

บทที่ ๑ บทนำ

1. ความเป็นมา

สืบเนื่องจากการบริหารราชการก่อนการปฏิรูประบบราชการเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้าได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตราค่าจ้าง อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลัดหล่นตามสายการบังคับบัญชาทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารราชการมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผน ได้แก่ (1) แผนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ (2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงานประมาณการเงิน และการพัสดุ (3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล (4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ (5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง เป็นต้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและ ยกย่องระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมโดยที่วัดผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

กระทรวงแรงงานกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ลงนามในข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการพัฒนาวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในองค์กร ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เป็นที่ปรึกษาโครงการ และมีพิธีรับมอบระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2547 โดยระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือ (Tool)

การบริหารงานที่ทันสมัยที่จะช่วยให้งานบริการประชาชนของกระทรวงมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้วยการสะท้อนเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้แก่ผู้บริหารของกระทรวงได้ทราบ เพื่อจะได้เร่งรัดแก้ไข หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดนั้น ๆ ได้อย่างทัน่วงที่ก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนในภาพรวมขึ้น โดยระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานจะครอบคลุมภารกิจของหน่วยงานในสังกัด 5 หน่วยงาน คือ กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม และสำนักงานปลัดกระทรวง

ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติงานที่กลุ่มวิเคราะห์และประเมินผลอีกทั้งเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนา ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษารวบรวมขั้นตอนและ กระบวนการพัฒนา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการพัฒนาระบบดังกล่าว เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อให้ทราบกรอบความคิดในองค์ความรู้ เรื่องระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2 เพื่อทราบขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

3. ขอบเขตการศึกษา

ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาองค์ความรู้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานและ ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางแก้ไข โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา หนังสือ เอกสาร บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจากการปฏิบัติงาน

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 4.1 ได้ทราบกรอบความคิดในองค์ความรู้ เรื่องระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 4.2 ได้ทราบขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

บทที่ 2

ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Results Based Management” โดยใช้คำย่อว่า RBM ซึ่งมักจะเรียกกันติดปากว่าระบบ RBM เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายใหญ่ของส่วนราชการ ทำให้มีสามารถกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับงานราชการ เพราะงานราชการ ส่งผลกระทบต่อประชาชนทั้งประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานไว้แสดงต่อประชาชนผู้เสียภาษีว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้คุ้มค่า ซึ่งในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในระดับกระทรวงและรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ควบคู่กับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS) เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศแคนาดา ประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย และประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับประเทศไทย เพราะเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง และมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือเพื่อลงโทษพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการไทยในแต่ละแห่ง จากผลการทดลองในระดับหน่วยปฏิบัติ เช่น ที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัด และระดับกรม เช่น ที่กรมต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ พบว่า ส่วนราชการสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ขณะนี้มีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและธนาคารพาณิชย์หลายแห่งในประเทศไทย

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นในบทนี้จะกล่าวถึงองค์ความรู้ของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ (United Nations Population Fund : UNFPA) (2000a p2, 2000c p2) อ้างในวิฑูร สุชะวณิชกุล, 2546, น.22) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นวิธีการที่เป็นการบูรณาการการจัดการกลยุทธ์ (The Management of Strategies) ทรัพยากร กิจกรรม และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงโครงการ (Program) และการบริหารจัดการ (Management) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

มีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) ด้วยการใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นฐานสำคัญในการวางแผน การจัดการ และการรายงาน เพื่อมุ่งสู่การปรับปรุงผลงาน โดยวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงาน (Actual Results) กับผลสัมฤทธิ์ที่วางแผนไว้ ผ่านกระบวนการติดตามผลเป็นประจำ (Regular Monitoring) การประเมินผล (Evaluation) การรายงาน (Reporting) การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการปรับปรุงงาน (Adjustment)

สำนักงาน ก.พ.ร. (ม.ป.ป., น.2) ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าคือ วิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กรมชลประทาน (2546 , น.10) ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าคือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

Hussein M Amery (2000 , p.2, อังโนวิฑูร สุขะวัจนกุล, 2546, น.24) ได้อธิบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนมุ่งผลงาน (Performance-Based Planning) การบริหารจัดการ (Management) และการประเมินผล (Evaluation) โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการ การวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ แผนต่าง ๆ จะต้องมีการตั้งค่าเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้บรรลุได้จริง (Reachable Target) การบริหารจัดการจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งการประเมินผลจะต้องทำการประเมิน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและการปรับปรุงผลงานอย่างแท้จริงซึ่งก็คือ การเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Shorter-term Outcomes) และผลกระทบระยะยาว (Long-Term Impacts) ตลอดจนภาระความรับผิดชอบในการปรับปรุงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดผลงานที่ยั่งยืน

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

ผลสัมฤทธิ์ = ผลผลิต + ผลลัพธ์		
(Results)	(Outputs)	(Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

จากคำนิยามและการให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ข้างต้น วิฑูร สุขะวัธนกุล ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าคือ “กระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ โดยเน้นกระบวนการติดตามประเมินผลและข้อมูลส่งกลับที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดความโปร่งใสและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร”

2. หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นคุณูแจสำคัญที่ช่วยให้ส่วนราชการรู้ข้อมูลความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมี โอกาสปรับวิธีการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่จำกัด ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานจริง ตลอดจนมี คำตอบยืนยันแก่รัฐบาลว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์กรเพียงใด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารแนวใหม่ที่มีแนวคิดหลักเหมือนกับการบริหารรูปแบบต่าง ๆ หรือจะเรียกได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการประยุกต์แนวคิดหรือเทคนิคที่เป็นจุดเด่นของการบริหารรูปแบบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งรูปแบบการบริหารและการจัดการรูปแบบต่างๆ ที่ภาครัฐได้มาปรับใช้ ได้แก่

2.1 การบริหารจัดการที่เน้นภารกิจ (Mission Oriented)

การบริหารจัดการที่เน้นภารกิจ (Mission Oriented) เป็นการบริหารและการจัดการที่เน้นภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเป็นหลัก โดยจะมีการกำหนดว่าจะทำอะไรกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่เป้าหมายที่จะเข้าไปดำเนินการอย่างชัดเจน

2.2 การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management — TQM)

การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการบริการที่ต้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ การนำการบริหาร TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐนั้น องค์กรต้องตั้งวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติและทำการกำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาโครงการสร้างองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการจัดการที่เป็นระบบสามารถวัด ทบทวนและตรวจสอบได้ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานซึ่งมีผลต่อความต้องการของผู้บริการ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติที่ต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะกระบวนการทำงานที่เน้นการใช้กล

ยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ การลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับและรวดเร็ว และวัสดุอุปกรณ์ในการที่จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นคุณภาพของการบริหารราชการที่เป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชนดังเช่นองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม

2.3 การบริหารโดยการกำกับดูแล (Regulatory)

การบริหารโดยการกำกับดูแล (Regulatory) เป็นการบริหารโดยการออกกฎหมายหรือระเบียบเพื่อกำหนดกรอบหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรจะมีความเป็นอิสระในการบริหารและดำเนินงาน การบริหารรูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการที่มีการจ้างเหมาบริษัทเอกชนที่รับงานของรัฐไปดำเนินงานแทน

2.4 การบริหารและการจัดการโดยการจัดทำสัญญาว่าจ้างให้เอกชนดำเนินการแทน (Management by Contract)

การบริหารและจัดการแบบนี้สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา (Term of Reference – TOR) ซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ สามารถตรวจสอบและวัดได้และสมประโยชน์ของทางการ และเป็นหน้าที่ขององค์กรซึ่งเป็นเจ้าของสัญญาจะต้องกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบให้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาโดยเคร่งครัด

2.5 การทบทวนการบริหารและการจัดการ (Management Review)

การทบทวนการบริหารและการจัดการ (Management Review) เป็นการทบทวนการบริหารและจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในภาพรวม ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้

แนวคิดของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด (Economy) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

3. องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

3.2 การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน

3.3 การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (performance Agreement) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรที่ใช้สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา

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

3.5 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น หรือแม้จะไม่พบปัญหาอุปสรรคก็อาจจะพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

3.6 การวัดและการประเมินผลงาน (Performance Measurement and Evaluation) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

3.7 การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) การบริหารแนวนี้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

4. ประโยชน์ของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายใหญ่ของส่วนราชการ ทำให้มีทิศทางการทำงานมีความร่วมมือร่วมใจ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ส่วนราชการต้องการ และช่วยให้เจ้าหน้าที่เข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติ รู้ว่าตนเองอยู่จุดไหนขององค์กร และคุณค่าของความพยายามการปฏิบัติงานคืออะไร ทำให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เข้าใจว่าองค์กรต้องการงานอย่างไร และร่วมกันแบ่งปันความสำเร็จขององค์กร ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ ดังนี้

4.1 ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมาย หรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงาน

ได้ดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

4.2 สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานออกแบบตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มีการสร้างระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ทำงานบนอินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบฯ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จและผลิตรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารเมื่อต้องการ โดยรายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการแก้ไข

4.3 แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริง โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการพร้อมทั้งแบ่งความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

องค์กรที่มีแผนกลยุทธ์นอกจากจะสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติแล้วยังใช้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ และวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ด้วย

4.4 ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทิศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

สำหรับการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์และประชาชนภายนอกองค์กรนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นคุณค่าและความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประโยชน์ขององค์กรผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในทำนองกลับกันผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์และประชาชนผู้รับบริการและปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคาดหวัง ได้อย่างเต็มที่

5. ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

- 5.1 มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
- 5.2 ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น
- 5.3 เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
- 5.4 การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 5.5 เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร
- 5.6 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม
- 5.7 มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน
- 5.8 มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5.9 เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

6. เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ อยู่ที่ความเข้าใจแนวความคิด วิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่ทุกระดับ สามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และมีเงื่อนไขอื่นที่สำคัญ ดังนี้

6.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน

ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

6.2 การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

6.3 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ศักยภาพที่สลับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและให้เข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

6.4 สร้างพันธมิตรความรับผิดชอบของผู้บริหาร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่เหมาะสมสำหรับการสร้างพันธมิตรความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารขององค์กร ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีผลต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6.5 จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

6.6 ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย

ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบายสาธารณะได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือมีความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงใด ผู้กำหนดนโยบายที่ริเริ่มงานให้บริการหรือการกำหนดกฎระเบียบใหม่ ๆ สามารถใช้ข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งเกณฑ์เทียบมาตรฐานบริการและต้นทุนของการปฏิบัติงาน

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

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 ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์เวลากำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์

สำนักงาน ก.พ. ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม และมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานเองมากกว่าปัจจัยภายนอก

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายให้สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก

มุมมองของ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสม โดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่ม

8. การปรับใช้ในองค์กรของรัฐ

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

8.1 มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณสุขทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาลหน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

8.2 มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

8.3 มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่า องค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

8.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิชอบที่ปรากฏ

9. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs)

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จว่าเป็น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยง การปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่ง กำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

9.1 มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์

9.1.1 มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

9.1.2 มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย

9.1.3 ผู้บริหารให้การยอมรับ

9.1.4 องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

9.2 มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องสัมพันธ์โดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

9.3 มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย

องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือมีความหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกันกับกลุ่มคนทุกประเภทปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องสร้างความเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น องค์กรสามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือเพื่อสื่อสารความคาดหวังขององค์กรได้

9.4 ผู้บริหารให้การยอมรับ

ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น องค์กรไม่ควรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพียงเพื่อใส่เข้าไปในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยไม่นำมาใช้บริหารผลการปฏิบัติงานจริง

9.5 องค์กรสามารถควบคุมผลที่เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

องค์กรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยคำนึงถึงอิทธิพลการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

10. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator-KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ได้แก่

10.1 สามารถวัดได้ (Measurability)

ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปวัดได้จริงและเมื่อวัดแล้วได้ผลออกมาตามที่กำหนดตัวชี้วัดโดยตรง เช่น อุณหภูมิของน้ำวัดเป็นองศาเซลเซียสหรือองศาฟาเรนไฮต์ ระยะทาง น้ำหนัก แสงสว่าง ความหนาแน่น เป็นต้น

10.2 มีความคงเส้นคงวา (Consistency)

ตัวชี้วัดที่สมควรให้ผลของการวัดที่คงเส้นคงวา สิ่งที่ถูกวัดและวิธีการวัดที่เหมือนเดิมทำ ให้ได้ผลการวัดที่ถูกต้องเหมือนกัน

10.3 ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)

ความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจง สร้างความเข้าใจได้ง่าย สัญลักษณ์ที่ชัดเจนและไม่กำกวม เช่น สัญญาณไฟจราจร เครื่องหมายหยุด สัญญาณไฟเขียวในรถยนต์ และเครื่องหมายห้ามสูบบุหรี่ เป็นตัวชี้วัดที่ยอมรับโดยสากล และเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

10.4 มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact)

การปฏิบัติงานขององค์กรต้องส่งผลต่อสิ่งที่จะวัด สิ่งที่จะวัดไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไปแต่องค์กรควรมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด

10.5 สามารถสื่อสารได้ (Communicable)

ตัวชี้วัดมีความหมายและสามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ถ้าตัวชี้วัดซับซ้อนเกินไปจนไม่สามารถสื่อสารอะไรได้ก็ไม่ถือเป็นตัวชี้วัด

10.6 มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)

เพื่อประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้าตัวชี้วัดควรมีความเที่ยงเสมอ แม้เวลาผ่านไปไม่ว่าจะใช้วัดเมื่อใดคำตอบที่ได้มีความถูกต้องเสมอ

10.7 สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)

ความสามารถในการเปรียบเทียบ หมายถึงว่า สิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่นๆ ได้ ความสามารถในการเปรียบเทียบจะสูงเมื่อสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ คงเดิม

โดยทั่วไปความสามารถในการเปรียบเทียบจะสูงในเรื่องเกี่ยวกับกีฬาและความสามารถในการเปรียบเทียบจะต่ำในเรื่องเกี่ยวกับการเมืองและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างกัน

