

การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ACHIEVEMENT-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION

ทวีสันต์ วิชัยวงศ์

สัญญา เคนาภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Taweesan Wichaiwong

Sanya Kenaphoom

Rajabhat MahaSarakhm University, Thailand

Corresponding Author; Email: Taweesan9@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารราชการมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพื่อเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าจากเป้าหมายดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบราชการซึ่งการพัฒนาระบบราชการสามารถกระทำได้หลายด้าน เช่น ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ด้านการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านการปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณด้านการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาผลสัมฤทธิ์ในวิธีการหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการโดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานคือ การนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดมาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมี

ประสิทธิผล (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Base Management) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการทำงานและอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ มาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นเอง

คำสำคัญ : การพัฒนาระบบราชการ, การบริหาร, ผลสัมฤทธิ์

Abstract

Public administration has an important goal is to facilitate and respond to the needs of the people for the benefit of the people the achievement of the government mission by using various resources. for efficiency and cost-effectiveness from such a goal, it is necessary to have a bureaucratic development. Which the development of bureaucracy can be done in many aspects such as the process modification and working methods the improvement of the administration structure of the government in improving the financial system and budget in creating a new personnel management system and compensation for the change of cultural paradigm.

This article aims to find achievement in one method of bureaucratic development by modifying processes and working methods. The implementation of achievement-based management by creating a strategic plan and operational plan systematically. To be consistent and linked to government policies and strategic goals.

In conclusion, the achievement-oriented management born from the concept of a new public sector management that gives importance to saving (Economy) is the use of cost or production resources appropriately and is most cost-effective efficiency is performance at a higher level than the input factor and effectiveness is performance to achieve the objectives by results base management. Achievement-oriented management is a management method that has been applied to achieve a paradigm shift and public administration methods that give priority to resources or input. Work processes and relying on strict rules as a tool to perform to focus on the objectives and the achievement of operations in terms of output, outcome and value for money including the development of quality and satisfaction for the people which is the service recipient by evaluating performance with indicators to achieve the objectives in summary, the management aims at achieving management by focusing on performance or achievement.

Keywords : Bureaucratic development, Administration, Achievement

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมารัฐบาลของประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือและออสเตรเลียได้เร่งปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากประเทศเหล่านั้นประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องการแข่งขัน การค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน รัฐบาลของประเทศเหล่านั้นจึงต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัยจัดความไม่คล่องตัว ทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า และกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความสำเร็จมีประสิทธิภาพขององค์กร ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ด้วยเหตุนี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Resultbased Management : RBM) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ของผู้บริหาร โดยมองไปที่การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานใหม่ให้ยึดประชาชนเป็น

ศูนย์กลางและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้งด้วยความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554) ได้กล่าวไว้ว่าหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ที่องค์กรจะต้องมีการจัดระบบการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) และระบบการรายงานผลการสำหรับใช้เครื่องมือในการตรวจสอบกำกับ ติดตามระบบงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 อ้างถึงใน กิตติ คุณสมบัติ, 2556 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับศิริชัย กาญจนวาสี (2544 อ้างถึงใน กิตติคุณสมบัติ, 2556 : 2) ได้ให้คำอธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการรายงานผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทสำคัญต่อการติดตาม กำกับพัฒนาผลงานตลอดจนถึงการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงานการนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระบบคุณภาพในสถานศึกษาจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษา โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่างๆ ที่จะช่วยให้สถานศึกษาบริหารงานและมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็จะใช้เป็น

เครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของสถานศึกษาในการปฏิบัติภารกิจว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และตอบสนองความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด

ความหมายและแนวคิด

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 145) แนวความคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปเช่นการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) หรือการบริหารผลการดำเนินการดำเนินงานและดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency : CIDA, (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลิต และผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และมีวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การการบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากร

ต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือเงินคนวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลัก

