

การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

โดย

คุณกิตติยา คัมภีร์

คุณปานจิตร จินดากุล

เอกสารประกอบการเรียนรู้และฝึกอบรม
หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
และสมรรถนะในงานด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน สำหรับครู
และบุคลากรทางการศึกษา

14 กรกฎาคม 2549

ณ หอประชุมอาคารจุดฉัตร
โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

หัวข้อเรื่อง

1. ชื่อวิชา
2. หลักการและแนวคิด
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหาสาระ
 - 4.1 ความเป็นมา
 - 4.2 แนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้อง
 - 4.2.1 แนวคิด
 - 4.2.2 เทคนิคที่เกี่ยวข้อง
 - 4.3 วิธีการและขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.4 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานประกันสังคม
 - 4.4.1 ระดับปฏิบัติการ
 - 4.4.2 ระดับกรม
 - 4.5 บทเรียนจากประสบการณ์
5. สรุป
6. ประเด็นการอภิปราย/คำถาม

1. ชื่อวิชา การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2. หลักการ และแนวคิด

แนวทางการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อแสดงถึงผลการดำเนินงานแก่สาธารณชนอันเป็นการยืนยันความรับผิดชอบ และความโปร่งใส

การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์หรือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญ สมรรถนะหนึ่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ทั้งนี้เพราะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากนำมาใช้ในการทำงานจะทำให้ได้ข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งหน่วยงานยังสามารถค้นพบจุดอ่อน และจุดบกพร่องในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อันจะส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีเหตุผล และต่อเนื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นวิธีการจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน องค์กรโดยบุคลากรมีความตั้งใจ และมุ่งมั่นภายในที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนด

3. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สามารถกำหนดแนวทางในการทำงาน ระบุหลักการถ่ายทอดความรู้การทำงานที่เป็นระบบ และน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีแนวทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

4. เนื้อหาสาระ

4.1 ความเป็นมา

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 กลุ่มประเทศในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ได้มีการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และความเสื่อมศรัทธาของประชาชนต่อบริการภาครัฐ รัฐบาลประเทศต่าง ๆ จึงได้นำเอาแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตรวจสอบได้ และสามารถแสดงผลให้ประชาชนเห็นได้ว่าการบริหารงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิรูประบบราชการที่สามารถรายงานผลต่อประชาชน โดยมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) โดยประชาชน ผู้รับบริการมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผล

สำหรับประเทศไทย คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีสู่ประชาชน อันจะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยมีเสถียรภาพชาติไทยมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือและมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประกอบด้วย 5 แผนงานหลัก คือ

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

ในส่วนของการปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐ จะเป็นการปรับเปลี่ยนไปเป็น “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ซึ่งหมายถึง การปรับระบบและกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ภาครัฐมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน การพัฒนาความมีส่วนร่วม ของประชาชน รวมทั้ง ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เครื่องมือสำคัญที่ภาครัฐจะต้องนำมาใช้ คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึง การบริหารโดยมุ่งผลลัพธ์ที่เกิดกับประชาชนหรือผู้รับบริการ การปรับปรุงงานบริการให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่ประชาชนต้องการ และรายงานผลงานให้สาธารณชนทราบ มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และในกระบวนการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารทางราชการ

ร่วมแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล ผู้บริหารจะบริหารอย่างคล่องตัว แต่ในขณะเดียวกัน ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานนั้น ๆ แทนการยึดมั่นในการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบวิธีการอย่างเดียวเช่นในอดีต

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เมื่อนำมาใช้ในการทำงานจะทำให้ได้ข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์ การดำเนินงานขององค์กร และจากผลลัพธ์นี้เอง องค์กรสามารถค้นพบจุดอ่อนและจุดบกพร่องในการบริหารจัดการภายในองค์กร อันจะทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีเหตุผล และต่อเนื่อง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

4.2 แนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้อง

4.2.1 แนวคิด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBMs) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลงานหรือบริการ โดยเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ทำให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ที่มีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรมในการแสดงถึงความสำเร็จของโครงการเพื่อพิสูจน์ ความสำเร็จของโครงการ ผลสัมฤทธิ์เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

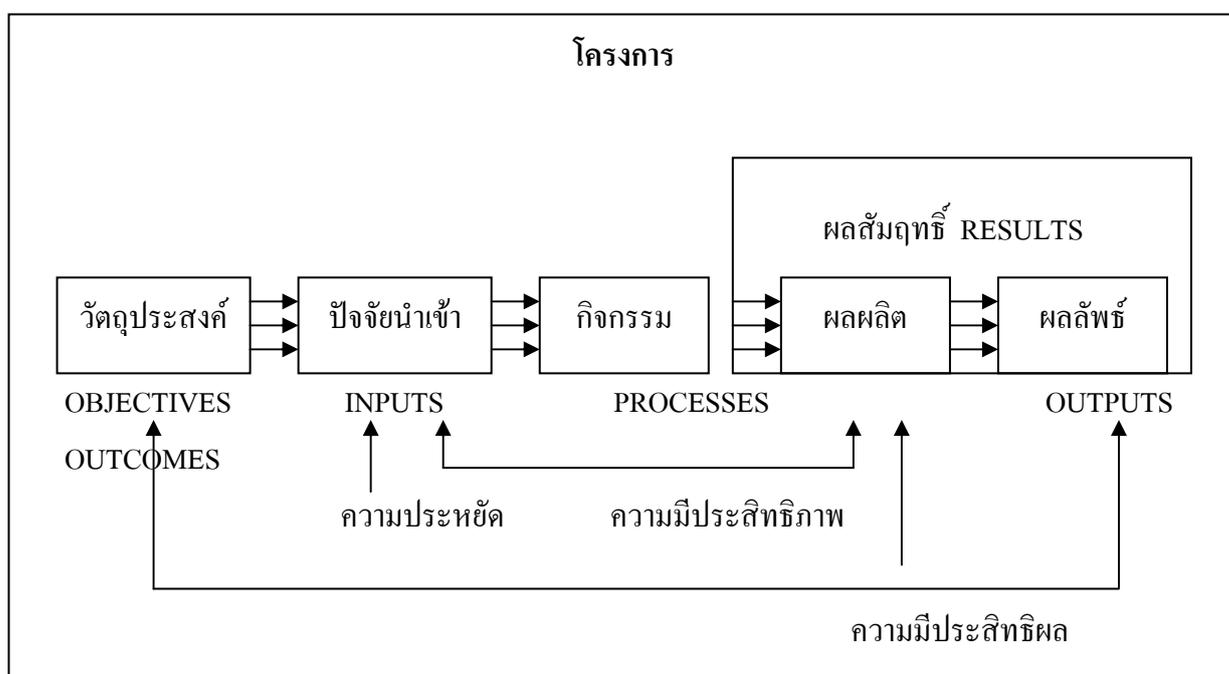
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน องค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เป็นผลงานจากการดำเนินการของหน่วยงาน