10.8 สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)

ตัวชี้วัดต้องสามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน มีความแกร่ง (Solid) ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคล ตัวชี้วัดที่ปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ และขาดความน่าเชื่อถือ

ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมมีความสามารถในการโน้มน้าวมากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรม เช่น ความเห็นของผู้บังคับบัญชามีความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) สูง เป็นตัวชี้วัดที่ไม่มีคุณสมบัติของการตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล

10.9 มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)

ตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

10.10 มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

องค์กรสามารถหาข้อมูลมาใช้กับตัวชี้วัดที่กำหนด ตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้หากปราศจากข้อมูล องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดอื่นที่มีข้อมูลอยู่แล้ว ถ้าหากต้นทุนของการหาข้อมูลที่ต้องการสูงเกินไปจนไม่สมเหตุผลผลหรือองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลนั้นไว้เลย

11. ประเภทของตัวชี้วัด

โดยทั่วไปตัวชี้วัดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะวัดปัจจัยความสำเร็จมาตรฐานเหล่านี้คือ

11.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด แบ่งได้ดังนี้

11.1.1 ประสิทธิภาพเชิงต้นทุน เป็นความสัมพันธ์ของต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ประสิทธิภาพเชิงต้นทุนวัดได้จาก ผลลัพธ์ของการทำงาน - จำนวนต้นทุน วิธีการวัดประสิทธิภาพแบบนี้เป็นการวัดถึงความคุ้มค่าของการลงทุน หากสามารถกำหนดค่าผลลัพธ์ออกมาเป็นจำนวนเงินได้จะสามารถวัดประสิทธิภาพออกมาเป็นตัวเลขจำนวนหนึ่งได้

11.1.2 ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ไม่คำนึงถึงทรัพยากรหรือต้นทุนที่ใช้ วัดได้หลายแบบ

11.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการผลิตและความคุ้มค่าของการลงทุน วิธีการวัดประสิทธิภาพมี 2 วิธี ดังนี้

11.2.1 วัดจากต้นทุน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของต้นทุนกับผลผลิตเพื่อแสดงความคุ้มค่าของการลงทุน ประสิทธิภาพวัดจาก จำนวนผลผลิต — จำนวนต้นทุน หรืออาจใช้ต้นทุนต่อหน่วยสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงาน โดยกลับสัดส่วนข้างต้นเป็น ต้นทุนต่อหน่วย(ประสิทธิภาพ) วัดจาก จำนวนต้นทุน -- จำนวนผลผลิต

11.2.2 วัดจากแรงงาน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของแรงงานที่ใช้กับผลผลิต แรงงานที่ใช้ ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่ หรือเวลาที่ใช้ผลิต ผลของการวัดแสดงถึงความสามารถในการผลิตในกรณีนี้ ประสิทธิภาพวัดจากจำนวนผลผลิต — จำนวนเจ้าหน้าที่

11.3 ความประหยัด (Economy) เช่น ร้อยละของต้นทุนการผลิตที่ลดลง ร้อยละของการใช้สินทรัพย์ได้ตามมาตรฐานการใช้งาน

11.4 คุณภาพ (Quality) วัดความถูกต้อง ความเรียบร้อย ประโยชน์ประสิทธิผล ความไม่ผิดพลาด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น มูลค่าของสินค้าที่ถูกส่งคืนเนื่องจากปัญหาด้านคุณภาพ จำนวนเรื่องของการให้บริการที่ผิดพลาด จำนวนการร้องเรียน ร้อยละของการให้บริการข้อมูลธุรกิจที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

11.5 ความสามารถในการให้บริการได้ตามเวลาที่กำหนด (Timeliness) เช่น ร้อยละของผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับเอกสารการจดทะเบียนภายในเวลามาตรฐาน ร้อยละของผู้ส่งออกที่ได้รับข้อมูลการค้าตามที่ต้องการภายในเวลาที่รวดเร็ว

12. ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปผ่านทางวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูลเข้าระบบงานประยุคต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งการวิเคราะห์และการรายงานผลเพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูล ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการประกอบด้วย

12.1 คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

12.2 คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

12.3 หน่วยงานรับผิดชอบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

12.1 คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโครงสร้าง

- | | |
|---|----------------------|
| 1. รองอธิบดี(ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน) | ประธาน |
| 2. ผู้เชี่ยวชาญ | คณะทำงาน |
| 3. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | คณะทำงาน |
| 4. ที่ปรึกษาจากภายนอก | คณะทำงาน |
| 5. ผู้อำนวยการสำนัก/กองที่รับผิดชอบงาน
นโยบายและแผน | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 6. เจ้าหน้าที่สำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและ
แผนหรือผู้อื่นที่เห็นสมควร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก
3. นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดเสนอผู้บริหาร
ระดับสูงพิจารณาเห็นชอบ
4. ทบทวนและกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตาม
ห้วงเวลาที่เหมาะสม

12.2 คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โครงสร้าง

- | | |
|---|----------------------|
| 1. รองอธิบดี(ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน) | ประธาน |
| 2. ผู้แทนสำนัก/กองต่าง ๆ | คณะทำงาน |
| 3. เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะทำงาน |
| 4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ | คณะทำงาน |
| 5. ผู้อำนวยการสำนัก/กองที่รับผิดชอบงาน
นโยบายและแผน | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 6. เจ้าหน้าที่สำนัก/กองที่รับผิดชอบงานนโยบายและ
แผนหรือผู้อื่นที่เห็นสมควร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

- 1 กำหนดแหล่งข้อมูล
- 2 จัดทำเอกสารรายละเอียดประกอบการใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
- 3 เสนอแนะเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูง
- 4 เสนอให้มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและเป้าหมายต่อคณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามที่เห็นเหมาะสม

คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการระดับกรมรองอธิบดีซึ่งรับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผนเป็นประธานคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนสำนัก/กองต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ร่วมเป็นคณะทำงาน

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลและสนับสนุนระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (System Administrator) มีหน้าที่รับผิดชอบการบันทึกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเข้าสู่ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) การผูกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและมุมมองการให้รหัสประจำตัวผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขข้อมูลผู้ใช้ระบบ และการติดตามดูแลและสนับสนุนการใช้ระบบงานประยุกต์ฯ ด้านเทคนิคของกรม

ในทำนองเดียวกันเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้รับผิดชอบการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบฯ ในแต่ละขั้นตอน และผลการทำงานของคณะทำงานทั้ง 2 คณะ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีโอกาสรับรู้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงประโยชน์จากการที่หน่วยงานมีระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นชุดเดียวกันเพื่อความต่อเนื่องในการนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมาใช้ในขั้นตอนการกำหนดแหล่งข้อมูลการรวบรวมข้อมูล และการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบงานประยุกต์ เพื่อผลิตรายงานให้ผู้บริหารต่อไป

เจ้าหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานฯ จะทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (User) ด้วย โดยรับผิดชอบการประสานการเก็บรวบรวมข้อมูลและการบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่คำนวณได้เข้าสู่ระบบงานประยุกต์ฯ

12.3 หน่วยงานรับผิดชอบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนัก/กลุ่มงานที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของกรมเป็นฝ่ายเลขานุการ คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์และเป็นผู้รับผิดชอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และการรายงานผลการปฏิบัติงานในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ผู้บริหารทราบเพื่อให้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

สำหรับกรมที่มีหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพให้หน่วยนี้เป็นผู้รับผิดชอบและปรับองค์ประกอบของคณะทำงานทั้ง 2 ชุดใหม่ให้สอดคล้องกัน

13. ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีขั้นตอนทั้งหมด 9 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ทราบความมุ่งหมายที่แท้จริง ทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไป ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโดยใช้วิธี Balanced Scorecard

คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบการพิจารณา กร่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามกรอบของ Balanced Scorecard โดยต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทุกตัว และเมื่อนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานจริง สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมหรือตัดทอนได้เพื่อความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล

เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีข้อมูลที่ต้องการใช้วัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีเก็บอยู่ในรูปแบบใด เป็นเอกสารหรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หากไม่มีข้อมูลในองค์กรผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำได้หรือไม่ว่ามีข้อมูลเก็บอยู่ที่หน่วยงานใด การกำหนดแหล่งข้อมูลของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับกรมควรเริ่มที่ระดับกอง ถัดเป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวงให้เริ่มกำหนดแหล่งข้อมูลที่กรมแล้วค่อยคลี่กลงไปถึงระดับสำนัก/กอง

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง องค์กรกำหนดเป้าหมายสำหรับใช้เป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร

ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานเป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์กรและเป็นผู้รับผิดชอบผลการทำงานในภาพรวม

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

สำนักงาน ก.พ. ออกแบบตารางการคำนวณ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการคำนวณหาผลลัพธ์ของข้อมูลที่รวบรวมไว้ เป็นการเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการบันทึกเข้าระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากมีข้อมูลไม่มากอาจใช้การออกแบบฟอร์มเพื่อเจนนับคะแนนเองได้

ขั้นตอนที่ 7 บันทึกและอนุมัติข้อมูล

ขั้นตอนการบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการทำงานบนระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ สามารถเรียกใช้ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ การบันทึกข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการคำนวณ หรือที่เก็บรวบรวมได้บันทึกลงในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ หลังจากนั้นผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเป็นผู้อนุมัติข้อมูล เพื่อให้ระบบงานประยุกต์ผลิตรายงานสำหรับผู้บริหารต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล

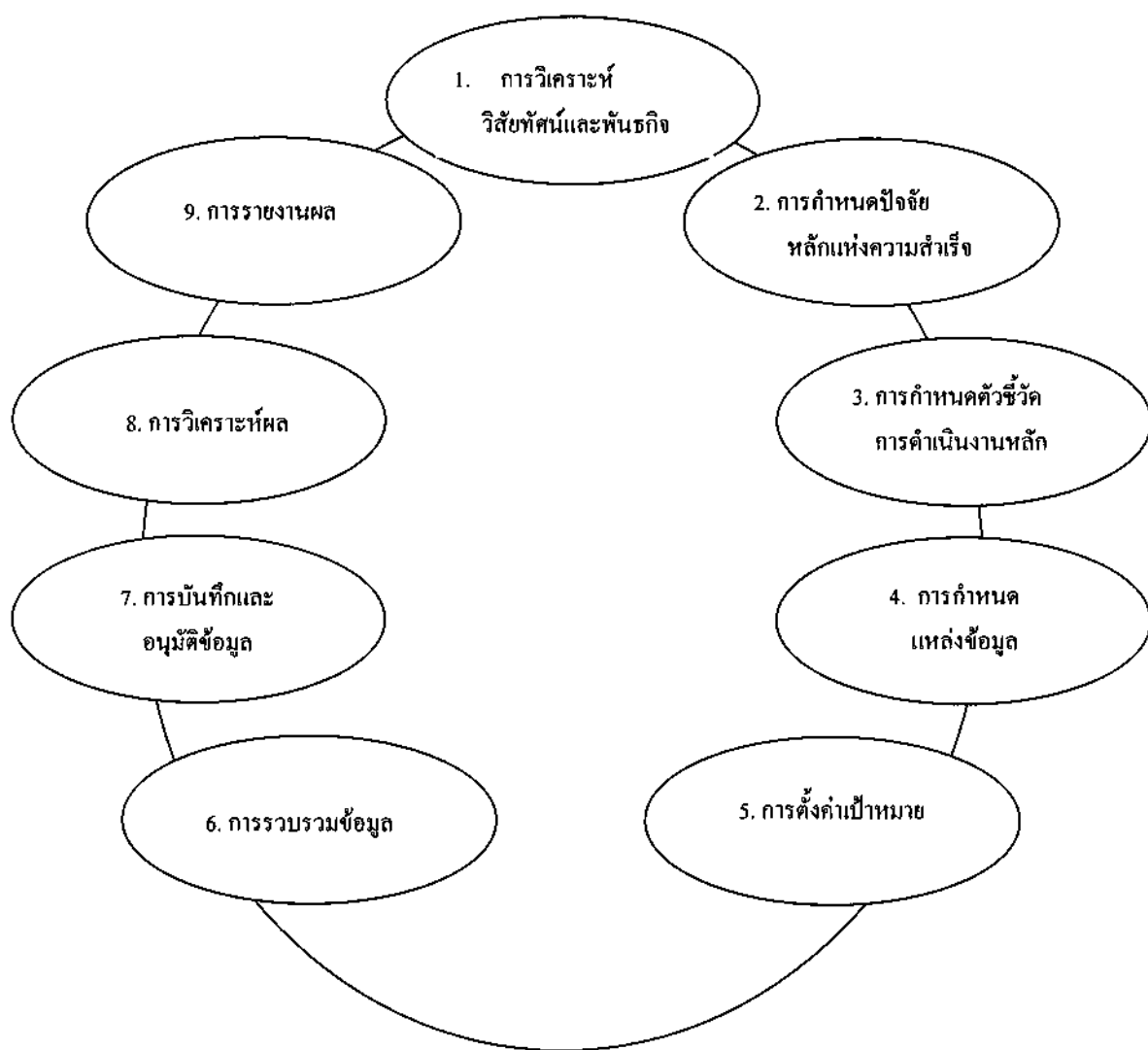
การวิเคราะห์ผลเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้วประเมินผลย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มในการตัดสินใจในเชิงบริหาร

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.

