

แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

ทองบรรณาธิการ

การปฏิรูประชากร เป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ ให้ความสนใจมากเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวก และคุณภาพการบริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลของทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูปได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณื่องานล่าช้า ช้าช้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎ ระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบการทำงานไม่โปร่งใส และไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง

ในประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้เร่งปฏิรูประชากรอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ซึ่งเหตุผลหลักของรัฐบาล

ประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูประชากรคือ ความพยายามเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมาให้ความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาคราชการ ซึ่งเทคนิคหนึ่งของประเทศเหล่านั้นได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประชากรคือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management หรือ Results Based Management)

สำหรับประเทศไทยเองก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของราชการที่จำเป็นต้องปฏิรูปเช่นเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด และวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูประชากรไทย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

การบริหารในรูปแบบใหม่ ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศพัฒนาแล้วร่วม 20 ปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการทำงานภาครัฐการ โดยรัฐบาลของประเทศเหล่านั้นได้เริ่มทบทวนบทบาทของรัฐที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ทวีความซับซ้อนขึ้นตามสภาพของเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการถ่ายโอนงานและแปรสภาพของกิจกรรมภาครัฐให้ภาคเอกชนดำเนินการ โดยในภาครัฐจะคงงานกำหนดนโยบาย งานบังคับใช้กฎหมายที่ต้องรักษาชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน งานรักษาความเป็นธรรม และงานป้องกันประเทศไว้ดำเนินการต่อไป ในส่วนของการบริหารงานภายใน รัฐบาลของประเทศเหล่านี้ได้จัดโครงสร้าง กระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนไป ยกเลิกกฎ ระเบียบล้าสมัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน มีการกระจายอำนาจและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวเพิ่มขึ้น มีการจัดทำงานประมาณล่วงหน้า 3 ปีขึ้นไป อีกทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการปฏิรูปที่สำคัญคือ การจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เพื่อประเมินผลการทำงานและเพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงการบริหารภายใน และการรายงานต่อประชาชน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ

รัฐบาลอังกฤษ กระบวนการปฏิรูปราชการเริ่มตั้งแต่ช่วงปี 1980 โดยการใช

มาตรการแปรรูปงานของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) และเริ่มเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงานและใช้มาตรการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน (Financial Management Initiative) ในปี 1982 เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนและบริหารโครงการโดยเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็น 3 ปี แทนการทำเป็นรายปี ในปี 1988 มีรายงานสรุปการดำเนินการของมาตรการนี้ว่า มีความก้าวหน้าเป็นที่น่าพอใจ แต่โดยที่ระบบราชการใหญ่เกินกว่าที่จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบเดียวกันทั้งหมด จึงได้เริ่มมาตรการขั้นต่อไป (Next Steps Initiative) งานบริการที่เดิมดำเนินการเองโดยกระทรวงจะถูกแยกออกมาจัดเป็นหน่วยบริหารพิเศษ (Executive Agency) ภายในกระทรวงหรือกรม ความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยบริหารพิเศษกับหน่วยงานเจ้าของจะกำหนดไว้ในสัญญา ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานเจ้าของกับหัวหน้าหน่วยบริหารพิเศษ ในสัญญานี้จะระบุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล โดยมอบอำนาจและความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรแก่หน่วยบริหารพิเศษ ซึ่งการควบคุมการทำงานจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ในปี 1991 รัฐบาลได้ออกประกาศสัญญาประชาชน (The Citizens Charter) เพื่อที่จะปรับปรุงบริการสาธารณะให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของผู้รับบริการได้ดีขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะจะต้องปรึกษาผู้รับบริการเพื่อทราบความต้องการ และกำหนด

มาตรฐานของบริการนั้น โดยเปิดเผยประกาศ มาตรฐานนั้นให้ประชาชนทราบ และรายงานผลการดำเนินการให้สาธารณชนทราบ

การทำงานในภาครัฐปัจจุบันเน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยทุกองค์การจะต้องแสดงผลลัพธ์ของการทำงานควบคู่กับค่าใช้จ่าย เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการดำเนินงานถึงความคุ้มค่าของเงินเป็นหลัก

รัฐบาลแคนาดา ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เริ่มกระบวนการปฏิรูประชาการโดยกำหนดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของโครงการ ได้แก่ การมีสัญญาณการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง มีการลดระดับชั้นของสายงานภายในองค์การให้สั้นลง และเพื่อเป็นการสนับสนุนงานของส่วนราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ ได้มอบอำนาจการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงาน การบริหารงานบุคคล ตลอดจนให้ความคล่องตัวในการทำงานประจำวันแก่ส่วนราชการต่างๆ ทั้งนี้ นโยบายการปฏิรูประชาการเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพการบริการของรัฐต่อประชาชน

