหนดเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง

4. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัด

5. การรักษาระบบไม่ต่อเนื่อง โดยมองว่าการพัฒนาเมื่อเสร็จสิ้นแล้วก็ถือว่าจบ ซึ่งแท้จริงแล้วการที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการนำระบบ RBM มาใช้ จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถผสมผสานระบบ RBM เข้ากับการบริหารได้อย่างเหมาะสม

๑ 6. ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป จนลืมวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการนำระบบ RBM คือการทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นได้มีการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลหรือตัวชี้วัด เป็นเพียงแค่เครื่องมือหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง

2. การเปิดตัวโครงการ องค์กรที่ริเริ่มนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเริ่มใช้ครั้งแรก ควรจัดการเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรให้ทราบทั่วถึงถึงแนวคิดของการบริหารผลสัมฤทธิ์

3. การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความรับผิดชอบและการยอมรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด สำหรับการสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

5. ความมั่นใจของเจ้าหน้าที่ การมีความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญต่อการยอมรับ ผู้บริหารควรชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทราบว่าองค์กรนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ใช่เครื่องมือลงโทษหรือให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง

6. การฝึกอบรม องค์กรควรพัฒนาหลักสูตรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เจ้าหน้าที่แต่ละระดับตามความเหมาะสมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

7. ศูนย์ข้อมูลระบบ RBM ควรกำหนดสถานที่หนึ่งให้เป็นเหมือนศูนย์ข้อมูลระบบมีการจัดเก็บเอกสารเหล่านี้ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นเหมือนแหล่งรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่พร้อมถ่ายทอดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้สนใจได้ตลอดเวลา

8. ความเหมาะสมของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทุกครั้งที่มีการทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
9. หลีกเลี่ยงการใช้ระบบ RBM เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารสามารถจับผิดและลงโทษบุคลากรภายในองค์กร
10. หลีกเลี่ยงการพยายามที่จะลอกเลียนแบบระบบ RBM จากองค์กรอื่น
11. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร
12. อย่ามุ่งหวังให้ RBM มีความสมบูรณ์แบบ ในการจัดทำ RBM นั้น อย่าไปรอให้ระบบมีความสมบูรณ์แล้วจึงเริ่มใช้
13. ละเลยความสำคัญของภาระงานและต้นทุนของการเก็บข้อมูลรายงานผล

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเจ้าภาพในการกำกับดูแลระบบ RBM โดยจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบ RBM อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งคอยให้ข้อเสนอแนะแนวทางกับคณะทำงานตลอดเวลา ควรหลีกเลี่ยงการมอบหมายความเป็นเจ้าภาพของระบบ RBM ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาระดับรองลงไป เนื่องจากจะทำให้ความสำคัญของระบบ RBM ในสายตาของผู้บริหารและบุคลากรลดน้อยลงไป นอกจากนี้ยังจะต้องคอยคอกย้ำถึงเรื่องของการทำระบบ RBM อย่างสม่ำเสมอ และต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพอยู่ตลอดเวลาว่าผู้บริหารสูงสุดเป็นเจ้าภาพในการจัดทำระบบ RBM
2. ควรมีการตั้งทีมงานหลักในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาและนำเอาระบบ RBM มาใช้อย่างจริงจัง โดยอาจจะหาจากผู้ที่สนใจหรือสมัครใจก่อน จากนั้นพยายามหาทีมงานจากกลุ่มคนที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย และต้องคอยพัฒนาทีมงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ RBM อย่างต่อเนื่อง
3. ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในทีมงานและบุคลากรเกี่ยวกับระบบ RBM ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้ตั้งขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องมีการพูดคุยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการอธิบายถึงสาเหตุของการนำระบบ RBM มาใช้ มีการสื่อสารถึงความคาดหวังที่จะนำเอาระบบ RBM มาใช้ มีการเขียนบันทึกในภาษาที่เรียบง่ายจากมุมมองของผู้บริหารว่าระบบ RBM คืออะไร และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร