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่ตามมา มีความสัมพันธ์กับผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย ชุมชน ได้รับหลังจากเกิดผลผลิตแล้ว

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์สำหรับหน่วยงานราชการซึ่งมีภารกิจในการให้บริการประชาชนนั้น การดำเนินงานไม่ได้วัดความสำเร็จ ความถูกต้องตามระเบียบหรือขั้นตอน แต่วัดว่าส่งผลกระทบอย่างไรต่อสังคมและประชาชน โดยจะเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่ากฎระเบียบ ขั้นตอน และปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต)

กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานแสดงได้ตามภาพ ดังต่อไปนี้



ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า แสดงถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์ของโครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

แนวคิดในการนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ เนื่องจากการบริหารราชการแบบเดิมจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) อันได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ และเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน มีการทำงานที่ลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) ของงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยก ระดับผลการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อใช้เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด หลักการพื้นฐานของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

- ความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัด คุ้มค่า และมีคุณภาพ
- ความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่าย และตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบต่อลูกค้า หมายถึง การรับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการยอมรับต่อผลการดำเนินงาน
- ความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการปรับปรุงงาน

4.2.2 เทคนิคที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

(1) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

ในส่วนของ การวัดผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีการนำเทคนิค Balanced Scorecard เข้ามาใช้ ซึ่งเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Balanced Scorecard มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในการวัดผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือด้านลูกค้า (Customers) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) และด้านการเงิน

(Financial) เทคนิคนี้ได้มีการนำมาใช้ในภาคเอกชนอย่างแพร่หลาย สำหรับส่วนราชการที่มีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระดับ กรมแล้ว จะมีการนำเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของส่วนราชการ เพื่อให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่าง ครบถ้วน

(2) การเทียบงาน (Benchmarking)

แนวคิดของการเทียบงาน (Benchmarking) สามารถเข้าใจได้ไม่ยาก เริ่มจากการหาองค์การที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์การที่เราทำอยู่ แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์การ นั้น ทำไม่ถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดได้อย่างไร จากนั้นก็วางแผนที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับองค์กรต้นแบบดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน กับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการงานให้ดีขึ้น และสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นตัวเทียบ

(3) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผล และผู้เสนอแนะความเห็นในการปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้ เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้ บริการมีดังต่อไปนี้ คือ เรื่องการเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาสะดวก เวลาเปิดทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timely) และ การให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

นอกจากเรื่องคุณภาพการให้บริการ ยังจะครอบคลุมถึงเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของการบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการด้วย

(4) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอก หรือการตรวจสอบจากภายในองค์กร

ในปัจจุบัน จุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาคู่ที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

(5) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลการทำงาน เป็นกระบวนการที่ศึกษาลึกกว่าการวัดผลโดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบาย หรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และมีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขไว้ให้

นอกจากเทคนิคที่กล่าวมาแล้ว การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังมีส่วนประกอบสำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) ซึ่งเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร นอกจากการติดตามผล การปฏิบัติงาน ยังเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากร ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการ และประสิทธิภาพในการให้บริการเมื่อจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอ มีความน่าเชื่อถือแล้ว จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์กร

การติดตามผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐได้เกือบทุกโครงการ การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณภาพของบริการเป็นประจำจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่มุ่งเน้นการทำงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และจะเป็นแรงจูงใจเจ้าหน้าที่ให้สนใจทำงานมากขึ้น และที่สำคัญคือกระบวนการเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก และไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูงเหมือนกับการประเมินโครงการ

การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการและผู้บริหาร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในเรื่องเป้าหมาย ความก้าวหน้า อุปสรรคและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
2. ช่วยในการปรับปรุงการกำหนดนโยบาย โดยสามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของโครงการแก่ผู้กำหนดนโยบายได้

3. ช่วยให้มีภาพรวมแสดงสถานภาพของโครงการหรือนโยบาย ได้ข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือลดปัญหาการดำเนินการ ช่วยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ช่วยหรือเร่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย
4. ช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรและทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ โดยการรายงานให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
5. ช่วยในการจัดทำและแสดงเหตุผลในการของบประมาณไม่ว่าจะเป็น (1) การกำหนดงานที่นำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไปใช้ (2) การขอเพิ่มงบประมาณ หรือ (3) การพยายามรักษาระดับของงบประมาณ ที่เคยได้รับอยู่ในปัจจุบันไว้
6. ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น โดยนำความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไป ผู้ผลสำเร็จของงานที่ต้องการโดยเฉพาะ
7. ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์แนวโน้ม โดยการใช้อัตราการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ระยะยาว แนวโน้มที่เบี่ยงเบนต่างไปจากเดิม อาจนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ว่าเหตุใดผลสำเร็จของงานจึงสูงขึ้นหรือลดลงได้
8. ช่วยแสดงให้เห็นองค์ประกอบหรืองานในโครงการที่มีศักยภาพ เพื่อจะได้มีการศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น เป็นการชี้โอกาสในการประเมินโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น และมีความละเอียดมากขึ้น