บทที่ 3

กระบวนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานมีกระบวนการเริ่มจากเมื่อกระทรวงแรงงานและสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกันลงนามในข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการพัฒนาวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2546 เพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสากลแห่งประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ (P.S.O.) และวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาโครงการวางระบบดังกล่าว โดยกระทรวงแรงงาน ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน (P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงาน และคณะกรรมการอำนวยการกำกับและติดตามผลการพัฒนาระบบ P.S.O. และ RBM เพื่อวางระบบมาตรฐาน P.S.O. และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งกระบวนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

คณะที่ปรึกษาโครงการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดำเนินการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการจัดทำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกระทรวงได้กำหนดพันธกิจไว้ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในการทำงานของแรงงาน
- 2) ส่งเสริมและขยายโอกาสการมีงานทำ
- 3) ดำเนินการประสานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานให้เกิดผลิตภาพพร้อมรับการแข่งขันเสรี
- 4) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงทางสังคม
- 5) พัฒนาสมรรถนะการบริหารแรงงาน

เมื่อพิจารณาพันธกิจของกระทรวงแรงงานแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในหมวด 5 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และนโยบายของรัฐบาลตามที่ได้แถลงต่อสภาผู้แทนราษฎร (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ,2544) พันธกิจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาว (Strategic Goals) ของการดำเนินงานของกระทรวงแรงงาน ซึ่งสรุปเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวได้ 5 เป้าประสงค์ ดังนี้

- 1.) ส่งเสริมสถานประกอบการให้มีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน
- 2.) พัฒนาศักยภาพและฝีมือแรงงาน
- 3.) เพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ
- 4.) พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน
- 5.) พัฒนาสมรรถนะการบริหารแรงงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ในเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาว ได้นำรายละเอียดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) นโยบายของรัฐบาลตามที่ได้แถลงต่อสภาผู้แทนราษฎรและนโยบายของกระทรวงแรงงานเข้ามาประกอบในการพิจารณา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 1 : ส่งเสริมสถานประกอบการให้มีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

- ก. ส่งเสริมให้มีการใช้มาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการ
- ข. พัฒนามาตรฐานแรงงาน
- ค. ส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการกิจการส่งออก

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 2 : พัฒนาศักยภาพและฝีมือแรงงาน มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

- ก. พัฒนาฝีมือแรงงานอย่างได้ผลและตรงกับตลาดแรงงาน
- ข. ส่งเสริมมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล
- ค. พัฒนาแรงงานให้เป็นผู้ประกอบอาชีพอิสระ

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 3 : เพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

- ก. บริการและส่งเสริมการจัดหางานทั้งในและต่างประเทศแก่แรงงาน
- ข. บริหารแนะแนวอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ
- ค. พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานที่ทันสมัยและทั่วถึง

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 4 : พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

- ก. ส่งเสริมให้แรงงานและครอบครัวมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม
- ข. ให้ความคุ้มครองแรงงานและปกป้องสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายแรงงาน
- ค. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์กับแรงงานและนายจ้าง

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะการบริหารแรงงาน มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

- ก. เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
- ข. บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- ค. ให้การบริการที่ทันสมัย มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- ง. พัฒนาระบบการบริหารแรงงานให้มีความยั่งยืน

ในการจัดทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน คณะที่ปรึกษาโครงการได้ปรับปรุง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับการวัดการดำเนินงานของกระทรวงแรงงาน โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ

1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ซึ่งจะเป็นด้าน Customer ในคำศัพท์ของ Kaplan และ Norton (1992) เฉพาะในส่วน External customer เพื่อสะท้อนถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจากทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นด้าน Internal process และ Internal customer ในคำศัพท์ของ Kaplan และ Norton เพื่อสะท้อนถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของกระบวนการดำเนินงานในกระทรวงแรงงาน ตลอดจนความพึงพอใจของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแรงงาน

3) ด้านการเงิน ซึ่งในที่นี้จะหมายถึง การบริหารจัดการและควบคุมการใช้งบประมาณของกระทรวงแรงงาน

4) ด้านนวัตกรรม ซึ่งจะใช้แทน Learning and growth ในตัวแบบของ Kaplan และ Norton เพื่อสะท้อนถึงการพัฒนากระบวนการบริหารแรงงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านแรงงาน ตลอดจนนวัตกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงานและการบริหารจัดการแรงงาน

ในมุมมองแต่ละด้าน จะต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Performance objective) ซึ่งจะกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวทั้ง 5 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่แสดงสถานภาพของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักนั่นเอง ในการกำหนดดังกล่าวคณะที่ปรึกษาโครงการได้นำเอกสารต่าง ๆ มาประกอบในการพิจารณาดังนี้

- ก. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ข. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2546 และ 2547
- ค. ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม
- ง. แผนพัฒนาแรงงานและพัฒนาอาชีพ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2546 – 2549)
- จ. สรุปผลการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นผู้แทนนายจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน

ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

คณะที่ปรึกษาโครงการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดำเนินการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของกระทรวงแรงงานแล้วจึงได้ร่วมประชุมหารือกับคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน (P.S.O.) และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงานเพื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก จำนวน 3 ครั้ง เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2546 9 กันยายน 2546 และ 28 ตุลาคม 2546 และร่วมประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2546

ศาสตร์ระยะยาวที่ 3 เพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน ตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนี้มี 4 ตัวชี้วัด คือ

- ก. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
- ข. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับฝีมือแรงงานที่มีรายได้เพิ่มขึ้น
- ค. ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน มีงานทำหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น
- ง. ระดับความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อแรงงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ
- จ. ร้อยละของผู้สำเร็จหลักสูตรพัฒนาการประกอบอาชีพอิสระ ที่ประกอบอาชีพอิสระ

1.5 การขยายโอกาสและการคุ้มครองคนหางาน ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จปัจจัยนี้ มีผลส่งไปยังเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 3 เพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน มีตัวชี้วัดอยู่ 4 ตัวชี้วัด คือ

- ก. ร้อยละของผู้ใช้บริการจัดหางานที่มีงานทำ
- ข. ร้อยละของคนหางานที่ถูกหลอกลวง
- ค. ร้อยละของผู้ใช้บริการแนะแนวอาชีพที่มีความเห็นว่า ข้อมูลที่ได้รับมีประโยชน์
- ง. ระดับความพึงพอใจที่มีต่อข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน

1.6 การคุ้มครองและปกป้องสิทธิประโยชน์ของแรงงานทั้งในและนอกระบบ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จปัจจัยนี้ ส่งผลไปยังเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน มีตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด คือ

- ก. ระดับคุณภาพชีวิตทั่วไปของแรงงานและครอบครัว
- ข. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน
- ค. ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของแรงงานและนายจ้าง

2. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในด้านนี้ จะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานของกระทรวงแรงงาน การพัฒนาการปฏิบัติราชการ และบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ตลอดจนความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยหลักอยู่ 4 ปัจจัย คือ

2.1 การเพิ่มผลิตภาพ ผลิตภาพ ในที่นี้หมายถึง ผลิตภาพของหน่วยงานระดับกรมทั้ง 5 หน่วยของกระทรวงแรงงาน ซึ่งผลผลิตของหน่วยงานทั้ง 5 มีผลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 1.1 1.2 และ 1.5 ในด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผลลัพธ์ (ดูได้จากรูปที่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้มีตัวชี้วัดอยู่ 3 ตัวชี้วัด คือ

- ก. ร้อยละของรายการผลผลิตที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมายในแผนงบประมาณ
- ข. อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย

ค. อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร

2.2 การพัฒนาการปฏิบัติราชการ ผลผลิตของการพัฒนาการปฏิบัติราชการมีผลส่งไปยัง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 1.3 คุณภาพบริการ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ มีตัวชี้วัดอยู่ 3 ตัวชี้วัด คือ

ก. จำนวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และกฎหมายที่มีการยกร่าง ปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก

ข. จำนวนเรื่องที่มีการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่างและส่วนภูมิภาค

ค. การมีระบบประเมินการดำเนินงานภายในองค์กร

2.3 การพัฒนาบุคลากร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จปัจจัยนี้ ส่งผลไปยังปัจจัยแห่งความสำเร็จ 1.3 เช่นกัน มีตัวชี้วัดอยู่ 5 ตัวชี้วัด คือ

ก. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการทำงานในกระทรวงแรงงาน

ข. ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม

ค. จำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีต่อคน

ง. ร้อยละของการลดจำนวนบุคลากรบรรจุจริง

จ. ร้อยละของการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร

2.4 ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จปัจจัยนี้ ส่งผลไปยังปัจจัยแห่งความสำเร็จ 1.3 เช่นกัน มีตัวชี้วัดอยู่ 3 ตัวชี้วัด คือ

ก. จำนวนเรื่องร้องเรียน

ข. ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่มีมูล

ค. ร้อยละของบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย

3. ด้านการเงิน ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการเงิน มีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

3.1 ระบบการควบคุมภายในที่มีคุณภาพ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จปัจจัยนี้ มีผลส่งไปยังปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 2.4 ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดมีอยู่ 2 ตัวชี้วัด คือ

ก. ร้อยละของจำนวนหน่วยรับตรวจที่ได้รับข้อทักท้วงจากสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข. ร้อยละของข้อทักท้วงที่ได้รับการแก้ไข

3.2 การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของปัจจัยหลักนี้ ส่งผลไปยังปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 2.3 และส่งผลตรงไปยังเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ 5 พัฒนาสมรรถนะการบริหารแรงงาน มีตัวชี้วัดอยู่ 2 ตัวชี้วัด คือ

ก. ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้

ข. ร้อยละของงบประมาณที่เบิกจ่ายจริง

4. ด้านนวัตกรรม ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านนวัตกรรม มีอยู่ 3 ปัจจัย คือ

4.1 การศึกษาวิจัยด้านแรงงาน ผลผลิตของการศึกษาวิจัยด้านแรงงาน มีผลส่งต่อไปยังปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 2.1 และ 2.2 มีตัวชี้วัด 1 ตัวชี้วัด คือ

ก. จำนวนงานวิจัยด้านแรงงานที่สำเร็จสมบูรณ์

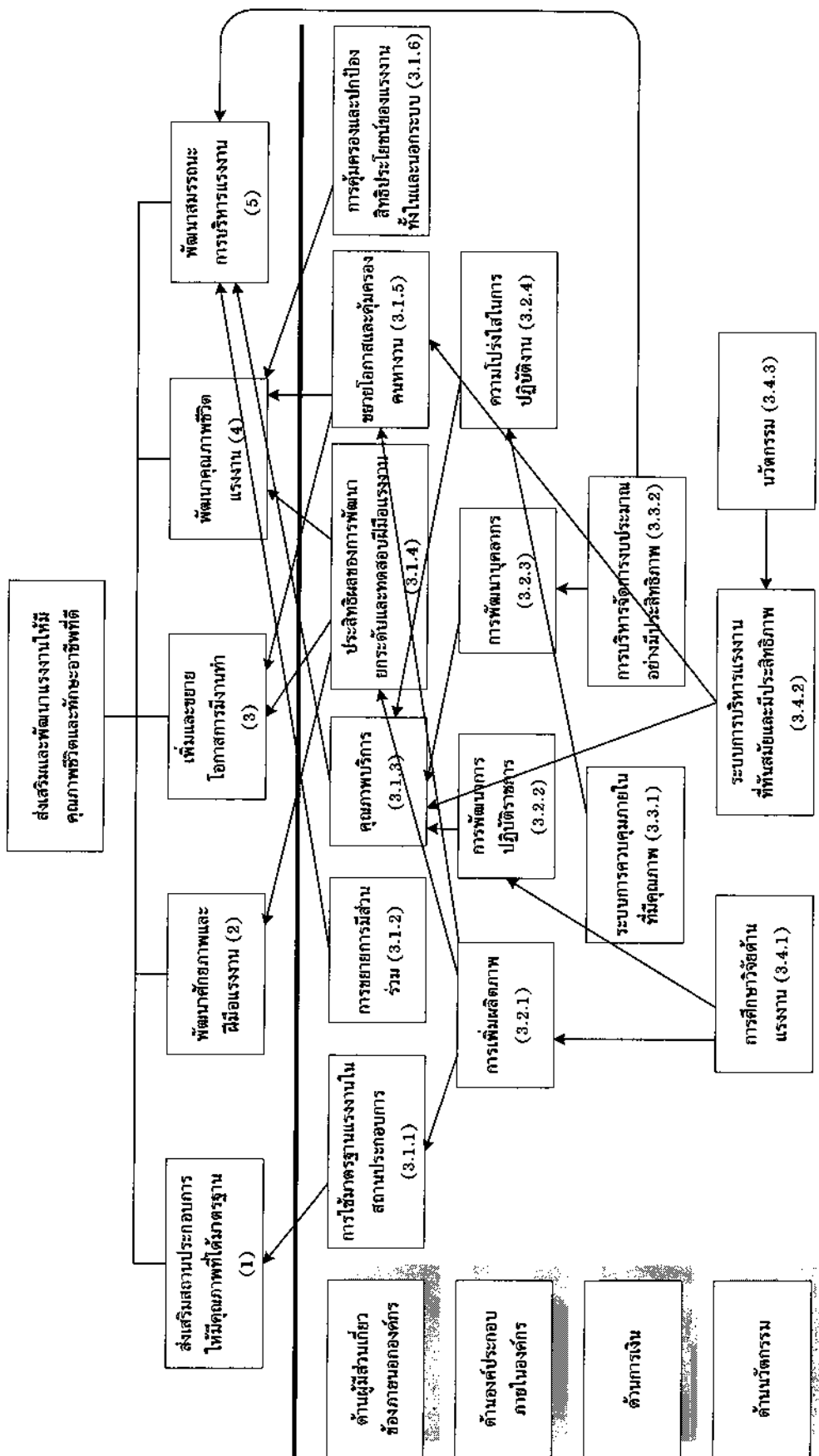
4.2 ระบบการบริหารแรงงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของระบบการบริหารแรงงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ มีผลส่งไปยังปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 1.3 คุณภาพบริการ และ 1.5 การขยายโอกาสและการคุ้มครองแรงงาน มีตัวชี้วัดอยู่ 2 ตัวชี้วัด คือ