4. ควรหลีกเลี่ยงการทำให้ระบบ RBM คูเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ไม่จำเป็นต้องลงไป
รายละเอียด หรืออย่าให้กระบวนการมาเป็นอุปสรรค พยายามใช้ระบบที่ง่าย ๆ เช่น ไฟล์สัญญา
จราจร (เขียว เหลือง แดง) ก็เพียงพอแล้ว

5. ควรพยายามทำให้ระบบ RBM เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารใน
องค์กร และต้องตระหนักว่าระบบ RBM ไม่ใช่เครื่องมือที่สามารถแก้ไขปัญหาคือการ
ที่เพียงแค่ออให้มีระบบ RBM แล้วจะทำให้องค์กรดีขึ้น แต่ระบบ RBM เป็นเพียง
องค์ประกอบหนึ่งของระบบบริหารในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้อง
ผสมผสานระบบ RBM เข้ากับระบบการบริหารอื่นๆ ที่มีอยู่

6. ควรเพิ่มการสื่อสารอย่างกว้างขวางและทั่วถึง โดยผู้บริหารระดับสูงของ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องอธิบายกับบุคลากรในองค์กรให้มากที่สุดและบ่อยครั้ง
ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

7. อย่างมุ่งหวังความสำเร็จที่สมบูรณ์แบบ เนื่องจากความล่าช้าจะเป็นศัตรูตัวสำคัญ
ของการนำระบบ RBM มาใช้ จะต้องนำระบบ RBM มาใช้อย่างรวดเร็ว อย่างริบรอ และจะต้อง
ตระหนักไว้เสมอว่าการนำระบบ RBM มาใช้นั้นเป็นสิ่งที่ต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
ไม่มีวันสิ้นสุด

8. อย่ายึดติดว่าระบบ RBM เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผล ผู้บริหารจะต้อง
ยอมรับและรับรู้ถึงพลังที่แท้จริงของกระบวนการระบบ RBM ว่าไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบในการ
ประเมินผล ประโยชน์ของระบบ RBM อยู่ที่การแบ่งปันและการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้บริหารและ
บุคลากรในองค์กรทราบ การพัฒนาและทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำให้ทุกคนใน
องค์กรมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และการทำให้ทุกคนในองค์กรเห็น
ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ ที่สำคัญภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการ
การนำระบบ RBM มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแบบเดิมที่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการตั้งเป้าหมาย การ
วัดผลมาสู่ระบบการประเมินผลที่มีรูปแบบและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการยากที่ระบบดังกล่าวจะ
มีความสมบูรณ์หากขาดการรักษาและปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง นอกจากนี้
บุคลากรในองค์กรทุกส่วนมีส่วนสำคัญไม่น้อยในการที่จะเป็นพลังผลักดันให้ระบบดังกล่าว
สามารถดำเนินได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. แผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, 254..
- พสุ เดชะรินทร์. Balance Scorecard : รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ยุทธนา แซ่เคี้ยว. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2547.
- วรเดช จันทรศร. “การพัฒนาระบบราชการไทย.” คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการไทย สำนักรัฐมนตรี, 2540.
- วิฑูร สุขะวัธนกุล. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management : RBM) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กรต่างประเทศกับหน่วยราชการไทย.” เอกสารทางวิชาการ กระทรวงแรงงาน, 2546.
- วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์. “ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- ฝ่ายพัฒนาบุคลากร. “แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรกระทรวงแรงงาน.” กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน, 2546.

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท., 2546.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. , 2546.

สำนักงาน ก.พ.ร.. “ม.ป.ป. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based management-RBM).” เอกสารเผยแพร่.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. “เอกสารแสดงรายละเอียดปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.” กระทรวงแรงงาน, 2546.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์โปรดักส์ กรุป จำกัด, 2545.

Nils – Goran Olive, Carl – Johan Petri, Jan roy and Sofie Ray. Making Scorecards Actionable : Balancing Strategy and Control. John Wiley & Sons Ltd. 2003.

Paul R. Niven. Balance Scorecard : Step – by – Step for Governement and Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons, Inc. 2003.