4.3 วิธีการและขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือเป็นเป้าประสงค์โดยรวมที่องค์กรต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นหลักการพื้นฐาน จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร

2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CSFs) แสดงถึงวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่ในการให้แนวทางหรือหลักการ หรือกระบวนการแก่องค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจะต้อง

- สัมพันธ์กับผลลัพธ์และผลผลิต
- ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารขององค์กร
- เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

- จำเพาะเจาะจงและเข้าใจได้ง่าย

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators KPIs)

3.1 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะต้อง SMART กล่าวคือ

| | |
|----------------|---|
| S = Specific | ความเฉพาะเจาะจง |
| M = Measurable | เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง สามารถเปรียบเทียบและวิเคราะห์ทางสถิติได้ |
| A = Attainable | สามารถบรรลุผลได้ (ควบคุมได้) |
| R = Realistic | มีความสมจริง |
| T = Timely | สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด |

3.2 ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ

1. ร้อยละ (Percentage)
2. สัดส่วน (Proportion)
3. อัตรา (Rate)
4. อัตราส่วน (Ratio)
5. จำนวน (Number)
6. ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

3.3 การกำหนดตัวชี้วัดมีเทคนิค ดังนี้

3.3.1 ศึกษาจากตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน ลักษณะคล้ายคลึงกันของต่างประเทศ

3.3.2 จากประสบการณ์ในการทำงานของหน่วยงานเอง โดยการสัมมนาปรึกษาหารือร่วมกัน

3.3.3 ผู้บริหารเป็นผู้คาดหวังว่าผลงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องใช้อะไร เป็นตัววัด ผู้บริหารจึงเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดเอง

3.3.4 จากการเก็บตัวอย่างการดำเนินงานระยะเวลาหนึ่ง เช่น 6 เดือน จะทำให้ทราบว่ามาตรฐานงานที่ควรกำหนดควรเป็นอย่างไร เช่น ค่าใช้จ่ายต่อผลผลิต

4. การกำหนดแหล่งข้อมูล
5. การกำหนดเป้าหมาย
6. การรวบรวมข้อมูล กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์
7. การบันทึกและอนุมัติข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล

9. การรายงานผล

4.4 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานประกันสังคม

4.4.1 ระดับปฏิบัติการ

สำนักงานประกันสังคม เป็นส่วนราชการแห่งแรกที่ได้นำระบบการบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ โดยในช่วงแรกได้มีการทดลองนำร่องที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร และสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร สาขากระทุ่มแบน ภายใต้การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ หลังจากการทดลองนำร่องได้มีการขยายผลไปยังสำนักงานประกันสังคมจังหวัด และสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการทั่วประเทศในเดือนมกราคม 2542 การพัฒนาระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับปฏิบัติการในสำนักงานประกันสังคม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดพันธกิจ (Mission)

สำนักงานประกันสังคมได้กำหนดพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ดังนี้ พันธกิจ (Mission) ของสำนักงานประกันสังคม “ให้บริการด้านประกันสังคมที่มีคุณภาพสูง แก่สมาชิกและครอบครัว ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อประเทศและสังคมโดยรวม”