ก. จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุง

ข. จำนวน E—Service ที่พัฒนาขึ้น

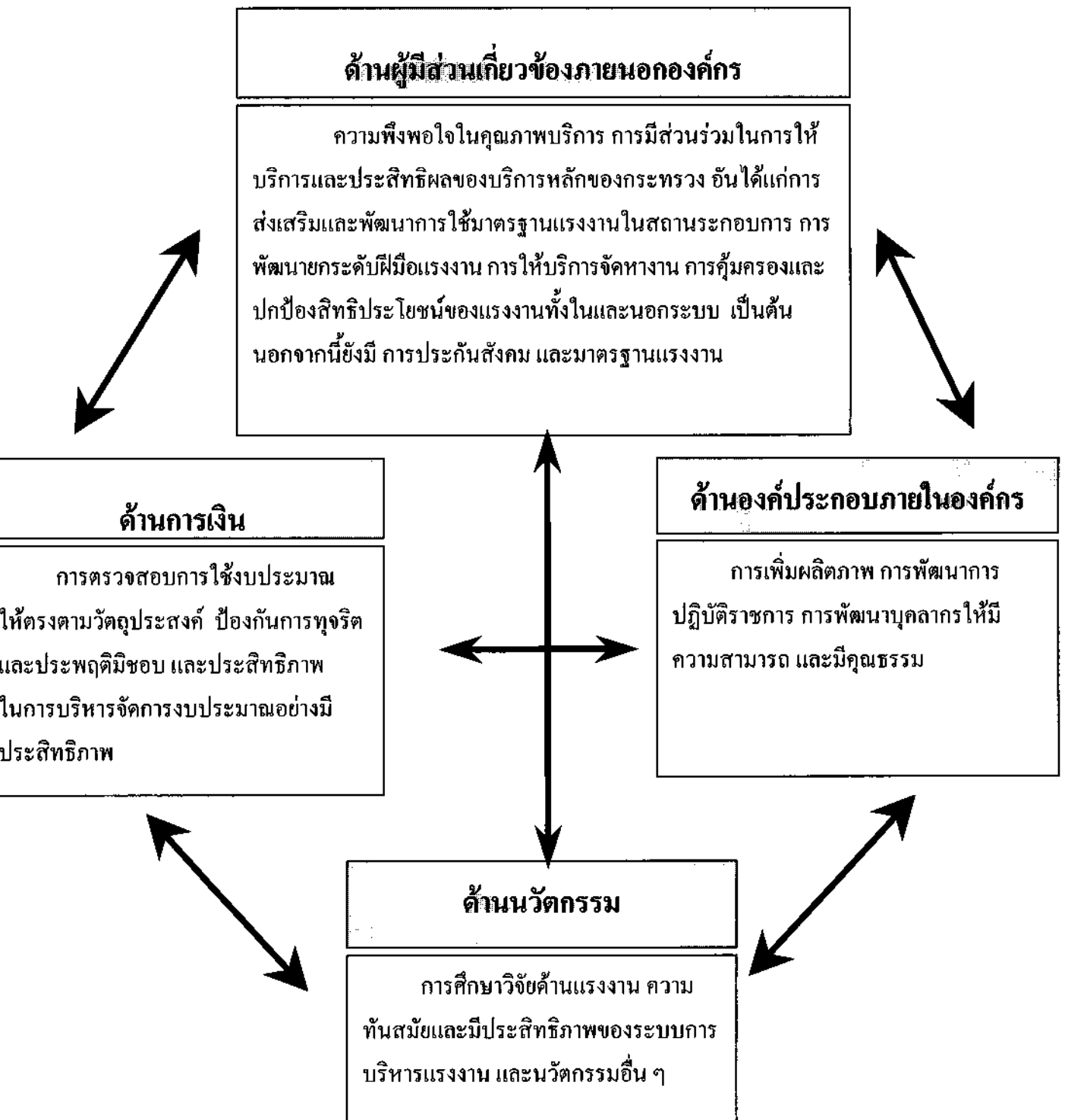
4.3 นวัตกรรม นวัตกรรมมีความหมายที่กว้างมาก แต่ในปัจจุบัน นวัตกรรมมักจะนำมาซึ่งระบบการบริหารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในทัศนะนี้ ผลผลิตของนวัตกรรมจะส่งผลไปยังปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 4.2 และมีตัวชี้วัดอยู่ 1 ตัวชี้วัด คือ

ก. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน/โครงการด้านนวัตกรรม



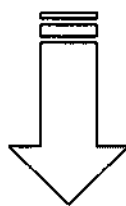
รูปที่ 3 Scorecard ของกระทรวงแรงงาน

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์
ของกระทรวงแรงงาน



จำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
<p>ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 6 ตัว</p> <p>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 22 ตัว</p>	<p>ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 4 ตัว</p> <p>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 14 ตัว</p>
ด้านการเงิน	ด้านนวัตกรรม
<p>ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 2 ตัว</p> <p>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 4 ตัว</p>	<p>ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ = 3 ตัว</p> <p>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก = 4 ตัว</p>



รวม	
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	= 15 ตัว
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	= 44 ตัว

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จตามกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
1. การใช้มาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการ 2. การขยายการมีส่วนร่วม 3. คุณภาพบริการ 4. ประสิทธิภาพของการพัฒนา ยกระดับ และทดสอบฝีมือแรงงาน 5. การขยายโอกาสและคุ้มครองคนหางาน 6. การคุ้มครองและปกป้องสิทธิประโยชน์ของแรงงานทั้งในและนอกระบบ	1. การเพิ่มผลิตภาพ 2. การพัฒนาการปฏิบัติราชการ 3. การพัฒนาบุคลากร 4. ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	ด้านนวัตกรรม
1. ระบบการควบคุมภายในที่มีคุณภาพ 2. การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	1. การศึกษาวิจัยด้านแรงงาน 2. ระบบการบริหารแรงงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 3. นวัตกรรม

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	
1. การใช้มาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการ	1. อัตราตายอื่นเนื่องมาจากการทำงาน
	2. อัตราการประสบอันตรายจากการทำงาน
	3. ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน
	4. ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้ง โดยไม่มีการผลงงาน
	5. ร้อยละของสถานประกอบการส่งออกที่ได้รับการพัฒนามาตรฐานแรงงาน
2. การขยายการมีส่วนร่วม	6. จำนวนหน่วยงานภาคเอกชน หรือ องค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรที่เข้ามามีส่วนร่วมทำงานกับกระทรวง

	แรงงาน
	7. จำนวนครั้งเฉลี่ยที่เข้ามามีส่วนร่วม ต่อ 1 หน่วยงานภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไร
3. คุณภาพบริการ	8. อัตราส่วนของจำนวนขั้นตอนที่ได้มีการปรับปรุงใหม่ ต่อจำนวนขั้นตอนก่อนการปรับปรุง
	9. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
	10. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการให้ได้มาตรฐาน
4. ประสิทธิภาพของการพัฒนากระดับและทดสอบฝีมือแรงงาน	11. ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกอาชีพที่มีงานทำ
	12. ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานมีรายได้เพิ่มขึ้น
	13. ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานมีงานทำหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น
	14. ระดับความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อแรงงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ
	15. ร้อยละของผู้สำเร็จหลักสูตรการประกอบอาชีพอิสระที่ประกอบอาชีพอิสระ
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ต่อ)	
5. การขยายโอกาสและคุ้มครองคนหางาน	16. ร้อยละของผู้ใช้บริการจัดหางานที่มีงานทำ
	17. ร้อยละของคนหางานที่ถูกหลอกลวง
	18. ร้อยละของผู้ใช้บริการแนะแนวอาชีพที่มีความเห็นว่าเป็นข้อมูลที่ได้รับมีประโยชน์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ
	19. ระดับความพึงพอใจที่มีต่อข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
6. การคุ้มครองและปกป้องสิทธิประโยชน์ของแรงงานทั้งในและนอกระบบ	20. ระดับคุณภาพชีวิตทั่วไปของแรงงานและครอบครัว
	21. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน
	22. ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของแรงงานและนายจ้าง
ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร	
1. การเพิ่มผลิตภาพ	23. ร้อยละของรายการผลผลิตที่ทำได้ดีสูงกว่าเป้าหมายในแผน

	24. อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากร บรรจุจริงเฉลี่ย
	25. อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร
2. การพัฒนาการปฏิบัติราชการ	26. จำนวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับและกฎหมาย ที่มีการยกร่างปรับปรุง แก้ไข หรือยกเลิก
	27. จำนวนเรื่องที่มีการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่างและส่วน ภูมิภาค
	28. การมีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร
3. การพัฒนาบุคลากร	29. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการทำงานใน กระทรวงแรงงาน
	30. ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม
	31. จำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีต่อคน
	32. ร้อยละของการลดจำนวนบุคลากรบรรจุจริง
	33. ร้อยละของการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร
4. ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	34. จำนวนเรื่องร้องเรียน
	35. ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่มีมูล
	36. ร้อยละของบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
ด้านการเงิน	
1. ระบบการควบคุมภายในที่มีคุณภาพ	37. ร้อยละของจำนวนหน่วยรับตรวจที่ได้รับข้อทักท้วงจาก สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
	38. ร้อยละของข้อทักท้วงที่ได้รับการแก้ไข
2. การบริหารจัดการงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ	39. ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้
	40. ร้อยละของงบประมาณที่เบิกจ่ายจริง
ด้านนวัตกรรม	
1. การศึกษาวิจัยด้านแรงงาน	41. จำนวนงานวิจัยด้านแรงงานที่สำเร็จสมบูรณ์
2. ระบบการบริหารแรงงานที่ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	42. จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุง
	43. จำนวน E-SERVICE ที่พัฒนาขึ้น
3. นวัตกรรม	44. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการด้านนวัตกรรม

(รายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวชี้วัดอยู่ในภาคผนวก)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล

หลังจากที่กระทรวงแรงงานได้รับมอบระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จากสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2547 คณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงาน ได้จัดประชุมเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2547 และวันที่ 20 สิงหาคม 2547 เพื่อทบทวนตัวชี้วัดทั้งหมดและกำหนดแหล่งข้อมูล ผลการพิจารณาปรากฏว่าที่ประชุมได้มีมติให้ยกเลิกตัวชี้วัดที่ 20 ระดับคุณภาพชีวิตทั่ว ๆ ไปของแรงงานและครอบครัว เนื่องจากปัจจุบันวิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงานได้เปลี่ยนแปลงไปและกรมประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ได้แยกเป็นกระทรวงใหม่ ดังนั้น ในปัจจุบันกระทรวงแรงงานมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทั้งหมด 43 ตัวชี้วัด และได้มีการกำหนดแหล่งผู้รับผิดชอบข้อมูลทั้งหมดดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่จะต้องจัดเก็บข้อมูลจากทั้ง 5 หน่วยงานของกระทรวงแรงงานมีจำนวน 27 ตัวชี้วัด โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

KPI#6 จำนวนหน่วยงานภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรที่เข้ามามีส่วนร่วมทำงานกับกระทรวงแรงงาน

KPI#7 จำนวนครั้งเฉลี่ยที่เข้ามามีส่วนร่วมต่อ 1 หน่วยงานภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไร

KPI#8 อัตราส่วนของจำนวนขั้นตอนที่ได้มีการปรับปรุงใหม่ต่อจำนวนขั้นตอนก่อนการปรับปรุง

KPI#9 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

KPI#10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุง แก้ไขบริการให้ได้มาตรฐาน

KPI#23 ร้อยละของรายการผลผลิตที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมายในแผน

KPI#24 อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย

KPI#25 อัตราการเพิ่มของอัตราปริมาณงานต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร

KPI#26 จำนวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และกฎหมายที่มีการยกร่าง ปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก

KPI#27 จำนวนเรื่องที่มีการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่างและส่วนภูมิภาค

KPI#28 การมีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร

KPI#29 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการทำงานในกระทรวงแรงงาน

KPI#30 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม

KPI#31 จำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีต่อคน

KPI#32 ร้อยละของการลดจำนวนบุคลากรจริง

KPI#33 ร้อยละของการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร

- KPI#34 จำนวนเรื่องที่ร้องเรียน
- KPI#35 ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่มีมูล
- KPI#36 ร้อยละของบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย
- KPI#37 ร้อยละของจำนวนหน่วยรับตรวจที่ได้รับข้อทักท้วงจากสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- KPI#38 ร้อยละของข้อทักท้วงที่ได้รับการแก้ไข
- KPI#39 ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้
- KPI#40 ร้อยละของงบประมาณที่เบิกจ่ายจริง
- KPI#41 จำนวนงานวิจัยด้านแรงงานที่ทำเสร็จสมบูรณ์
- KPI#42 จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุง
- KPI#43 จำนวน E-Service ที่พัฒนาขึ้น
- KPI#44 ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน/โครงการค่านวัตกรรม
2. ตัวชี้วัดที่จะต้องจัดเก็บข้อมูลในแต่ละหน่วยงานมี ดังนี้
- สำนักงานประกันสังคม จำนวน 2 ตัวชี้วัด
- KPI#1 อัตราตายอันเนื่องมาจากการทำงาน
- KPI#2 อัตราการประสบอันตรายจากการทำงาน
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- KPI#3 ร้อยละของการยุติข้อพิพาทแรงงาน โดยไม่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน
- KPI#4 ร้อยละของการยุติข้อขัดแย้งโดยไม่มีการผลงงาน
- KPI#5 ร้อยละของสถานประกอบการส่งออกที่ได้รับการพัฒนามาตรฐานแรงงาน
- KPI#21 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จำนวน 5 ตัวชี้วัด
- KPI#11 ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกอาชีพที่มีงานทำ
- KPI#12 ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกอบรมระดับฝีมือแรงงานมีรายได้เพิ่มขึ้น
- KPI#13 ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานมีงานทำหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น
- KPI#14 ระดับความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อแรงงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ
- KPI#15 ร้อยละของผู้สำเร็จหลักสูตรการประกอบอาชีพอิสระที่ประกอบอาชีพอิสระ
- กรมการจัดหางาน จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- KPI#16 ร้อยละของผู้ใช้บริการจัดหางานที่มีงานทำ
- KPI#17 ร้อยละของคนหางานที่ถูกหลอกลวง
- KPI#18 ร้อยละของผู้ใช้บริการแนะแนวอาชีพที่มีความเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับมีประโยชน์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ

KPI#19 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวง จำนวน 1 ตัวชี้วัด

KPI#22 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของแรงงานและนายจ้าง

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เนื่องจากการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานเริ่มจากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกระทรวง ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวง เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกระทรวง เพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) จนกระทั่งสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ของกระทรวง หลังจากนั้นจึงพัฒนาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ดังนั้น รูปแบบและวิธีการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจึงควรมุ่งปัจจัยที่วิเคราะห์และผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวง

- กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักบางตัว อาจจะมีข้อบังคับของส่วนราชการที่กำหนดไว้ทำให้ต้องกำหนดเป้าหมายตามที่กำหนด

- สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสามารถนำมาใช้ประกอบการกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ได้แก่ ร้อยละของผู้ถืออาชีพที่มีงานทำ
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างทางประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมการบริโภคอุปโภค
- สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เช่น การนำเครื่องจักรทางอุตสาหกรรมมาใช้ ในการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในส่วนของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ (Stakeholders) และกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อกระทรวงแรงงาน (Pressure Groups)

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ เช่น ความต้องการของผู้ใช้แรงงาน และนายจ้าง
- ความต้องการของกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อกระทรวงแรงงาน เช่น ความต้องการของรัฐบาล สภาพแรงงาน ตลอดจนบุคลากรของกระทรวง

3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกระทรวงแรงงาน

จากการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของกระทรวง เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ/หรือแผนกลยุทธ์จะทำให้กระทรวงทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ผ่านมาของกระทรวง ตลอดจนชี้คความ

สามารถที่กระทรวงมี ทั้งในด้านของบุคลากร กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ควรจะนำมาใช้ประกอบการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยมีวิธีการ ดังนี้

- การกำหนดค่าเป้าหมายโดยใช้ระดับผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กระทรวงยังไม่เคยใช้วัดมาก่อน และกระทรวงยังไม่สามารถประเมินถึงขีดความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุผลได้หรือไม่ กระทรวงควรพิจารณาการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยอ้างอิงจากผลการปฏิบัติงานในอดีตย้อนหลัง 3 – 5 ปี ที่กระทรวงสามารถทำได้เป็นพื้นฐานหรือจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) ณ จุดเริ่มต้นของช่วงเวลาที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- การกำหนดค่าเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ ตัวชี้วัดบางตัวจะสามารถกำหนดค่าเป้าหมายได้จากผลการประเมินขีดความสามารถของกระทรวงว่าสามารถทำได้หรือไม่ การกำหนดค่าเป้าหมายโดยวิธีนี้ ค่าของเป้าหมายอาจจะสูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าของเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ผลการปฏิบัติงานในอดีต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถที่กระทรวงมีในปัจจุบันเทียบกับอดีต

- การกำหนดค่าเป้าหมายแบบท้าทาย สำหรับการปฏิบัติงานของกระทรวงที่ถูกประเมินว่าเป็นจุดแข็งของกระทรวง อาจจะใช้การกำหนดค่าเป้าหมายแบบท้าทาย

4) ปัจจัยองค์การอื่น ๆ

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวในข้างต้นแล้ว การกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก อาจพิจารณาจากการเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ โดยวิธีการที่ใช้ในการกำหนดค่าเป้าหมาย ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับ

- ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน
- ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีผลงานดีเด่น (Benchmarking)

การตั้งค่าเป้าหมายในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงานมีขั้นตอน ดังนี้

1. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงานมีหนังสือแจ้งให้ กรม/สำนักงานดำเนินการตั้งค่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ

2. การตั้งค่าเป้าหมายของกรม/สำนักงานจะพิจารณากันในคณะกรรมการที่รับผิดชอบเรื่องระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงาน แล้วนำเสนอผู้บริหารของกรม/สำนักงานเพื่อให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ

3. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ จะศึกษาค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามที่หน่วยงานรับผิดชอบและรวบรวมไว้ เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะทำงานฯ

4. คณะทำงานฯ จัดประชุมเพื่อพิจารณาการตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแล้วนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อให้ความเห็นชอบ

5. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ มีหนังสือแจ้งให้ทุกกรม/สำนักงานทราบค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่หน่วยงานรับผิดชอบ และจัดเก็บข้อมูล

ลักษณะค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน

เนื่องจากตัวชี้วัดทั้งหมดของกระทรวงแรงงานมีจำนวน 43 ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของ กรม/สำนักงานเป็นผู้รับผิดชอบข้อมูล และตัวชี้วัดที่จะต้องจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้ง 5 หน่วยงาน ดังนั้น การตั้งค่าเป้าหมายมีวิธีการแตกต่างกัน ดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูลจะเป็นผู้ตั้งค่าเป้าหมายแล้วให้ผู้บริหารของหน่วยงานให้ความเห็นชอบแล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นค่าเป้าหมายได้
2. ตัวชี้วัดที่จะต้องจัดเก็บข้อมูลจากทั้ง 5 หน่วยงาน ในการตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเหล่านี้แต่ละกรม/สำนักงาน จะตั้งค่าเป้าหมายตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสมแล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาค่าเป้าหมายในภาพรวมของกระทรวงอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้ค่าเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการทำรายการข้อมูลดิบที่จะต้องจัดเก็บเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานนั้น ผู้จัดเก็บข้อมูลจะต้องจัดเก็บข้อมูลตามแบบรายงานระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน โดยขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการออกแบบรายงานให้กับทุกตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการจัดเก็บข้อมูลของผู้จัดเก็บและก่อให้เกิดความเข้าใจเป็นแนวทางเดียวกัน ขณะนี้สำหรับวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธีระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงานมีวิธีการจัดเก็บข้อมูลดังนี้

1. รวบรวมจากข้อมูล/ทะเบียนการปฏิบัติงาน (Records) ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจากทุกหน่วยงานในสังกัด โดยรวบรวมรายละเอียดตามตัวชี้วัดแต่ละตัวซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ส่วนใหญ่จะจัดเก็บเป็นรายไตรมาส ซึ่งข้อมูลที่จะจัดเก็บมีรายการดังนี้

- 1.1 รายการข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บจากทั้ง 5 กรม/สำนักงานของกระทรวงแรงงานดังนี้
 - 1) จำนวน NGO & หน่วยงานภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วม
 - 2) จำนวนครั้งของการมีส่วนร่วม
 - 3) จำนวนเรื่องที่มีการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่างและส่วนภูมิภาค
 - 4) จำนวนครั้งที่ได้มีการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากร
 - 5) จำนวนบุคลากรที่เข้าฝึกอบรม
 - 6) จำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมด

- 7) จำนวนเรื่องร้องเรียนที่มีมูล
- 8) จำนวนบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย
- 9) จำนวนบุคลากรบรรจุจริง
- 10) จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัยที่ทำเสร็จ
- 11) ค่าใช้จ่ายบุคลากร (เงินเดือนและสวัสดิการของบุคลากรทั้งหมด รวมค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน และสวัสดิการอื่น ๆ)
- 12) งบประมาณ (งบลงทุนและงบดำเนินการ) ที่ได้รับการจัดสรรในทุกโครงการ
- 13) งบประมาณ (งบลงทุนและงบดำเนินการ) ที่ประหยัดได้ (งบประมาณที่เหลือส่งคืนคลัง)
- 14) งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- 15) งบประมาณที่เบิกจ่ายจริง
- 16) จำนวนหน่วยที่ได้รับการตรวจจาก สตง. (รวมหน่วยที่ได้รับการตรวจจาก สตง. ในภูมิภาคด้วย)
- 17) จำนวนหน่วยที่ได้รับข้อทักท้วงจาก สตง.
- 18) จำนวนข้อทักท้วงทั้งหมดจาก สตง.
- 19) จำนวนข้อทักท้วงจาก สตง. ที่ได้รับการแก้ไข
- 20) จำนวนกฎระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และกฎหมายที่มี การยกร่าง ปรับปรุง แก้ไขหรือยกเลิก

1.2 รายการข้อมูลที่จะต้องเก็บรวบรวมจาก กรม/สำนักงาน ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานประกันสังคม

- 1) จำนวนผู้ใช้แรงงาน (ลูกจ้าง) ที่เสียชีวิตอันเนื่องมาจากการทำงาน
- 2) จำนวนผู้ใช้แรงงาน (ลูกจ้าง) ณ วันแรกของไตรมาส
- 3) จำนวนผู้ใช้แรงงาน (ลูกจ้าง) ณ วันสุดท้ายของไตรมาส
- 4) จำนวนผู้ใช้แรงงาน (ลูกจ้าง) บาดเจ็บ ป่วย สูญเสียอวัยวะ หรือทุพพลภาพ อันเนื่องมาจากการทำงาน
- 5) จำนวนสถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคม
- 6) จำนวนลูกจ้างที่ขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคม
- 7) จำนวนนายจ้างที่ขึ้นทะเบียนกองทุนเงินทดแทน
- 8) จำนวนลูกจ้างที่อยู่ในความคุ้มครองตามกฎหมายเงินทดแทน
- 9) จำนวนลูกจ้างที่ได้รับเงินประโยชน์ทดแทนจากกองทุนประกันสังคม
- 10) จำนวนลูกจ้างที่ได้รับเงินทดแทนจากกองทุนเงินทดแทน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

- 1) จำนวนข้อพิพาทแรงงานที่สามารถยุติได้
- 2) จำนวนข้อพิพาทแรงงานที่สามารถยุติได้โดยไม่มีกรณีนัดหยุดงาน/ปิดงาน
- 3) จำนวนข้อขัดแย้งที่ยุติได้
- 4) จำนวนข้อขัดแย้งที่ยุติได้โดยไม่มีผลกระทบ
- 5) จำนวนสถานประกอบการส่งออกที่ได้รับการพัฒนาด้านมาตรฐานแรงงาน
- 6) จำนวนสถานประกอบการส่งออกทั้งหมด
- 7) จำนวนผู้ใช้แรงงานที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย
- 8) จำนวนผู้ใช้แรงงานที่ได้รับการส่งเสริมการจัดสวัสดิการนอกเหนือกฎหมายกำหนด
- 9) จำนวนสถานประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติ
ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 10) จำนวนสถานประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

- 1) จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอาชีพ
- 2) จำนวนผู้สำเร็จการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน
- 3) จำนวนผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- 4) จำนวนผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหาเอตส์ที่ได้รับการฝึกอาชีพ

กรมการจัดหางาน

- 1) จำนวนผู้ใช้บริการจัดหางานที่มีงานทำ
- 2) จำนวนผู้ใช้บริการจัดหางานทั้งหมด
- 3) จำนวนคนหางานที่ถูกหลอกลวง
- 4) จำนวนคนได้งานทั้งหมด
- 5) จำนวนผู้ที่เคยใช้บริการแนะแนวอาชีพ
- 6) จำนวนคนหางานที่ได้รับการคุ้มครอง
- 7) จำนวนฐานข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน
- 8) จำนวนแรงงานต่างด้าวที่มาจดทะเบียน

สำนักงานปลัดกระทรวง

- 1) จำนวนผู้ใช้บริการข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) จำนวนการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ
- 3) รายได้ที่แรงงานไทยส่งกลับ
- 4) จำนวนแรงงานไทยในต่างประเทศ

- 5) จำนวนข้อเสนอแนะ นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน
- 6) จำนวนเรื่องที่ยื่นคำร้องเกี่ยวกับการบริหารการให้บริการด้านแรงงาน

2. รวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ รายการของข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บ โดยวิธีนี้มีดังนี้

2.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับ

- สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน : ฝ่ายนายจ้าง
- สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน : ฝ่ายลูกจ้าง
- สำนักงานจัดหางาน (กรมการจัดหางาน)
- บริษัทจัดหางานเอกชน
- สถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน : ผู้เข้ารับการศึกษาอาชีพ
- สถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน : ผู้เข้ารับการศึกษากระดับฝีมือ
- สถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน : ผู้เข้ารับการทดสอบฝีมือแรงงาน
- สำนักงานประกันสังคม : ผู้ประกันตน
- สำนักงานประกันสังคม : เจ้าของสถานประกอบการ

2.2 ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อแรงงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพด้านความสามารถในการทำงาน

- ด้านการมีนิสัยอุตสาหกรรม

2.3 สำรวจผู้สำเร็จการศึกษาที่มีงานทำ ผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานที่มีรายได้เพิ่มขึ้น และ ผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานที่มีงานทำหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น อนึ่งถ้าสามารถจัดการกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ที่สำนักงานประกันสังคมได้ก็ไม่จำเป็นต้องทำการสำรวจในประเด็นเหล่านี้

2.4 สำรวจผู้สำเร็จหลักสูตรการประกอบอาชีพอิสระที่ประกอบอาชีพอิสระ

2.5 สำรวจผู้ใช้บริการแนะแนวอาชีพเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับ

2.6 ความพึงพอใจที่มีต่อข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน

- ฐานข้อมูลด้านอุปสงค์แรงงาน
- ฐานข้อมูลด้านอุปทานแรงงาน

2.7 คุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน

- ด้านสวัสดิการ
- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.8 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของแรงงานและนายจ้าง สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการฝึก/เพิ่มทักษะฝีมือ

- สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการมีงานทำ
- สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ใช้แรงงาน

- สิทธิประโยชน์ด้านแรงงานสัมพันธ์
- สิทธิประโยชน์และหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ประกันสังคมและ พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน
- สิทธิประโยชน์นายจ้างในการร่วมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- สิทธิประโยชน์นายจ้างในการจ้างคนต่างด้าว

2.9 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการทำงานในกระทรวงแรงงาน

3. รวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเชิงคุณภาพหรือการสังเกต เช่น การตรวจสอบหรือสังเกตสถานที่ปฏิบัติงานจริง (Site Inspection/Observations) การสัมภาษณ์ผู้รู้หลัก (Key Informants Interview) และการประเมินจากเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Peer Review/Expert Panel Evaluation) เป็นต้น รายการของข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บโดยวิธีที่อยู่ในประเภทนี้มีดังนี้

1. จำนวนขั้นตอนที่ได้มีการปรับปรุงใหม่ (ของแต่ละบริการ)
2. จำนวนขั้นตอนก่อนการปรับปรุง (ของแต่ละบริการ)
3. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการให้ได้มาตรฐาน
4. การมีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร
5. จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงเสร็จ
6. จำนวน E—Service ที่พัฒนาขึ้นมา
7. ปริมาณงานทั้งหมดของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม
8. ปริมาณงานของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมที่ทำสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลและการอนุมัติข้อมูล

ขั้นตอนการบันทึกข้อมูลและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบนระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ สามารถเรียกใช้ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ที่ <http://www.ocsc.go.th/rbms>