รัฐบาลนิวซีแลนด์ เริ่มการปฏิรูประบบบริหารราชการในปี 1984 โดยเริ่มจากการโอนกิจการรัฐวิสาหกิจบางส่วนให้เอกชน และบริหารรัฐวิสาหกิจที่เหลือในเชิงธุรกิจเอกชน ต่อมารัฐสภาได้ผ่านกฎหมายหลัก 2 ฉบับ ได้แก่ State Sector Act of 1988 และ Public Finance Act of 1989 เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐในหน้าที่ต่างๆ เป็นลักษณะเดียวกับการบริหารงานในภาคเอกชน รัฐบาลได้ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อเพิ่มขึ้น โดยการทำสัญญา

ระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ และให้ส่วนราชการระดับกรมต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน ในขณะเดียวกัน รัฐบาลก็ให้กรมยึดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาการทำงาน

รัฐบาลออสเตรเลีย ได้เริ่มความพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ โดยการปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดมาตรฐานงาน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารที่ดีขึ้น รวมถึงการปฏิรูปการบริหารให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลได้ออกมาตรการ 2 เรื่องคือ 1) "Program Management and Budgeting" โดยกำหนดให้กรมต่างๆ ระบุเป้าหมายของโครงการที่ต้องการจะบรรลุ แผนดำเนินการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการในแง่ของประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า และให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน 2) "Financial Management Improvement Program" เพื่อผ่อนคลายให้กรมมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ โดยการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี เพื่อให้กรมสามารถวางแผนระยะกลางได้ และเปิดโอกาสให้กรมสามารถใช้งบประมาณข้ามปีได้ ซึ่งก่อให้เกิดการประหยัดในการดำเนินการได้มาก

รัฐบาลสหรัฐอเมริกา การปฏิรูประชาการของสหรัฐอเมริกามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับรัฐและรัฐบาลกลาง สำหรับในระดับ Federal นั้น จุดสำคัญของการปฏิรูประชาการร่วมสมัยของประธานาธิบดีคลินตัน เริ่มต้นเมื่อสภาองเกรสสหรัฐ ได้ผ่านกฎหมาย 2 ฉบับ คือ Chief Finan-

cial Officers (CFO) Act ปี 1990 และ Government Performance and Results (GPR) Act ปี 1993 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงได้กับเอกชน และจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน กฎหมาย CFO จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการปรับปรุงความรับผิดชอบการบริหารและ การเงินของหน่วยงานรัฐ ส่วนกฎหมาย GPR จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐปรึกษากับสภาองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กรและแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยมีเป้าหมายรายปีที่เกี่ยวโยงกับพันธกิจ หน่วยงานจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัดดูประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อสาธารณะ ต่อมาในปี 1996 ได้ออกกฎหมาย Information Technology Management กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทำการวัดผลสัมฤทธิ์การทำงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนโครงการที่รับผิดชอบ

การนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในส่วนราชการไทย

วิกฤตเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ มีสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการที่ภาครัฐขาดความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่อาจปรับตัวเองให้ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตแบบไร้ทิศทางก่อให้เกิดการขยายตัวของส่วนราชการทั้งทางด้านบุคลากรและงบประมาณ ทำให้โครงสร้าง

ของหน่วยราชการซับซ้อน การปฏิบัติงานของข้าราชการขาดความคล่องตัว กอปรกับกระแสโลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การรับรู้ข่าวสารของประชาชนเป็นไปอย่างกว้างขวาง สถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนมีความต้องการคุณภาพบริการที่สูงขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการบริการของระบบราชการลดต่ำลง

ระบบราชการจึงต้องปรับตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้บริหารและเพื่อความอยู่รอดของประเทศชาติ ข้าราชการซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขวิกฤตนี้ จะต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้ระบบราชการเป็นพลังสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนประเทศให้หลุดพ้นจากสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจโดยเร็ว

การนำแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในภาคราชการ เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นหลัก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำให้ภาคราชการมีเป้าหมายในการทำงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการทำงานที่คุ้มค่า สามารถวัดได้ มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบเป้าหมายของส่วนราชการได้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถบริหารงานอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ คุ้มค่า ประชาชนเกิดความพึงพอใจในผลงาน ข้าราชการมีความภาคภูมิใจเพราะสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผนงาน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งแผนงานนี้ได้กำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยตั้งประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของประสิทธิผล ประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเปิดเผยผลการดำเนินการของภาครัฐให้แก่สาธารณชน เป็นการยืนยันความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐซึ่งในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ หมายถึง

การปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ดีที่สุดเพื่อประหยัดต้นทุน ได้ผลงานตามเป้าหมายในเวลาอันรวดเร็ว และใช้งบประมาณที่ประหยัด ส่วนประสิทธิผลในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรื้อเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลาซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันบ้าง เช่น Management by Objectives, Performance Management, Results Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