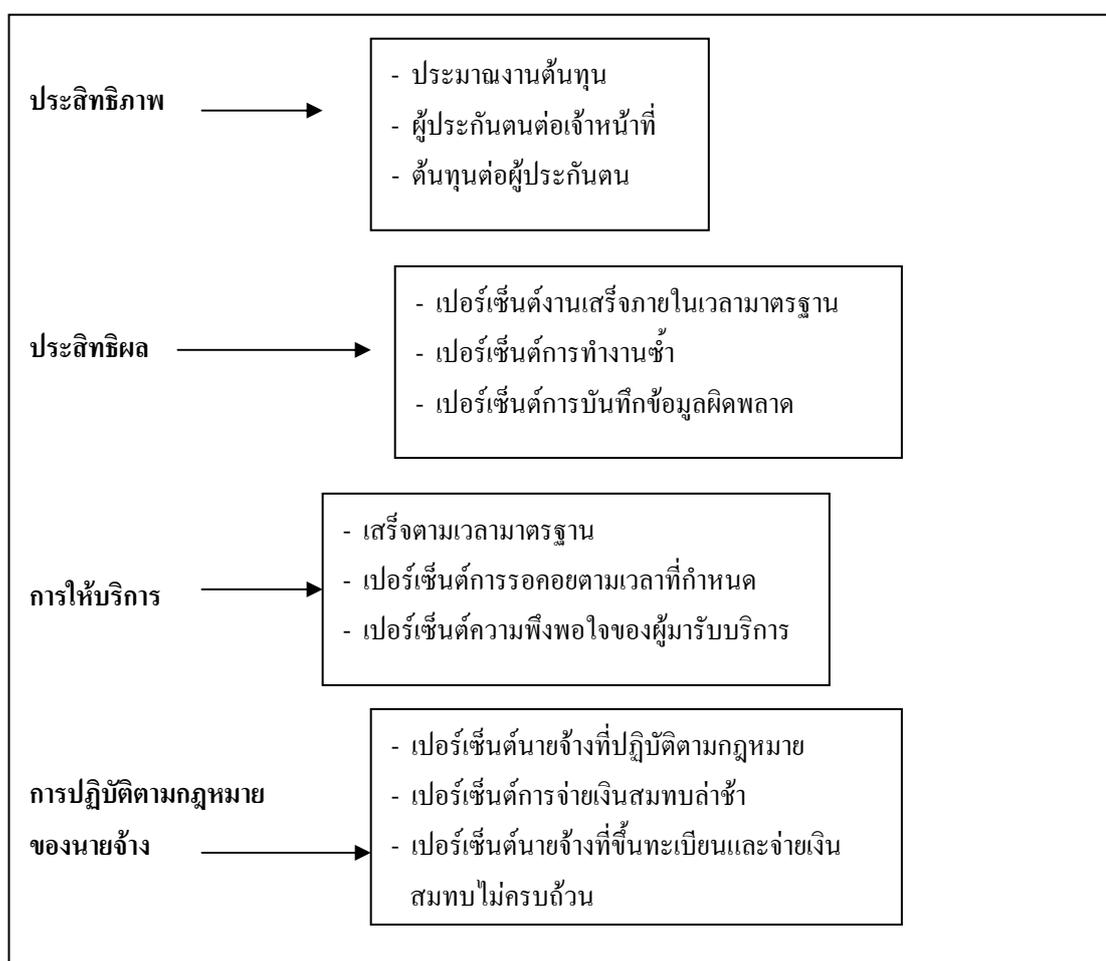
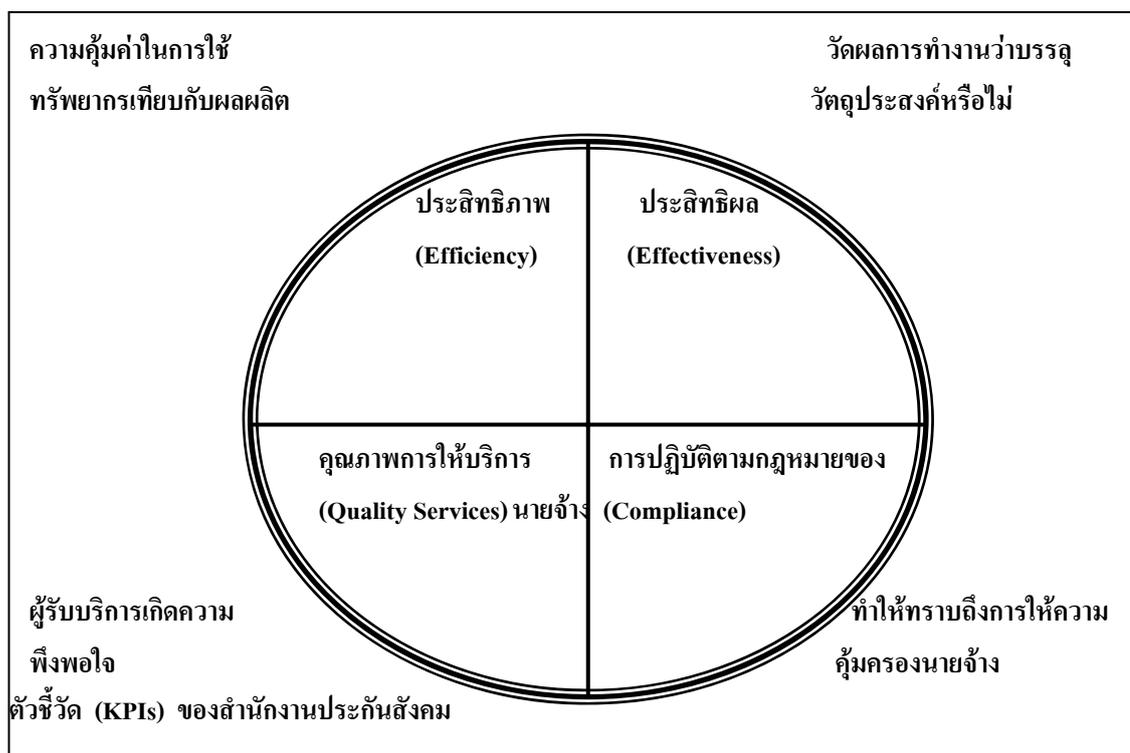
(2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์กรชั้นนำในการบริการด้านประกันสังคมโดย

- ♦ เป็นการบริหารองค์กรที่ดี
- ♦ มีระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ♦ มีบุคลากรที่มีทักษะสูง
- ♦ มีการบริหารกองทุนที่มีประสิทธิภาพ”

(3) การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรปัจจัยแห่งความสำเร็จของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ได้แก่

- ความสามารถในการจูงใจให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย
- ความสามารถในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับข้อมูลปริมาณมาก
- ความสามารถในการให้บริการและจ่ายประโยชน์ทดแทนที่มีคุณภาพ
- ความมั่นคงปลอดภัยของกองทุน

(4) กำหนดประเภทงานที่จะทำการวัดผลพิจารณาจากกระบวนการงานหลักของสำนักงานประกันสังคม ได้แก่ งานขึ้นทะเบียน งานรับเงินสมทบ และงานจ่ายประโยชน์ทดแทน และกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดไว้ 4 ด้าน ดังภาพต่อไปนี้



- (5) กำหนดวิธีการคำนวณหาค่า KPI แหล่งที่มาของข้อมูล
- (6) กำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละ KPI เทียบผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- (7) ออกแบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อคำนวณหา KPI รวมทั้งแบบสอบถาม

- (8) ออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการประมวลผล
 - (9) กำหนดรูปแบบรายงาน การวิเคราะห์ผล และวิธีการส่งข้อมูลเข้าส่วนกลาง
 - (10) ทดลองดำเนินการตามทีออกแบบไว้
 - (11) จัดทำเอกสารคู่มือต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่
- การที่สำนักงานประกันสังคมจะทราบว่าได้ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ต้อง มีการวัดผล ประเมินผลการทำงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ และนำมาใช้ ในการปรับปรุงงาน วงจรในการวัดผลการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอนคือ

1. วางแผน (Plan) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์
2. ปฏิบัติงาน (Act) ได้แก่ การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้วัดผลการทำงาน
3. วัดผล (Measure) คือ การนำข้อมูลผลการทำงานมาคำนวณ และวิเคราะห์หาค่าคะแนนผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของการปฏิบัติงานไม่ได้ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งรายงานและเสนอแนวทางแก้ไข
4. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Improve) คือ กระบวนการย้อนกลับไปสู่การวางแผน โดยนำรายงานผลการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการมาแจ้งให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบ ดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการทำงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