การบันทึกข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการคำนวณ หรือที่เก็บรวบรวมได้บันทึกลงในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ใช้ระบบงานประยุกต์ฯ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเป็นผู้อนุมัติข้อมูลเพื่อให้ระบบงานประยุกต์ฯ ผลิตรายงานสำหรับผู้บริหารต่อไปสำหรับการบันทึกข้อมูลในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานก็คือ ฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงาน

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application)

สำนักงาน ก.พ.ร. ออกแบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ส่วนราชการที่ใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเข้ามาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ ระบบนี้จะเก็บข้อมูลของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินหลัก ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน

ให้ผู้บริหาร ได้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ณ หนึ่งช่วงเวลาหนึ่งและแนวโน้มของข้อมูลด้วยระบบงานประยุกต์ฯ ได้รับการออกแบบให้สามารถผลิตรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร และสามารถพิมพ์รายงานได้ตลอดเวลาตามต้องการ

ภาพรวมของระบบ

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระบบงานประยุกต์ที่ทำงานผ่านอินเทอร์เน็ตผู้ใช้ระบบที่ได้รับอนุญาตจะสามารถเข้าระบบจากที่ใดก็ได้ หากมีโปรแกรมใช้งานอินเทอร์เน็ต (Internet Browser) เช่น Microsoft Internet Explorer หรือ Netscape Navigator กระบวนการส่วนใหญ่ของระบบงานประยุกต์ของการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทำงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์กลาง องค์กรที่เป็นผู้ใช้ระบบไม่จำเป็นต้องบำรุงรักษาระบบหรือถ้าต้องทำจะเป็นส่วนที่น้อยมาก ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ได้รับการออกแบบให้ผู้ใช้สามารถบันทึก ข้อมูล และเรียกใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชีวิตได้จากกรมและกระทรวงต่างๆ และสามารถ จัดทำรายงานสำหรับผู้บริหารของแต่ละองค์กร ได้ทั้งระดับกรมและระดับได้ทั้ง ระดับกระทรวง

ผู้ใช้ระบบสามารถกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชีวิตแต่ละตัว และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชีวิตผลการดำเนินงานหลักและมุมมองของ Balanced Scorecard รายงานที่จัดทำโดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แสดงค่าที่แท้จริงของตัวชีวิตในแต่ละช่วงเวลา การเปรียบเทียบค่าจริงกับค่าเป้าหมายและค่าในช่วงเวลาก่อนหน้า และแสดงการเปลี่ยนแปลงของตัวชีวิตระหว่างช่วงเวลาเป็นกราฟ

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ออกแบบมาเพื่อรองรับผู้ใช้หลายระดับ ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ จนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กรการใช้รหัสเพื่อเข้าสู่ระบบควบคุมการเข้าถึงข้อมูลของระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทำให้ผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงเฉพาะข้อมูลขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่เท่านั้น และรหัสเพื่อเข้าสู่ระบบจะถูกกำหนดให้แตกต่างกันตามหน้าที่ในการจัดการข้อมูลของแต่ละบุคคล

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการติดตั้งการเข้ารหัสข้อมูลเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ไม่พึงประสงค์สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลของระบบได้ เพราะผู้ใช้ระบบจะสื่อสารข้อมูลทุกชนิดรวมถึงข้อมูลบางประเภทที่ไม่สมควรเผยแพร่สู่สาธารณชนผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นเครือข่ายสาธารณะข้อมูลต้องถูกใส่รหัสก่อนจะส่งผ่านทางอินเทอร์เน็ตและถูกถอดรหัสเมื่อถึงปลายทาง เทคโนโลยีการเข้ารหัสที่ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ใช้คือ Secure Socket Layer (SSL) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ระบบงานประยุกต์การค้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce applications) ต่างๆ ใช้กันทั่วโลก นอกจากนี้ระบบยังป้องกันฐานข้อมูลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการเข้าระบบที่ไม่พึงประสงค์โดยใช้ “Firewall” ดังนั้นผู้ใช้ระบบสามารถมั่นใจว่าระบบได้มีการป้องกันข้อมูลอย่างแน่นหนา

หน้าที่ของระบบ

ระบบงานประยุกต์ฯ สนับสนุนหน้าที่ 3 ประการคือ การบันทึกข้อมูล การคำนวณตัววัดผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล

จุดประสงค์หลักของระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เพื่อให้ประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยการนำเสนอในรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้

ผู้บริหารสามารถเรียกดูผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งและสามารถติดตามความก้าวหน้าขององค์กรได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเสนอข้อมูลใน 3 คือ ระดับมุมมองของ balanced scorecard ระดับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

เมื่อองค์กรมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานพร้อมแล้ว เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเสร็จให้ผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้อนุมัติความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งขั้นตอนการอนุมัติความถูกต้องของข้อมูลนี้มีความสำคัญ เพราะข้อมูลที่ได้รับการอนุมัติแล้ว จะถูกนำไปคำนวณโดยระบบงานประยุกต์ฯ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบผลสัมฤทธิ์ของงานได้ในทันที ดังนั้นความถูกต้องของข้อมูลจึงมีผลต่อค่าความสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หากผู้อนุมัติข้อมูลไม่แน่ใจ ให้เลือกการ HOLD ข้อมูลไว้ก่อน

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล

เมื่อฝ่ายเลขานุการคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบ มาตรฐาน P.S.O และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของกระทรวงแรงงาน ได้รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ และได้แทนค่าตามสูตรของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วขั้นตอนต่อไป เป็นการวิเคราะห์ผล ซึ่ง การวิเคราะห์ผลเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้วประเมินผลย้อนกลับเข้าในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O และ ระบบ บริหาร มุ่ง ผล สัม ฤ ท ธิ์ (RBM) ของ กระทรวง แรง งาน จะ เป็น ผู้วิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะแสดงให้เห็นถึงค่าความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือสูงกว่าเป้าหมายเพียงใด ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ ควรหาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายจนเกินไปแล้วเสนอเป็นทางเลือกต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานการวิเคราะห์ค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. คำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จจากค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมี 2 ลักษณะดังนี้

1.1 ค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวที่มีค่าวัดเป็นเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์ให้นำค่าผลงานจริงมาคำนวณหาค่าร้อยละของความสำเร็จโดยใช้ค่าตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max)
- ค่าผลงานจริง (Actual) และค่าเป้าหมาย (Target)

การคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

- ถ้าค่าผลงานจริงต่ำกว่าค่าต่ำสุด (Actual < Min) หรือค่าผลงานจริงสูงกว่าค่าสูงสุด (Actual > Max) แสดงว่า ข้อมูลที่บันทึกอยู่นอกเหนือขอบเขตของค่าผลงานจริงและปรับแก้ข้อมูลให้ถูกต้อง
- ถ้าค่าผลงานจริงอยู่ระหว่างค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด (Min ≤ Actual ≤ Max) ให้คำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จตามสูตร 2 สูตรต่อไปนี้ ทั้งนี้จะใช้สูตรใดขึ้นกับความหมายของค่าวัด ดังนี้

กรณีตัวชี้วัดมีค่ายิ่งสูงยิ่งดี

$$\text{ร้อยละของความสำเร็จ} = \frac{\text{ค่าผลงานจริง}}{\text{เป้าหมาย}} * 100$$

กรณีตัวชี้วัดมีค่ายิ่งต่ำยิ่งดี

$$\text{ร้อยละของความสำเร็จ} = \text{เป้าหมาย} + \left[\frac{(\text{เป้าหมาย} - \text{ค่าผลงานจริง})}{\text{เป้าหมาย}} \right] * 100$$

1.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่มีมาตรวัดเป็นนามบัญญัติ ได้แก่ “ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการให้ได้มาตรฐาน” และ “การมีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร” การให้ค่าร้อยละของความสำเร็จของตัวชี้วัดเหล่านี้ อาจทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ถ้า “มี” ค่าร้อยละของความสำเร็จเท่ากับ 100 แต่ถ้า “ไม่มี” ค่าร้อยละของความสำเร็จจะเท่ากับ 0

วิธีที่ 2 เราอาจใช้มาตร (Scale) ดังนี้

ร้อยละของความสำเร็จ

100	มี ④ + มีอีก 1 กรม/สำนักงานจัดทำแล้วเสร็จ 1 โครงการ ⑤
70	มี ③ + มีอีก 1 กรม/สำนักงานจัดทำแล้วเสร็จ 1 โครงการ ④
50	มี ② + มีอีก 1 กรม/สำนักงานจัดทำแล้วเสร็จ 1 โครงการ ③
30	มี ① + มีอีก 1 กรม/สำนักงานจัดทำแล้วเสร็จ 1 โครงการ ②
20	มี 1 กรม/สำนักงานจัดทำแล้วเสร็จ 1 โครงการ ①
0	ไม่มีหน่วยงานใดในกระทรวงจัดทำโครงการ

จากมาตรการกำหนดการวัดระดับความสำเร็จ ได้ดังนี้

- มีระบบประเมินผล 4 กรม/สำนักงาน + มีอีก 1 กรม/สำนักงาน ที่จัดทำแล้วเสร็จ (มีทุกกรม/สำนักงาน) เท่ากับ 5 คะแนน
- มีระบบประเมินผล 3 กรม/สำนักงาน + มีอีก 1 กรม/สำนักงาน ที่จัดทำแล้วเสร็จ (มี 4 กรม/สำนักงาน ไม่มี 1 กรม/สำนักงาน) เท่ากับ 4 คะแนน
- มีระบบประเมินผล 2 กรม/สำนักงาน + มีอีก 1 กรม/สำนักงาน ที่จัดทำแล้วเสร็จ (มี 3 กรม/สำนักงาน ไม่มี 2 กรม/สำนักงาน) เท่ากับ 3 คะแนน
- มีระบบประเมินผล 1 กรม/สำนักงาน + มีอีก 1 กรม/สำนักงานที่จัดทำแล้วเสร็จ (มี 2 กรม/สำนักงาน ไม่มี 3 กรม/สำนักงาน ไม่มี 3 กรม/สำนักงาน) เท่ากับ 2 คะแนน
- มีระบบประเมินผล 1 กรม/สำนักงาน ที่จัดทำแล้วเสร็จ (ไม่มี 4 กรม/สำนักงาน) เท่ากับ 1 คะแนน
- ไม่มีกรม/สำนักงานใดในกระทรวงที่มีระบบประเมินผล เท่ากับ 0 คะแนน

2. ประเมินผลการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความสำเร็จ

การประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ค่าร้อยละของความสำเร็จที่คำนวณได้จากข้อ 1 สามารถทำได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าผลงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากค่าร้อยละของความสำเร็จซึ่งคำนวณ โดยเปรียบเทียบค่าผลงานจริงกับเป้าหมายให้นำค่าดังกล่าวมาแปลงเป็นคะแนนที่มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 1 และสูงสุดเท่ากับ 5 ตัวชี้วัดที่มีค่าวัดเป็นเชิงปริมาณเราจะใช้เกณฑ์ดังนี้

- ร้อยละของความสำเร็จดีเยี่ยม ($100\% < \text{ความสำเร็จ} \leq 150\%$) เท่ากับ 5 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จดี ($80\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 100\%$) เท่ากับ 4 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จปานกลาง ($60\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 79\%$) เท่ากับ 3 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำ ($50\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 59\%$) เท่ากับ 2 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำมาก ($\text{ความสำเร็จ} < 50\%$) เท่ากับ 1 คะแนน

อย่างไรก็ดี ในกรณีที่ค่าร้อยละของความสำเร็จสูงเป็นพิเศษ กล่าวคือ มากกว่า 150 % ให้ถือว่าไม่น่าจะเป็นไปได้ ดังนั้น จึงควรตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ หรือถ้าใช้ระบบงานประยุกต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ป้อนเข้าระบบ

สำหรับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นจะใช้เกณฑ์การแปลง ดังนี้

วิธีที่ 1 การให้คะแนนร้อยละของความสำเร็จโดยวิธีที่ 1 ให้แปลงดังนี้ ถ้าค่าร้อยละของความสำเร็จเป็น 100 จะแปลงให้เท่ากับ 5 คะแนน และถ้าค่าร้อยละของความสำเร็จเป็น 0 จะแปลงให้เท่ากับ 0 คะแนน

วิธีที่ 2 การให้คะแนนร้อยละของความสำเร็จโดยวิธีที่ 2 ให้แปลงดังนี้

- ร้อยละของความสำเร็จดีเยี่ยม ($100\% < \text{ความสำเร็จ} \leq 150\%$) เท่ากับ 5 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จดี ($70\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 100\%$) เท่ากับ 4 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จปานกลาง ($50\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 69\%$) เท่ากับ 3 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำ ($30\% \leq \text{ความสำเร็จ} \leq 49\%$) เท่ากับ 2 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำมาก ($\text{ความสำเร็จ} < 30\%$) เท่ากับ 1 คะแนน

2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าร้อยละของความสำเร็จในปัจจุบันกับค่าในอดีต

เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานพัฒนาขึ้นหรือไม่ การวิเคราะห์ทำได้โดยการเปรียบเทียบค่าร้อยละของความสำเร็จในปัจจุบันกับค่าในอดีต ผลการเปรียบเทียบสามารถนำมาแปลงเป็นคะแนนที่มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 1 และสูงสุดเท่ากับ 5 ดังนี้

- ร้อยละของความสำเร็จสูงขึ้นเมื่อเทียบกับค่าในอดีตมากกว่า 10% เท่ากับ 5 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จสูงขึ้นเมื่อเทียบกับค่าในอดีตอยู่ระหว่าง 6% ถึง 10% เท่ากับ 4 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จเมื่อเทียบกับค่าในอดีตแตกต่างกันไม่เกิน 5% เท่ากับ 3 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำลงเมื่อเทียบกับค่าในอดีตอยู่ระหว่าง 6% ถึง 10% เท่ากับ 2 คะแนน
- ร้อยละของความสำเร็จต่ำลงเมื่อเทียบกับค่าในอดีตมากกว่า 10% เท่ากับ 1 คะแนน

การประเมินผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ มุ่งเน้นที่การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าผลงานจริงกับค่าเป้าหมายการดำเนินงานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ดังนั้น ในรายงานของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน จะเน้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าผลงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล

การรายงานผลการดำเนินงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน จะต้องชัดเจนและไม่มีความเอนเอียง (Bias) เพื่อที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องนำข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานของกระทรวงแรงงาน ข้อมูลที่นำเสนอจะต้องน่าเชื่อถือและเป็นปัจจุบัน จะต้องมีการบรรยายสรุปเกี่ยวกับผลงานที่ทำได้ และควรมีการผนวก “รายงานพันธะรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability report)” เข้าไปด้วย ก็จะต้องมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่รับผิดชอบในผลงานนั้น ๆ และทรัพยากรที่ใช้ไปเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย อย่างไรก็ตาม การนำเสนอผลการดำเนินงานที่ทำได้นั้น จะมุ่งเน้นเปรียบเทียบกับผลที่ตั้งเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งมี

การตกลงร่วมกันแล้วระหว่างผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์หลักของการรายงานผลการดำเนินงาน ก็เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้เสียประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าใจผลการดำเนินงาน ไม่ใช่การรายงานผลการวิจัยเชิงวิชาการ (Top - quality reporting) ที่เน้นในเรื่องของทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมและการนำเสนอระเบียบวิธีศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อ่านสามารถตรวจสอบและทำความเข้าใจได้ แต่สำหรับรายงานผลการดำเนินงานนั้น ต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่าการปฏิบัติงานที่ทำได้เป็นอย่างไร ส่งผลให้เกิดอะไรขึ้นมา จุดที่ควรจะต้องปรับปรุงอยู่ที่ใด ให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจได้ว่าควรจะต้องทำอะไรต่อไป สิ่งที่จะต้องทำนั้นทำโดยวิธีใดถึงจะดีที่สุด ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากรายงานเป็นเพียงปัจจัยที่นำเข้าตัวหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

9.1 วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน

Hendricks (1994) ได้แบ่งการรายงานออกเป็น 3 วิธี คือ

9.1.1 การรายงานเชิงปฏิบัติการ (Action - Oriented Report) เป็นรายงานในรูปแบบของการเขียนรายงาน แต่เป็นการเขียนรายงานที่ไม่เน้นการบรรยายเกี่ยวกับระเบียบวิธี สมมติฐานหรือการบรรยายเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์ ในทางตรงกันข้ามจะเน้นที่ผลของการวิเคราะห์ ซึ่งมักจะนำเสนอในรูปแบบของตารางหรือกราฟ อย่างไรก็ตาม การรายงานแบบนี้จะมีบทสรุปสำหรับผู้บริหาร และมีสารบัญเหมือนรายงานทั่ว ๆ ไป ข้อมูลดิบที่นำมาวิเคราะห์และข้อมูลเพิ่มขึ้น อื่น ๆ จะไม่นำมาไว้ภาคผนวก แต่จะให้เมื่อมีการร้องขอเป็นกรณี ๆ ไป

9.1.2 การบรรยายย่อ (Briefings) เป็นการรายงานในรูปแบบของการบรรยายสรุป ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ เป็นการทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน (Key actors) ได้มีโอกาสมาคุยปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัญหาสำคัญ และหาวิธีแก้ไขปัญหา ผู้บริหาร มักจะเลือกใช้วิธีนี้ ข้อควรระวังสำหรับวิธีนี้ก็คือ การเลือกประเด็นต่างๆ ที่จะนำมาเสนอนั้นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และผู้บรรยายสรุปจะต้องมีความสามารถในการสื่อข้อมูลให้กับผู้ฟังได้ดี มิฉะนั้นอาจทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจหรือหลงประเด็นได้

9.1.3 วิธีรายงานแบบอื่น ๆ เช่น บันทึกภายในหน่วยงาน (Internal memoranda) การจัดช่วงเวลาถาม - ตอบ หรือเขียนลงในบัตร (Index card) ขนาด 3" x 5" เป็นต้นโดยปกติแล้ว จะมีการรายงานผลการดำเนินงานทั้ง 3 รูปแบบผสมผสานกัน

9.2 เนื้อหาของรายงาน

ไม่ว่าเราจะใช้วิธีการรายงานแบบใดก็ตาม เนื้อหาหลักที่จะต้องรายงาน คือ การพรรณนาและนำเสนอคำวัดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวที่คำนวณมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสังเกต การนำเสนอข้อมูลมักจะอยู่ในรูปของกราฟหรือตาราง นอกจากนี้ ควรจะต้องมีสิ่งต่อไปนี้ประกอบด้วย

9.2.1 อธิบายว่าค่าต่าง ๆ ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ทำได้จริงนั้น ส่งผลอย่างไรต่อหน่วยงาน

9.2.2 เปรียบเทียบหรือเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา สำนักงบประมาณของสหรัฐอเมริกากำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 4 ปีย้อนหลัง (US Office of Management and Budget, 2003)

9.2.3 เปรียบเทียบหรือเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Performance objectives)

9.2.4 อธิบายตัวชี้วัดที่มีการเพิ่มหรือลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะตัวที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน (Target)

9.2.5 ควรมีการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงฤดูกาล หรือการมีโครงการต่างๆ เป็นต้น

9.2.6 คุณภาพของข้อมูล เจื่อนใจหรือข้อจำกัดของข้อมูล

9.3 กำหนดเวลาในการรายงาน

เวลาของการรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอผู้บริหาร จะกระทำใน 2 ลักษณะ ดังนี้

9.3.1 การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งทำเป็นปีงบประมาณ โดยทำในรูปของการเขียนรายงานเชิงปฏิบัติการ (Action-Oriented Report) เนื้อหาในรายงานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.3.2 การรายงานผลการดำเนินงานประจำไตรมาส (งวด) โดยทำงวดละ 3 เดือน เป็นการติดตามการปฏิบัติงาน วิธีการรายงานควรเป็นแบบการบรรยายย่อ (Briefings) เพื่อจะได้มีการปรึกษาหารือกัน โดยเฉพาะสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่มีแนวโน้มที่จะทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายการดำเนินงานที่ได้ตั้งไว้

9.4 ส่วนประกอบของรายงานประจำปี

รายงานควรจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้

- 1) สารบัญ
- 2) สรุปสำหรับผู้บริหาร
- 3) ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนภูมิโครงสร้าง (Organization chart) แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- 4) สรุปผลการดำเนินงาน นำเสนอตารางสรุปผลการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมผลการปฏิบัติงานของทั้งหน่วยงาน
- 5) ผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ โดยจัดแบ่งการนำเสนอตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ รายละเอียดและตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้จะนำเสนอต่อไป

6) ภาคผนวก ซึ่งมักจะประกอบไปด้วย

- การนิยามคำศัพท์ต่างๆ
- ความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

บทที่ 4

การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

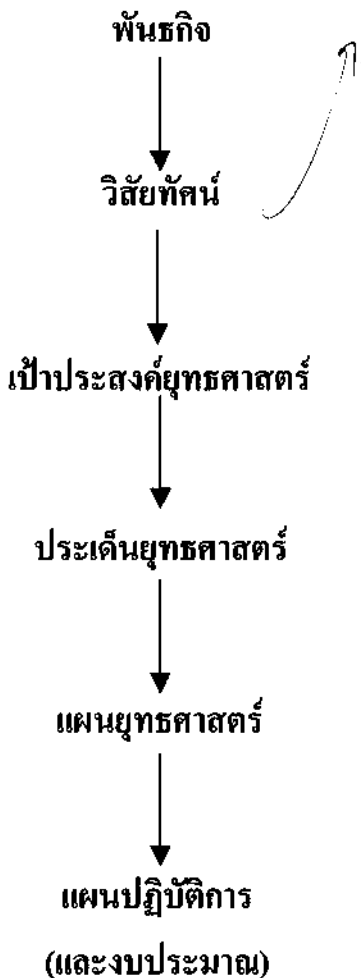
จากการศึกษากระบวนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานพบว่าในการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานในครั้งนี้มีปัญหาอุปสรรคหลายอย่าง ดังนั้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคเหล่านี้ ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์เฉพาะในขั้นตอนที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ ขั้นตอนที่ 2 และที่ 3 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อหาจุดอ่อนในการดำเนินการจัดทำระบบในครั้งนี้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดเป้าประสงค์ (Strategic Goals) และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Themes) ของหน่วยงาน พันธกิจ คือ ข้อความที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น พันธกิจของกระทรวงจึงเป็นวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกระทรวงตามที่ปรากฏในกฎหมาย การศึกษาวิเคราะห์พันธกิจทำให้ทราบถึงภารกิจที่กระทรวงพึงกระทำ ซึ่งเป็นพื้นฐานให้ผู้บริหารใช้สร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อใช้สื่อสารแนวคิดของตนเกี่ยวกับอุดมการณ์และคุณค่าหลัก (Core Value) ให้บุคคลในกระทรวงและหน่วยงานในกระทรวงทราบ วิสัยทัศน์ที่ดี ควรเป็นข้อความที่สั้นกระชับและมีแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่าน เป็นภาพในอนาคตที่กระทรวงต้องการเห็นและ ไม่ควรจะมีการปรับเปลี่ยนบ่อย ๆ ควรคงไว้ระยะเวลาหนึ่ง ปกติประมาณ 3-5 ปี ทั้งนี้เพื่อนำมาพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายใต้ยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการต่าง ๆ มีผลงานเกิดขึ้น และเพียงพอที่จะทำการประเมินได้หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของกระทรวง ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของกระทรวงควรศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวง ประเด็นยุทธศาสตร์จะชี้ทิศทางของกระทรวงในการพยายามเพิ่มคุณค่าสูงสุดจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของกระทรวง ดังนั้นจึงไม่ควรมียังจำนวนประเด็นมากนัก ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการกระจายทรัพยากรมากเกินไป

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะกำหนดประเด็นและวางแผนยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของกระทรวง ซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และควรที่จะต้องวิเคราะห์ทรัพยากร และขีดความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย โดยใช้กระบวนการ SWOT วิเคราะห์ค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และการคุกคาม (Threats) การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของกระทรวง มีความเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้รับบริการ รวมถึงความต้องการ และเหตุผลที่มารับบริการของกระทรวง โอกาสที่ผู้รับบริการของกระทรวงจะไปรับบริการที่อื่นทรัพยากร และขีดความสามารถของบุคลากรของกระทรวง ความรู้

ความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารกระทรวงสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่
 ทัศนที่กำหนดได้ และควรให้ความสำคัญเรื่องการทำให้สอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่าง
 ขั้นตอน ซึ่งมีลำดับดังนี้



ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่ปฏิบัติหรืองานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเป็นที่ต้องการของประชาชนผู้รับ
 บริการ(Doing the Right Things) ดังนั้นจึงนับว่า การทำให้สอดคล้องกันระหว่างผลผลิตแต่ละขั้นตอนเป็นหัว
 ใจสำคัญตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ อย่างไรก็ตามผลผลิตของแต่ละขั้นตอนจะต้องให้กลุ่มผู้บริหารระดับ
 สูงของกระทรวงยืนยันและเห็นชอบ

สำหรับปัญหาสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การไม่มีความเป็นเอก
 ลักษณะในเรื่องของยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพราะยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ มีทั้งที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร
 งบประมาณ และยุทธศาสตร์ห้าทศวรรษในส่วนของพระราชกฤษฎีกาด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ
 บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อีกทั้งเรื่องการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ของหน่วยงาน
 ราชการ จึงทำให้วิสัยทัศน์ของกระทรวงยังไม่นิ่ง ทั้งสองประการดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดความสับสนในระดับ
 หนึ่งเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของกระทรวง ส่งผลให้การจัดทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ของกระทรวงแรงงานในครั้งนี้นั้นต้องพยายามที่จะผนวกยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากทั้งเอกสารงบประมาณและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาไว้ในกรอบของ Balance Scorecard แต่ประเด็นนี้ไม่ใช่ปัญหาสำคัญเท่ากับผลกระทบของความสับสนนี้ที่มีต่อการมองเห็นถึงประโยชน์ของ Balance Scorecard ที่พัฒนาขึ้นมาภายใต้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้ามองไม่เห็นประโยชน์ก็จะคิดว่าเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะเข้ามาเพิ่มภาระงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดเก็บข้อมูล

สรุปแล้วพบว่า ผลจากการวิเคราะห์พันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือเนื่องจากวิสัยทัศน์ของกระทรวงยังไม่มี ความชัดเจนส่งผลให้ การกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงไม่มีความชัดเจนไปด้วย ทำให้เป็นการยากที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

2. ขั้นตอนการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

การพิจารณาว่าภายใต้แต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองมีปัจจัยอะไรที่สำคัญที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ ซึ่งเราเรียกปัจจัยนี้ว่า “ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ” เมื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้แล้ว องค์กรจะต้องระบุกระบวนการและกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงานเพื่อบรรลุสิ่งที่ต้องการ และเพื่อความสำเร็ของยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็น (Strategic Themes) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของกิจกรรมหลักจะถูกสร้างขึ้นในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนี้ เราควรจะต้องจำแนกตามมุมมองของกรอบแนวความคิดของการวัดผลการปฏิบัติงาน ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ไม่ควรจะมีจำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากเกินไป ทั้งนี้เพราะปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ สิ่งที่ต้องกระทำบรรลุเพื่อความสำเร็ของยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดและติดตามผลสำเร็จของยุทธศาสตร์ จึงต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ต้องสามารถเข้าใจง่าย เชื่อถือได้ จับต้องได้ (Tangible) ไม่เป็นภาระมากในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารและใช้ในการตัดสินใจได้ ตัวชี้วัดอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทวัดผลลัพธ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดล่าช้า (Lag Indecator) และประเภทขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดนำหน้า (Leading Indecator) นอกจากนี้ ตัวชี้วัดยังอาจจำแนกเป็นประเภทเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ได้อีกด้วย

ในขั้นตอนการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก มีข้อสังเกตอยู่ 2 ประการดังนี้ ประการแรกการสร้างตัวชี้วัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นสะพานเชื่อมระหว่างฝั่งพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา และปัจจัยแห่งความสำเร็จ กับฝั่งโปรแกรมแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ การทำให้อยู่ในแนวเดียวกันของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมทั้งตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา ประการที่สองความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด โดยเฉพาะที่อยู่ต่างมุมมองกันควรเป็นไปในลักษณะของเหตุและผลเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์