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

แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และ ความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดมั่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูล

แยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญ

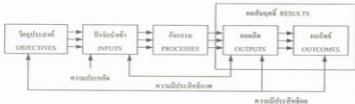
ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับสูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อย แสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่า การเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ การรักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้

ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

โครงการ



วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลลัพธ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับ

การรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน และผลผลิตของเทศบาล ได้แก่ ถนนที่ซ่อมได้ 5 กิโลเมตร หรือปริมาณขยะที่จัดเก็บได้ 5 ตัน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสำคัญโดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้จ่ายประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลง และได้งานประจำทำมากขึ้น และการที่ประชาชนเดินทางไปอำเภอได้สะดวก เป็นผลลัพธ์ ของการซ่อมแซมถนนของเทศบาล และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นผลลัพธ์ของการที่เทศบาลจัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย

หลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสากล จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระทรวง ทบวง กรมของไทย ได้ทุกระดับ

ปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับการปรับใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การมีแผนกลยุทธ์การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและเป้าหมาย รวมถึงการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทยแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง มุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวง เน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวมกระทรวงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกไปในแต่ละกระทรวง กระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับกลุ่มกระทรวง

2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวง จะเกี่ยวข้องกับกระทรวงในลักษณะเป็นองค์กรหนึ่ง โดยมีสมมติฐานว่ากลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ไปในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย

3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม นอกจากจะมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานของกรมโดยรวมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้ว ยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกด้วย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กรมขึ้นกับวิสัยทัศน์ของกรมเป็นสำคัญ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับกรมโดยรวม ซึ่งมีสมมติฐานว่าทุกกองในกรมปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ใช้เทคนิค Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาองค์การจากมุมมองด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน โดยปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานเองมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ และให้ความสำคัญกับเรื่องการเงินเฉพาะเวลาเสนอของบประมาณประจำปี เท่านั้น

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐในหลายประเทศ

Balanced คือ ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้การพิจารณาองค์การเวลา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard คือ ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุถึงซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์

ผู้บริหารในปัจจุบันพบปัญหาของการมีข้อมูลมากเกินไป การที่มีข้อมูลสำคัญซ่อนรวมอยู่ในข้อมูลที่มีมากเกินไปจนทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาอ่านข้อมูลที่ไม่ต้องการ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารในระบบราชการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายให้สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด “กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ” เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากผู้รับบริการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการ วิทยาลัยของค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ฯลฯ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

การกำหนดมุมมอง

มุมมองแต่ละด้านไม่ได้แบ่งแยกจากกันอย่างเด็ดขาด เราสามารถพิจารณากลยุทธ์และหน้าที่ขององค์กรได้จากหลายมุมมอง การกำหนดมุมมองขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น การกำหนดมุมมองสำหรับกระบวนการทำงานใหม่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการตามคำขอของประชาชนผู้รับบริการให้เป็นมุมมองใดเพียงมุมมองเดียวทำได้ยาก เพราะมุมมองดังกล่าวอาจเป็นมุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า หรือสามารถจัดอยู่ในมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเพราะมีความคาดหวังและสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่าและสามารถเป็นมุมมองด้านนวัตกรรมได้เพราะเป็นกระบวนการใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่ ในขณะเดียวกันยังสามารถเป็นมุมมองด้านการเงินได้ด้วยเพราะวัตถุประสงค์ของกระบวนการนี้คือเพื่อลดต้นทุนและเสริมสร้างผลิตภาพ

ควรพิจารณาถึงเหตุผลที่องค์กรเริ่มนำกระบวนการนี้มาใช้ว่าเพื่อแนะนำกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์สำหรับลูกค้า เพื่อลดต้นทุน เพื่อยืนยันความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต หรือเพื่อให้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือคำตอบคือเหตุผลทุกๆ ประการที่ได้กล่าวมา แต่ถึงกระนั้นก็ตามจะต้องมีสาเหตุหลักที่ทำให้้องค์กรริเริ่มกระบวนการทำงานนี้ จึงควรรู้เหตุผลนั้นในการกำหนดมุมมอง

การกำหนดมุมมองในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปเพื่อความสมดุลหรือเพื่อป้องกันการบิดเบือนเวลา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสำหรับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรสามารถใช้มุมมองเป็นเครื่องมือตรวจสอบที่ดี หากจะเลยมุมมองใดมุมมองหนึ่งขององค์กรก็ควรพิจารณา ทบทวนความสมบูรณ์ครบถ้วนของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักอีกครั้ง

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเนื้อหาครอบคลุมเทคนิคในการบริหาร ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Effic-

ency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) ซึ่งวัดดูประสิทธิผลของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐ คือ เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององคกร การปรับปรุงการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่

2. การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงาน และกระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยเริ่มจากการหาองค์กรที่ดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์กรของเรา และทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์กรนั้น ทำไมจึงประสบความสำเร็จสูงสุด จากนั้นวางแผนที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับองค์กรต้นแบบ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงาน คือ การอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน กับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นและสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

3. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) จุดเน้นของเรื่องการให้บริการ อยู่ที่ให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงานผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผล และ

ผู้เสนอแนะความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการ มีดังนี้ คือ

- การเข้าถึง / ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาสะดวก มีเวลาเปิดทำการที่เหมาะสม มีความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ

- ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้นเข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือการใช้ภาษาที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน

- การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy)

- การให้บริการที่รวดเร็ว (Time lines)

- การให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

นอกจากนี้คุณภาพการให้บริการยังครอบคลุมถึงเรื่อง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของการบริการ การให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้กับผู้ใช้บริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในปัจจุบันเน้นการตรวจสอบที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตาม

กฎหมาย ระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะดูที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

5. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นกระบวนการศึกษาที่ลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ซึ่งผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขไว้ให้

6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้อิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงานการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด ระเบียบที่เป็นอุปสรรคโดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

7. การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกลให้แก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จ อาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้น แผนองค์การและกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การกับเป้าหมายโครงการในระดับปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้ในการประสานแผนงานระดับกรม กระทรวงเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) มีการทำสัญญาภายในองค์กร และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ประจำปี เรื่องงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง

และการบริหารภายในการทำสัญญาโดยปกติ จะเป็นการทำสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญา กับผู้รับสัญญา (ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไข พร้อมทั้งระบุการให้รางวัล หรือการลงโทษกรณีที่มีผลงานสูงหรือต่ำกว่า เป้าหมาย

การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนรวม 9 ขั้นตอนดังแผนภาพ



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อวัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เมื่อได้ปัจจัย

หลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กรและจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่าผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลองค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการทำงานบน Web-based ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไป เพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเองโดยใช้ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ กำหนดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่จะทำหน้าที่ชี้นำหรือเป็นหลักเกณฑ์การกำหนดสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก จะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดความก้าวหน้าของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ตึงต้อง “SMART” มีดังนี้

1. Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิด และเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั้งองค์กร
2. Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติ
3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีความสมเหตุสมผล

องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง

4. Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนด

ค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน ค่าเฉลี่ย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกองค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของผลผลิตที่เสร็จตามเวลามาตรฐาน 2. จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงาน 3. ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

ด้านองค์กรประกอบภายในองค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถทักษะจริยธรรม ขวัญ กำลังใจ และจิตสำนึกในการให้บริการ 2. เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับรวมทั้งมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของผู้บริหารที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน 1. ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง 2. อัตราการสูญเสียเจ้าหน้าที่

ด้านนวัตกรรม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
1. การคิดค้นและพัฒนาารูปแบบการให้	1. ร้อยละของความก้าวหน้าของการพัฒนารูปแบบการให้บริการ 2. ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจหรือได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากบริการรูปแบบใหม่ของกรม
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการให้บริการด้านต่าง ๆ	1. ร้อยละของความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการเงิน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
1. การปฏิบัติงานปราศจากทุจริตและประพฤติมิชอบ	1. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการตัดสินว่าทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. การควบคุม ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบราชการ	1. จำนวนข้อบกพร่องจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2. ร้อยละของข้อบกพร่องจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ได้รับการแก้ไข

ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร ดังนี้

- ประโยชน์ต่อประชาชน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อบริการที่ได้รับ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชนได้รับ

บริการที่มีคุณภาพดี มีความสะดวกรวดเร็ว และคุ้มค่ากับภาษีที่จ่ายให้กับรัฐ

- ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ตนกำลังปฏิบัติต่อภาพรวมขององค์กร รู้เป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จของงานที่ส่งผลกระทบคือผลการปฏิบัติงานในระดับกรม หรือกระทรวง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นปรับปรุงการ

ปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่วนราชการของเรามีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

● **ประโยชน์ต่อองค์กร**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ส่วนราชการอธิบายความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่อรัฐบาลและสาธารณชนได้ และผู้บริหารสามารถกำกับให้ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคนมุ่งตรงไปที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ อีกทั้งได้รับทราบความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารของส่วนราชการจะมีข้อมูลระดับผลการปฏิบัติงานที่ทำ ได้จริง

เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทำให้สามารถรู้ว่าปฏิบัติงานได้ดีแล้วหรือไม่เพียงพอ หรือควรต้องหาวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดใหม่ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

บรรณานุกรม

1. สำนักงาน ก.พ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เอกสารเผยแพร่.
2. ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, เลขานุการสำนักงาน ก.พ.
3. สำนักงาน ก.พ. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ, (อัดสำเนา).
4. สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์