4.4.2 การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ระดับกรม

การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม เป็นการมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคมในระดับกลยุทธ์ระดับกลางถึงระยะยาว เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคม รวมทั้ง ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการด้วย การพัฒนาระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม มีเทคนิคที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักคือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่

พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติ งานระดับองค์กรของภาคเอกชน 4 ด้าน คือ

1. ด้านลูกค้า (Customer)
2. ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process)
3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)
4. ด้านการเงิน (Financial)

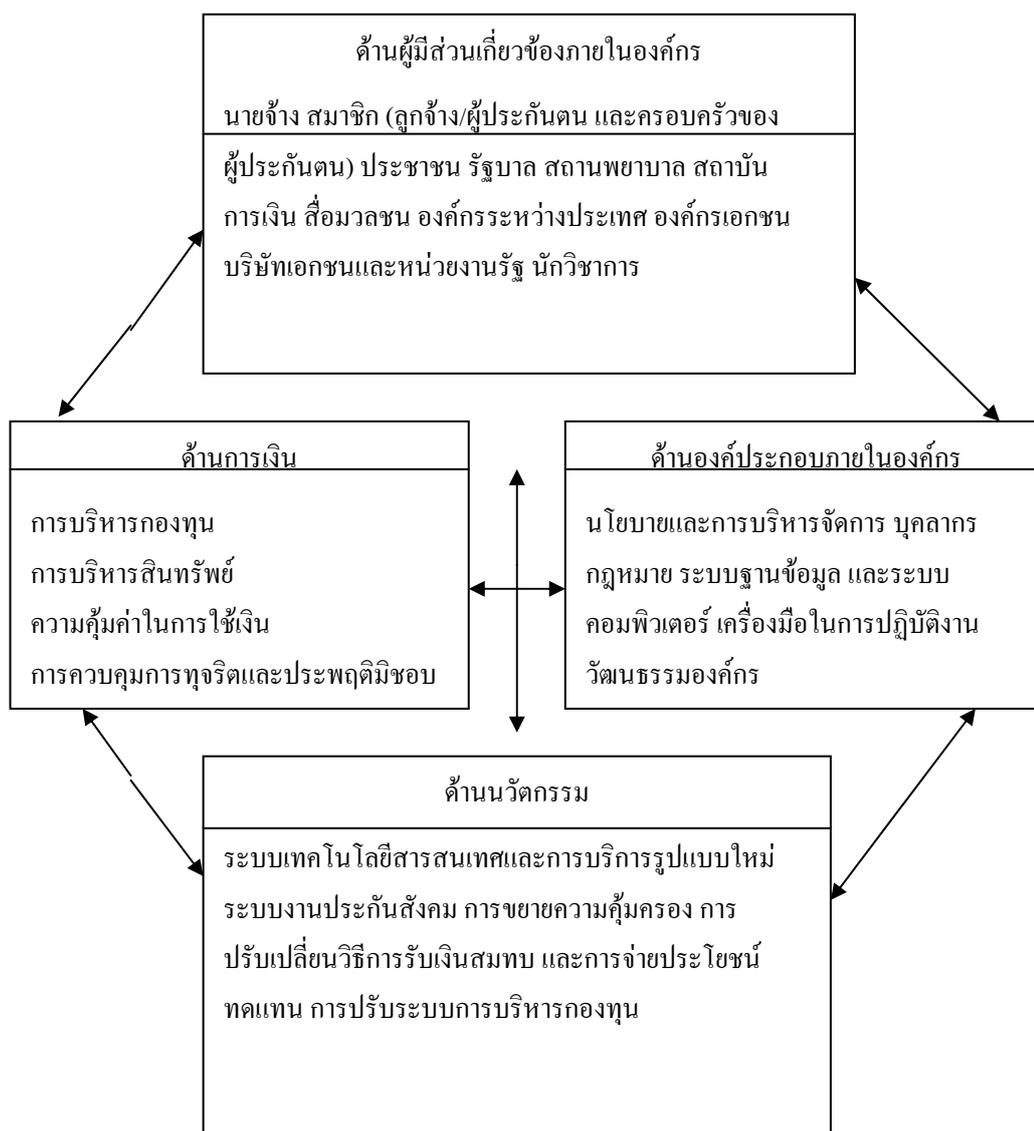
Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจทุกด้าน ทั้งทางด้านลูกค้า กระบวนการบริหารงานภายใน การเรียนรู้ขององค์กร และด้านการเงิน โดยสามารถมองเห็นความสมดุลและความสัมพันธ์ของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน

ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

1. ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรร่วม
2. สามารถปรับกลยุทธ์ของบุคคลและหน่วยงานเข้าด้วยกัน
3. สามารถตรวจสอบกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา
4. กระจายความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ได้ชัดเจนขึ้น

การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกรมของสำนักงานประกันสังคม ได้นำเทคนิค Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมตามเทคนิค Balanced Scorecard



สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

| ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก |
|--|--|
| ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร | |
| 1. นายจ้าง ลูกจ้าง/ผู้ประกันตน ได้รับบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ | 1.1 ร้อยละของการทำงานเสร็จภายในเวลามาตรฐาน |
| | 1.2 ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียน อุทธรณ์ และหารือที่ดำเนินการเสร็จภายในเวลามาตรฐาน |
| | 1.3 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ณ สำนักงาน |
| 2. นายจ้าง สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันสังคม | 2.1 ร้อยละของนายจ้าง สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันสังคม |
| 3. ลูกจ้าง/ผู้ประกันตน ได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ | 3.1 อัตราส่วนของการร้องเรียนต่อผู้รับบริการทางการแพทย์ (ต่อ 100,000 คน) |
| | 3.2 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการทางแพทย์จากสถานพยาบาลในโครงการประกันสังคม |
| 4. สถานพยาบาลให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประกันสังคมกำหนด และสถานพยาบาลได้รับความเป็นธรรม | 4.1 ร้อยละของสถานพยาบาลที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานของสำนักงานประกันสังคม |
| | 4.2 ร้อยละของสถานพยาบาลที่มีสัดส่วนระหว่างรายได้ และค่าใช้จ่ายเพียงพอ |
| 5. นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน | 5.1 ร้อยละของนายจ้างที่ขึ้นทะเบียนตามกฎหมาย |
| | 5.2 ร้อยละของนายจ้างที่ไม่จ่ายเงินสมทบและจ่ายเงินสมทบไม่ครบถ้วนของกองทุนประกันสังคม |
| | 5.3 ร้อยละของนายจ้างที่ไม่จ่ายเงินสมทบของกองทุนเงินทดแทน |
| | 5.4 ร้อยละของข้อมูลผู้ประกันตนที่นายจ้างไม่แจ้งเปลี่ยนแปลงข้อเท็จจริง |

| ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร | |
|---|---|
| 6. บุคลากรที่มีอุดมการณ์ร่วม มีทักษะสูง และมีขวัญกำลังใจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ | 6.1 ร้อยละของการวินิจฉัยจ่ายประโยชน์ทดแทน และเงินทดแทนผิดพลาด |
| | 6.2 ร้อยละของผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ |
| | 6.3 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด |
| | 6.4 อัตราส่วนผู้ประกันตนต่อเจ้าหน้าที่ |
| 7. มีกฎหมาย แนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 7.1 จำนวนการหาหรือออกกฎหมาย แนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์ |
| | 7.2 จำนวนกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ที่ได้มีการยกร่างปรับปรุงแก้ไข |
| 8. ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 8.1 ร้อยละของข้อมูลที่ไม่ถูกต้องในฐานข้อมูล (เงินสมทบ) |
| | 8.2 ร้อยละของข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบันในฐานข้อมูล |
| | 8.3 ร้อยละของนายจ้างที่นำส่งเงินสมทบผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ |
| 9. สำนักงานประกันสังคมมีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ และเพียงพอกับการปฏิบัติงาน | 9.1 ร้อยละของเวลาที่ Net work ชัดข้อง |
| | 9.2 ร้อยละของงานที่สามารถประมวลผลได้ภายในเวลายมาตรฐาน (Response Time) |
| ด้านนวัตกรรม | |
| 10. ความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการรูปแบบใหม่ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และตอบสนองความต้องการของนายจ้างและสมาชิก | 10.1 ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน |

| | |
|--|--|
| 11. การพัฒนาแนวทาง วิธีการให้ความคุ้มครองและรูปแบบของสิทธิประโยชน์ที่เป็นสิทธิประโยชน์ที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป | 11.1 ร้อยละของความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนการขยายความคุ้มครอง |
| 12. มีระบบการบริหารการลงทุนที่เป็นมาตรฐานสากล | 12.1 ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารกองทุนที่เป็นมาตรฐานสากล |
| ด้านการเงิน | |
| 13. กองทุนมีความเจริญเติบโตและความมั่นคง | 13.1 ร้อยละของจำนวนเงินประโยชน์ทดแทน 4 กรณีต่อจำนวนเงินสมทบ 4 กรณี (กองทุนประกันสังคม) |
| | 13.2 ร้อยละของเงินประโยชน์ทดแทน 2 กรณีต่อเงินสมทบ 2 กรณี (กองทุนประกันสังคม) |
| | 13.3 ร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return) ของกองทุน 2 กรณี |
| | 13.4 ร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return) ของกองทุนสงเคราะห์บุตรและชราภาพ |
| | 13.5 ร้อยละของรายจ่ายต่อรายรับ (กองทุนประกันสังคม) |
| | 13.6 ร้อยละของเงินทดแทนต่อเงินสมทบ (กองทุนเงินทดแทน) |
| | 13.7 ร้อยละของรายจ่ายต่อรายรับ (กองทุนเงินทดแทน) |
| 14. การใช้เงินและสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าตรงตามวัตถุประสงค์ | 14.1 อัตราส่วนต้นทุนต่อผู้ประกันสังคม |
| | 14.2 ร้อยละของการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์หรือตามกำหนดเวลา |
| 15. สำนักงานประกันสังคมมีการปฏิบัติงานที่ปราศจากการทุจริตประพฤติมิชอบ | 15.1 ร้อยละของหน่วยงานที่ตรวจพบที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่เป็นสาระสำคัญ |
| | 15.2 จำนวนผู้กระทำผิดวินัยทางการเงิน |

5. บทเรียนจากประสบการณ์

การนำระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้ามาใช้ ทำให้สำนักงานประกันสังคมทราบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการในเรื่องนี้ประสบความสำเร็จได้ คือบุคลากรทุกระดับในสำนักงานประกันสังคมที่มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง จะต้องแสดงความมุ่งมั่นและให้ความสนับสนุนในการนำผลที่ได้รับจากการนำระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาปฏิบัติไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนของการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การจัดสรรกำลังคนและงบประมาณให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การยกย่องชมเชย รวมทั้งให้รางวัลหน่วยงานที่ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานจนเป็นแบบ อย่างให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ

2. ผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมีความเข้าใจหลักการและแนวคิดในการนำระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญและให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการเสนอความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าว ให้ทุกคนในหน่วยงานให้ความร่วมมือ

3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องเข้าใจว่าทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะไม่มีการวัดผลการทำงานโดยตรงก็ตาม นอกจากนี้ การปลูกฝังความคิดที่ว่า ทุกคนคือฟันเฟืองที่สำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

นอกจากปัจจัยเรื่องบุคลากรแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้วย

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการที่สำนักงานประกันสังคม ได้นำระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้ามาใช้ ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ซึ่งเป็นประโยชน์ที่สำคัญที่สุดเนื่องจากสำนักงานประกันสังคม มุ่งเน้นการให้บริการต่อผู้ประกันตน นายจ้าง ให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- * ความถูกต้อง ชัดเจน
- * ความรวดเร็ว
- * ความสะดวก

2. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมุ่งเน้นเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนดมาตรฐาน และสามารถทำให้ทราบว่าผลการทำงานเป็นอย่างไร เกิดจาก

สาเหตุใดและสามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และระบบงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ประโยชน์ต่อองค์กร หน่วยงานที่ใช้ระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ จะมีลักษณะการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลายด้าน เช่น

- * การทำงานที่เน้นความคุ้มค่า (การเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลที่ได้)
- * ความโปร่งใส ผู้มารับบริการสามารถตรวจสอบได้ว่าการให้บริการนั้น ชัดเจนทุกชั้น ตอนหรือไม่อย่างไร
- * การมีส่วนร่วม นอกจากเจ้าหน้าที่สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ในการทำงานได้แล้ว ประชาชนยังสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและวิธีการทำงานได้ด้วย

นอกจากประโยชน์ที่ได้แบ่งกล่าวเป็น 3 ด้านข้างต้นแล้ว หากนำหลักการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เข้ามาวิเคราะห์เปรียบเทียบ จะเห็นได้ว่า การนำระบบบริการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ทำให้สำนักงานประกันสังคมได้มีการพัฒนา การปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ใน 4 หลักการคือ ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

6. สรุป

กล่าวได้ว่าการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันเหตุการณ์ ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากในการบริหารงานโดยมุ่งผล สัมฤทธิ์ จะต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร รวมถึงผู้เกี่ยวข้องให้ทราบและ เข้าใจวิธีการ ว่าจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ของการนำหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ รวมถึงเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด ซึ่งการทำงานบางอย่างอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจ ก็อาจเกิดการต่อต้านหรือไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และมีการกำหนดเป้าหมายภายใต้เหตุผลของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย เพราะถ้าเป้าหมาย สูงเกิน ไปผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะเกิดความท้อแท้หรือไม่สนใจที่จะปฏิบัติไปเลย เพราะคิดว่าคง เป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ ในส่วนของผู้บริหารต้องมีการติดตามความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รับฟังและยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ การรับฟังความจริงและทำให้ผู้ปฏิบัติกล้าที่จะรายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาให้เกิด

เป็นผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นการกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ เป็นไปตามแผนโดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ

นอกจากนี้ การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ยังเป็นการพัฒนาการดำเนินการ แสวงหาความร่วมมือและปรับปรุงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงโครงการ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและรัฐบาล ตลอดจนเป็นการกำกับดูแลให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งในและนอกองค์กรอย่างเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนความสำคัญและจำเป็น ทั้งยังสนับสนุนให้มีการปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งผลประโยชน์สุดท้ายจะตกแก่ประชาชน ผู้รับบริการนั่นเอง

7. ประเด็นการอภิปราย

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการและเทคนิคการบริหารที่จะนำไปดำเนินการในองค์กรของท่าน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ และตามแผนปฏิรูประบบราชการได้ดีหรือไม่ เพียงใด และอย่างไร
2. ข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการนำเอาระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBMS) มาใช้ในองค์กร เป็นอย่างไร และท่านจะบรรเทาหรือแก้ไขอย่างไร
3. การบริหารที่คำนึงถึงความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ มีแนวคิด/หลักการสำหรับผู้บริหารในองค์กรอย่างไรบ้าง และจะมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการใช้ RBMS และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
4. ในฐานะที่ท่านเป็นบุคลากรในองค์กร ท่านคิดว่าควรมีวิธีการอย่างไรที่จะบริหารทรัพยากรในหน่วยงานที่มีอยู่ให้ประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

ประเด็นคำถาม-คำตอบ

คำถาม การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ภายในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

แนวคำตอบ องค์กรที่จะนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ นั่น จะเป็นการนำวิธีการวัดผล

การปฏิบัติ งานที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) มาใช้ในการบริหารงาน มีตัวชี้วัดสะท้อนผลการปฏิบัติ งานออกมาเป็นรูปธรรม โดยเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ออกมาเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน ดังนั้นก่อนที่ หน่วยงานจะมีการนำระบบนี้มาใช้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้าง

1. วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร
2. กำหนดกลยุทธ์ ในการที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น
3. กำหนดตัวชี้วัดที่วัดผล เพื่อแสดงความสำเร็จ
4. การกำหนดเป้าหมาย เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าสำนักงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว
5. การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กรใหม่ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ การทำงานแต่เดิมมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานพยายามทำตามกฎ ระเบียบ ให้มากที่สุด แต่สำหรับในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้าย และการมุ่งบริการไปที่ผู้มารับบริการของสำนักงานมากกว่ากระบวนการทำงาน กฎ ระเบียบ
6. การปรับเปลี่ยนระบบการติดตามประเมินผลงาน
7. สร้างความเข้าใจในระบบใหม่ ให้คนในองค์กรได้ทราบ
8. ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนในการนำระบบนี้มาใช้

คำถาม ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในรูปธรรมอย่างชัดเจน (ยกตัวอย่าง)

แนวคำตอบ

1. มีการปรับปรุงในการบริการจากตัวเจ้าหน้าที่ เช่น การแสดงความเป็นมิตร การต้อนรับของเจ้าหน้าที่ การให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง ซึ่งการปรับปรุงในเรื่องนี้ได้จากแบบสอบถามและประเมินผล ที่ให้ผู้มาติดต่อประเมินผลการให้บริการของสำนักงานได้ทุกวันนั่นเอง
2. ผู้บริหารระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายในสำนักงานมากขึ้น เช่น การกำหนดเวลาเปิด-ปิด เครื่องปรับอากาศ การกำหนดเวลาทำงานล่วงเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เกิดขึ้น

คำถาม ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ

แนวคำตอบ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการนำระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงานประกันสังคม คือ