สำหรับเรื่องของการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน มีความยากลำบากในการที่จะระบุว่าจะวัดผลสัมฤทธิ์ตรงจุดไหน เนื่องจากในทางปฏิบัติผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานมีหลายระดับ และแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงต่อกันเป็นลูกโซ่ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระดับมีความแตกต่างกันในเรื่องของระยะเวลาที่ใช้ไป (Timeframe) และความครอบคลุม (Coverage) หรือความกว้างของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 มิติมักจะไปด้วยกัน กล่าวคือ ยิ่งใช้ระยะเวลายาวนานขึ้น กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลนั้น ๆ ก็ยิ่งกว้างขึ้น และที่สำคัญคือ ยิ่งกลุ่มเป้าหมายกว้างเท่าใด ความสามารถที่จะควบคุมผลกระทบก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกโปรแกรมแผนงานหรือโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นการยากที่จะแยกแยะผลกระทบที่เกิดจากสาเหตุใดบ้าง ดังนั้น ผู้ที่พัฒนาตัวชี้วัดจะต้องปรึกษาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในเรื่องนี้ให้ชัดเจนเสียก่อน

สำหรับการสร้างตัวชี้วัดนี้ยังพบอีกว่า ความพยายามที่จะจำกัดตัวชี้วัดให้มีแค่ประมาณ 20 - 30 ตัว ขัดแย้งกับความพยายามที่จะสร้างความสมดุลในประเด็นของการวัด ประเด็นการวัดผลการดำเนินงาน จะมีค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นปกติของการวัดผลการดำเนินงานในช่วงแรก และเมื่อดำเนินการไปได้ระยะเวลาหนึ่งประเด็นที่ใช้วัดการดำเนินงานก็จะลดลง เมื่อหน่วยงานได้รับทราบและปรับปรุงการดำเนินงาน ผลการวัดเหล่านั้นจะใช้เป็นข้อมูล Baseline ในการวัดผลกระทบ (Impact) ของแผนงาน / โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์หนึ่งได้ เราอาจต้องวัดผลลัพท์ระยะปานกลางหรือบางครั้ง อาจต้องวัดผลผลิตไปก่อน เช่น ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การยังไม่พร้อมที่จะใช้ตัวชี้วัดผลลัพท์ระยะปานกลาง คือ การปิดช่องว่างของทักษะของบุคลากร (Close Skill Gap) เราอาจต้องวัดผลผลิตซึ่งในกรณีนี้เราควรใช้ 2 ตัวนี้ในการวัดผลผลิตของกิจกรรมนี้ คือ ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมและจำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีต่อคน ซึ่งทั้ง 2 ตัวชี้วัดให้ภาพของผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่เสริมซึ่งกัน ถ้าใช้เพียงแค่ตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งจะทำให้ภาพของผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เป็นต้น อีกตัวอย่างเป็นการวัดที่พยายามจะสร้างความสมดุลของการวัดทั้งในเชิงวัตถุประสงค์ (Objective) และอัตตวิสัย (Subjective) อันได้แก่ คุณภาพบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงาน ดังนั้น ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนี้จึงมีตัวชี้วัด 3 ตัว ที่วัดทั้งวัตถุประสงค์และอัตตวิสัยของคุณภาพบริการ

สรุป ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ กับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ แผนงานโครงการ ไม่มีความชัดเจนจึงส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน ขาดการเป็นตัวชี้วัดที่ดีไปด้วย

จากการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน ยังมีจุดอ่อนในการดำเนินงานหลัก 2 ประเด็น คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยังไม่มีความชัดเจนส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงไม่มีความชัดเจนไปด้วย ดังนั้นเป็นการยากที่จะกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) ครั้งนี้ส่งผลให้ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (KPI) ของกระทรวงแรงงานคือคุณภาพลงไปด้วย เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ แผนงาน โครงการ ไม่มีความชัดเจนจึงส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน ขาดการเป็นตัวชี้วัดที่ดีไปด้วย

จุดอ่อนเหล่านี้อาจจะเกิดจากความไม่พร้อมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ตั้งแต่วิธีการทำงานของหน่วยงาน และ บุคลากร จากเดิมไม่มีการวัดและประเมินผล ไม่มีการตั้งเป้าหมายมาเป็นการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการประเมินผลที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการบริหาร และตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงจะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อรับทราบถึงปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาค้นพบทันที ซึ่งจะกระตุ้นให้การพัฒนากระบวนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อนึ่ง เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ ควรที่จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ควบคู่กันไปด้วย คือ

1. การวางแผนธุรกิจ (Business Planning) หรือการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นในระดับหน่วยปฏิบัติ (Business Unit) ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดทำกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานของตนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่รับผิดชอบ เสนอกิจกรรมเหล่านี้ให้ได้รับความเห็นชอบในการดำเนินงาน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานของกิจกรรม ซึ่งรวมถึงการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่พิจารณา กำหนดการและความต้องการทรัพยากร การวางแผนธุรกิจส่วนมากจะจัดทำเป็นรายปีในกรอบเวลา 3-5 ปี

2. การวางแผนงบประมาณ งบประมาณเป็นสิ่งที่เป็นมาก ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วเป็นการวางแผนงบประมาณแบบยุทธศาสตร์กำหนดงบประมาณ มิใช่งบประมาณกำหนดยุทธศาสตร์

3. การสร้างความสามารถขององค์กร บุคลากรและกระบวนการเป็นศูนย์กลางของความสามารถขององค์กร ซึ่งต้องการความเชื่อมั่นของบุคลากรต่ออุดมการณ์ขององค์กร การเน้นความสามารถขององค์กร ทำให้องค์กรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถและความชำนาญของบุคลากร และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้น สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของกิจกรรมหลักในแผนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีขั้นตอนทั้งหมด 9 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล

เมื่อกระทรวงแรงงานกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ลงนามในข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการพัฒนาวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในองค์กร สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาโครงการ และได้จัดทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 3 ซึ่งที่ปรึกษาโครงการได้ทำงานร่วมกับคณะทำงานกำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. และระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(RBM) ของกระทรวงแรงงาน ในการวิเคราะห์ภารกิจ เพื่อหาผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อใช้วัดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของกระทรวงแรงงาน โดยสามารถกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จำแนกตามมุมมอง 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 15 ปัจจัยหลัก และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 44 ตัวชี้วัด (รายละเอียดตัวชี้วัดตามเอกสารในภาคผนวก) เมื่อคณะที่ปรึกษาได้จัดทำตัวชี้วัด

ดังกล่าวแล้วจึงได้ส่งมอบระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับกระทรวงแรงงานเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2547 เพื่อให้กระทรวงแรงงานดำเนินการพัฒนาระบบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดนำไปใช้เป็นฐานในการดำเนินงานต่อไป

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีจุดอ่อน คือการกำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงาน ไม่ชัดเจนส่งผลการกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงไม่มีความชัดเจนส่งผลทำให้การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่ชัดเจนและส่งผลให้การจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้วยคุณภาพลงไปซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้อาจจะเกิดจากความไม่พร้อมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานจะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานอย่างจริงจัง โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานดำเนินการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีการแสดงผลการปฏิบัติงานครบทุกเรื่องทุกมุมมอง ทำให้ผู้บริหารของกระทรวงสามารถรู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งในการปฏิบัติงานขององค์กร และสามารถนำผลดังกล่าวมาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรจะกำหนดให้มีการจัดตั้งเป็นศูนย์ปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเป็นผู้นำกับดูแล และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่จัดทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเป็นคณะทำงาน ซึ่งมีสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครันเพื่อให้คณะทำงานใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามและประเมินผลในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีระบบ Online ทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสามารถเชื่อมต่อ (Link) กับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับคณะทำงานในการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบของสำนักงาน ก.พ.ร. สำหรับการปฏิบัติงานของคณะทำงานอาจจะกำหนดให้มาปฏิบัติงานร่วมกันสัปดาห์ละ 1-2 วัน เพื่อจะได้ร่วมกันปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันวางแผน แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงานพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3. ควรจะสนับสนุนเรื่องงบประมาณและเครื่องมืออุปกรณ์ในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่เพื่อให้ระบบดังกล่าวประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เพราะในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีไม่เพียงพอและไม่มีเครื่องมืออุปกรณ์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ซึ่งในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อย่างยิ่ง.

4. ควรจะมีการกำหนดให้มีการปรับปรุงและทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ตัวชี้วัดบางตัวล้าสมัย ไม่ทันเหตุการณ์ และไม่สามารถใช้วัดกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ เพื่อให้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความทันสมัย ควรจะกำหนดให้มีการปรับปรุงและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะดำเนินการในแต่ละปีหรือในรอบ 6 เดือนก็ได้

5. ปัจจุบันกระทรวงแรงงานมีตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการปฏิบัติด้วยทั้งหมด 7 กลุ่ม (จักรกริช บุญนำ 2547, น.93) ดังนี้

5.1 ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงาน (กระทรวงนำร่อง) ทั้งในระดับกระทรวง และระดับกรม (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน) มีอยู่ทั้งหมด 30 ตัว ระดับกระทรวง 11 ตัว ระดับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 19 ตัวชี้วัด

5.2 ตัวชี้วัดในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งระดับกระทรวงและระดับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีอยู่ทั้งหมด 74 ตัว โดยระดับกระทรวง 44 ตัว ระดับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 30 ตัวชี้วัด

5.3 ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์งบประมาณ มีอยู่ทั้งหมด 25 ตัว โดยระดับกระทรวง 12 ตัว ระดับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 13 ตัวชี้วัด

5.4 ตัวชี้วัดแผนพัฒนาแรงงาน ฉบับที่ 1 (2546 - 2549) มีอยู่ทั้งหมด 57 ตัวชี้วัด

5.5 ตัวชี้วัดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐมีอยู่ทั้งหมด 94 ตัวชี้วัด

5.6 ตัวชี้วัดค่านมาตรฐานแรงงาน มีอยู่ทั้งหมด 51 ตัวชี้วัด

5.7 ตัวชี้วัดในระบบ P.S.O. มีอยู่ทั้งหมด 264 ตัวชี้วัด

จะเห็นว่าจำนวนกลุ่มตัวชี้วัดที่กระทรวงใช้วัดผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปทำให้เป็นภาระต่อเจ้าหน้าที่ผู้จัดเก็บข้อมูลซึ่งจะต้องปฏิบัติงานประจำด้วยเกิดความรู้สึกยุ่งยากในการจัดเก็บและไม่กระตือรือร้นที่จะจัดทำข้อมูลตามตัวชี้วัดเหล่านี้ ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จควรกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดหลักที่สามารถใช้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงและควรที่จะมีการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมภารกิจตามตัวชี้วัดที่ต้องการให้มากที่สุด โดยกำหนดให้มีกลุ่มตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อเป็นการลดภาระการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ลง และขจัดความซ้ำซ้อนของข้อมูลเหล่านี้

5.7 ตัวชี้วัดในระบบ P.S.O. มีอยู่ทั้งหมด 264 ตัวชี้วัด

จะเห็นว่าจำนวนกลุ่มตัวชี้วัดที่กระทรวงใช้วัดผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปทำให้เป็นภาระต่อเจ้าหน้าที่ผู้จัดเก็บข้อมูลซึ่งต้องปฏิบัติงานประจำด้วยเกิดความรู้สึกลังเลในการจัดเก็บและไม่กระตือรือร้นที่จะจัดทำข้อมูลตามตัวชี้วัดเหล่านี้ ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จควรจะกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดหลักที่สามารถใช้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงและควรที่จะมีการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมภารกิจตามตัวชี้วัดที่ต้องการให้มากที่สุด โดยกำหนดให้มีกลุ่มตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อเป็นการลดภาระการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ลง และขจัดความซ้ำซ้อนของข้อมูลเหล่านี้

บรรณานุกรม

กรมชลประทาน.

2546. มุ่งผลสัมฤทธิ์ RBM – Results Based Management การบริหาร. : กลุ่มพัฒนาระบบราชการ กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.

2542. แผนปฏิรูประบบบริหารงานภาคข้าราชการรัฐ. สำนักคณะรัฐมนตรี

คณะสถิติประยูคต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

2546. การวัดผลและกำกับการณ์งานขององค์กร. คณะสถิติประยูคต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2546 คณะสถิติประยูคต์

2547. รายละเอียดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2547. เอกสารประกอบโครงการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระทรวงแรงงาน. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จักรกริช บุญนำ.

2547. การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงแรงงาน. เอกสารทางวิชาการ กระทรวงแรงงาน.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

2546. ราชกิจจานุเบกษา(ฉบับทั่วไป) 120, 100 ก (9 ตุลาคม 2546).

วิฑูร สุชะวณิชกุล.

2546. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management : RBM) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กรต่างประเทศกับหน่วยงานราชการไทย. เอกสารทางวิชาการ กระทรวงแรงงาน.

สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

2546. การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ : 2 ปีแห่งการเปลี่ยนแปลง. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2546 เรื่อง การพัฒนาที่ยั่งยืน.

สำนักงาน ก.พ.

2547. **คู่มือการพัฒนาาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.ร.

ม.ป.ป. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)**. เอกสารเผยแพร่.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

2544. **นโยบายของรัฐบาลกับกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้อง : รัฐบาล
พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร.**

Hendricks, Michael.

1994. **Making a Splash : Reporting Evaluation Results Effectively**. in Joseph Wholey, Harry Haltry, and Kathryn Newcomer(eds.), *Handbook of Practice Program Evaluation*, Sanfrancisco : Jossey – Bass Publishers.

Hussein M. Amery.

2000. **Viewing the Role of Colleges in Community Economic Development through the Results – Based Management Lens**. ACCC International. V.5. Economic Development.

Kaplan, S. Robert and David P. Norton.

1996. **The Balanced Scorecard**. Boston : Harvard Business School Press.

United Nations Population fund.

2000a. **Results-Based Management at UNFPA**. : Office for Results-BASED management.

United Nations Population fund.

2000c. **Final Report on the Institutionalization of Results-Based Management at UNFPA** : Office for Results-Based Management.