Kep Performance Indicator (KPI) (นภดล ร่มโพธิ์ : 2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่าตัวชี้วัดว่าเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงาน เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เห็นแนวโน้มเพื่อจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาดเพื่อให้รางวัลเพื่อเปรียบเทียบการพัฒนา เพื่อจูงใจและควบคุมรวมทั้งเข้าใจกระบวนการและนำมาปรับปรุง เพื่อพัฒนาการทำงานในองค์กร การจัดการการบริหารงานบุคคลในอนาคตและการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับโลกกับธุรกิจที่มีความรุนแรงอยู่ในขณะนี้และทำให้เกิดความแตกต่างในเชิงแผนแม่บทและเจตจำนงขององค์กร โดยตัวชี้วัดสามารถวัดได้เป็นวัน เป็นอาทิตย์ เป็นเดือน เป็นไตรมาส หรือเป็นปี แบบเรียลไทม์ซึ่งต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน (Release and Deadline) ซึ่งจะต้องอาศัยการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับพนักงาน อีกทั้งต้องมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์กับระดับผู้บริหารและหัวหน้างานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพยากรและส่งผลกระทบที่สำคัญต่อเป้าหมายขององค์กรและผลการปฏิบัติงานที่สำคัญต่อองค์กร ต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมเห็นประโยชน์ของตัวชี้วัดและช่วยให้องค์กรได้เกิดประโยชน์ในทางบริหาร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของความรู้สึที่ดีต่อองค์กรและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2547 : 2-3) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การ

ดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหาร จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้เช่นรายเดือนรายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทนหลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ถ้าจะมีการให้ข้อเสนอแนะ หรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถจะสรุปแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้

ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆ ไปดังต่อไปนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 : 20-22)

1. มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักซึ่งจะสอดคล้องกับการให้คำตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าการคาดการณ์คืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไปซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงานเช่นมีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้นมีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและได้ดูผลงานในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทน

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรมการจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบายแหล่งสนับสนุนงบประมาณฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงานรวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรมกระบวนการที่สำคัญ และการกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการองค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กรพร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรมการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงานซึ่งได้แก่การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมีปัจจัยนำเข้าได้แก่ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้านได้แก่ 1) ความประหยัด (Economy) หมายถึงการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม 2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้าซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมองค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิด

ผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้ที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

ทิพาวิทย์ เมษสุวรรณ (2545 : 27-28) 1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการจำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น 2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพจำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียนจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น 3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมเช่นจำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำจำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดีและยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่องจำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาดจำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น 4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตหรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ 5. ตัวชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึงข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนนร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิดวิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและ

สามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

ทิพาวิที เมฆสุวรรณ (2543 : 39-42)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่คือสนับสนุนในการจัดหาระบบวัดผลการปฏิบัติงานการใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงานการจัดสรรงบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติแต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่าระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้เสียกับงานนั้นๆ ด้วยโดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้ากิจกรรมผลิตและผลลัพธ์รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดย

ต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปีเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปีและส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริงทันเวลาและมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสมโดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วยซึ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสมกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555–2559 ได้มีส่วนเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเน้นทุกภาคส่วนในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน เป้าหมายสำคัญ เพื่อร่วมกันกำหนด

วิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศพร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพและเป็นธรรมรวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ ถ้าองค์กรใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานนั้นจะประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างดี ทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้ได้รับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งนโยบายของมหาวิทยาลัยและคณะต่างๆ มีกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามทักษะและความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริงแต่ขณะเดียวกันปัญหาของบุคลากรมีส่วนทำให้องค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรอาจมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การมีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรขาดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ถูกต้องโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต (Outputs) หมายถึงงานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นตามมาผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณชน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึงงานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานที่ได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจเช่นปลูกบ้านได้ 1 หลัง เป็นผลผลิต (Outputs) บ้านหลังดังกล่าวน่าอยู่มีอากาศถ่ายเทได้สะดวกเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) หรือการซ่อมถนนได้ 5 กิโลเมตรเป็นผลผลิต (Outputs) ถนนสายนั้นทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางจากการซ่อมแซมเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างแรกคือแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plan) หน่วยงานราชการจะต้องวางแผนกลยุทธ์โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) ถ่ายโอนลงมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ที่สามารถวัดผลของการดำเนินงานได้องค์ประกอบที่สำคัญอย่างที่สองคือการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตัวชี้วัดต้องชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพรวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการบริหารราชการของหน่วยงานและความคาดหวังของประชาชน 2) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่นรายเดือนรายไตรมาสรายปีเป็นต้นเพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้การประเมินผลจำเป็นต้องมีจำนวนของข้อมูลที่มากเพียงพอที่จะใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งการทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมีความรับผิดชอบต่อประชาชนดังนั้นการสร้างกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการโดยมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการมากำหนด

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนและป้องกันความเบี่ยงเบนซึ่งกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการสามารถพิจารณาจากมุมมองจำนวน 4 ด้านคือ

1. ด้านประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาความสำคัญของการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. ด้านประสิทธิผลเป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กรกระบวนการทำงานทรัพยากรบุคคลความสามารถหลักขององค์กรวัฒนธรรมและค่านิยมความรู้ความสามารถของบุคลากรทักษะจริยธรรมขวัญกำลังใจ
3. ด้านคุณภาพการให้บริการเป็นการพิจารณาหน่วยงานราชการในมุมมองของประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงานราชการเช่นเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรัฐบาลหน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจองค์กรพัฒนาเอกชนภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา เป็นต้น
4. ด้านการพัฒนาองค์การเป็นการพิจารณาความสามารถของหน่วยงานราชการต่อความเปลี่ยนแปลงโดยเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิมเช่นการพัฒนาระบบงานการสร้างเครือข่ายระบบการตรวจค้นข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศงานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง เป็นต้น

สุพจน์ บุญวิเศษ (2549 : 3-5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) มีความหมายตามชื่อเรียกว่าเป็นการบริหารที่เน้นที่ผลลัพธ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการประเมินผลงานนั้นสามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัทและกล่าวได้ว่าว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารที่รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงให้เห็นว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็น

ประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไรและรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างไร ประหยัดมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่ นอกจากนี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง เช่น (Management by Objectives, Performance Management, Result-based Management) หรือ (Result-oriented Management) ทั้งนี้สุพจน์ขยายความให้เห็นว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานอันเป็นการให้ความสำคัญกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ/งานในองค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ โดยการวัดความก้าวหน้าของผลงานโดยอาศัยตัวชี้วัดดังกล่าวนี้เป็นไปอย่างยืดหยุ่นและมีการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้ปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหารอย่างเหมาะสมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตรงตามความต้องการของผู้รับบริการซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง

สรุป

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพราะจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นต้องเกิดจากความเข้าใจต้องมุ่งมั่นศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงาน โดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานประกอบด้วยความรักและความศรัทธาในองค์การ การสร้างความเชื่อมั่นความศรัทธาในองค์การได้เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่นมีจิตสำนึกการทำงานรักองค์การ มีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์การ มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นพลังองค์การสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ให้เป็นผู้ศึกษาเห็นว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับ

ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และหน่วยงานราชการจะต้องมีการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งอาจจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้นและจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาผู้บริหารไว้วางหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกัน จะต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจและความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพที่จะหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะเจ้าหน้าที่ทุกระดับถือว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยกันทั้งสิ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิตติ คุณสมบัติ. (2544). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2557). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2545). *ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ อ้างถึงใน กิตติ คุณสมบัติ. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปีรัฐประศาสนศาสตร์*

ไทย. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระยุทธ ชาคะกาญจน์. (2547). *การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2552). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ บุญวิเศษ. (2549). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน*. กรุงเทพฯ: เวิลด์เทรดประเทศไทย.