1. ด้านข้อมูล

* ความถูกต้องของข้อมูล เป็นสิ่งสำคัญในระบบ RBM ปัจจุบันการเก็บข้อมูลในระบบ RBM ของสำนักงานประกันสังคม เป็นการเก็บข้อมูลแบบ Manual ซึ่งการเก็บและบันทึกด้วยมือ จะทำให้ข้อมูลที่ได้ยังไม่ถูกต้องมากนัก

2. ด้านเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

* เจ้าหน้าที่ในจังหวัดทุกคน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับระบบนี้ ยังไม่เข้าใจแนวคิดของ RBM อย่างครบถ้วน ทำให้ไม่ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการนำระบบนี้มาใช้ อันเนื่องมาจากวิธีการขยายผลที่มีการอบรมโดยให้เจ้าหน้าที่ 1 - 2 คน เข้ารับการอบรม และนำไปถ่ายทอดทั้งแนวคิด และวิธีการ ผู้รับการอบรมไปไม่สามารถถ่ายทอดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

* การไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน รวมทั้งการมองว่าเป็นการจับผิด จากการที่มีการวัดผลการทำงานว่าเสร็จภายในเวลาหรือไม่

3. ด้านผู้บริหาร

* ผู้บริหารต้องยอมรับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือน กระจกส่องให้เห็นสภาพที่แท้จริงในสำนักงานว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างไร มีงานค้างมากน้อยเท่าไร การใช้เวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างไร คำนวณแล้วหรือไม่ การวัดผลการปฏิบัติงานในระบบ RBM จึงเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารทุกระดับใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องตรงจุด การไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานบิดเบือนข้อเท็จจริง หน่วยงานก็จะไม่สามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงระบบงานหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ด้านการวิเคราะห์ผล

* การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ยังไม่ถูกต้องทำให้สำนักงานได้ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจส่งผลให้การกำหนดนโยบายไม่ถูกต้อง

5 ด้านงบประมาณ

* ใช้งบประมาณสูง ทั้งในเรื่องการอบรม การติดตามงาน เพื่อให้คำแนะนำทุกสำนักงาน ที่มีการนำไปใช้ รวมทั้งวัสดุที่ใช้ เช่น กระดาษ

คำถาม แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

แนวคำตอบ

1. ด้านข้อมูล ที่ยังไม่ถูกต้องนั้น จะต้องมีการพัฒนาระบบการเก็บข้อมูลให้ง่ายต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่ง ปัจจุบันจะมีการปรับแบบฟอร์ม แต่ต่อไประบบ RBM นี้จะต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เป็นระบบอัตโนมัติ
2. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ควรแก้ปัญหาโดยการให้ความรู้ตลอดจนทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เห็นว่าระบบนี้เป็นระบบที่ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานไม่ใช่ระบบที่จะมาจับผิด ปัจจุบัน สำนักงาน ประกันสังคมก็จะได้มีการจัดสัมมนาผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนี้ เพื่อทบทวนทำความเข้าใจเป็นระยะ รวมทั้งออกติดตามงานในจังหวัดต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ
3. ด้านผู้บริหารควรมีการทำความเข้าใจในเรื่องการนำไปใช้การส่งข้อสั่งการตลอดจนข้อสังเกตของผู้บริหารส่วนกลาง ในเรื่องผลการปฏิบัติงานไปให้ทุกหน่วยงานทราบ
4. ด้านงบประมาณ ผู้บริหารให้การสนับสนุน เนื่องจากในการนำระบบนี้มาใช้ใน ระยะแรกต้องมีการลงทุนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

คำถาม สำนักงานประกันสังคมกำหนดกลยุทธ์ในการ โน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรให้ ความร่วมมือไว้อย่างไร

แนวคำตอบ กลยุทธ์สำคัญในการ โน้มน้าวให้ทุกคนให้ความร่วมมือ

1. การอบรม สำนักงานประกันสังคม ใช้วิธีการอบรมการนำระบบ RBM ไปใช้ให้กับ บุคลากร 2 ระดับ คือ
 - * ระดับผู้บริหารของจังหวัด เพื่อให้ทราบหลักการ แนวคิด การนำไปใช้
 - * ระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจถ่ายทอดวิธีการให้กับเจ้าหน้าที่ในจังหวัดใน การอบรม จะเน้นย้ำให้จังหวัดสร้างทีมงาน เพื่อเป็นตัวคูณในการทำงานให้ทุกคนในสำนักงานมี ส่วนร่วมในการเก็บ ข้อมูล และเข้าใจว่าทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานทุกเรื่อง รวมทั้ง การให้ทุกคนในสำนักงาน ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานที่ตนเองมีส่วนร่วมด้วย เป็นประจำทุก เดือน
2. การติดตามให้คำแนะนำ เมื่อเริ่มดำเนินการ จะมีการออกติดตามให้คำแนะนำทันที ทุกจังหวัด

คำถาม RBM มาเกี่ยวข้องกับ Customer Focus อย่างไร

แนวคำตอบ สิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานด้านบริการ คือ บริการนั้นต้องเป็นบริการที่ดีมี ประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะ

ให้บริการตลอดมา ตระหนัก ในคุณค่าและให้ความสนใจในตัวลูกค้าหรือผู้มารับบริการทุกคน จะเห็นว่า งานการให้บริการจะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก (Customer Focus)

ในการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของสำนักงานประกันสังคมมีดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพ ที่จะสามารถใช้วัดผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ว่าบรรลุภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่ ในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยมีประเภทของดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพ 4 ด้านคือ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านการให้บริการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายของนายจ้าง ในส่วนของดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพด้านการให้บริการ เป็นการวัดความสามารถในการให้บริการต่อผู้ประกันตนโดยตรง ซึ่งเน้นในด้านการขอรับประโยชน์ทดแทน โดยมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ Customer Focus คือ

- * เวลาการให้บริการที่เสร็จภายในเวลามาตรฐาน
- * การรอคอยการให้บริการภายในเวลามาตรฐาน
- * การพึงพอใจของผู้ประกันตน ต่อการให้บริการ
