

การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ Results-based management

สิริธร ตักโพธิ์¹ ปานใจ บุญเพ็ง² เกียรติยศ โลดแจ้ง³
Sirithon Takpho¹ Panjai Bunpheng² Kiadtiyot Lodjang³

^{1,2,3}สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

^{1,2,3}Public Administration field Faculty of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author: E-mail: sirithon.noey@gmail.com¹, Bunphengpanjai418@gmail.com²,
pannoi0804477@gmail.com³

Received: February 19, 2024

Revised: February 29, 2024

Accepted: December 28, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอและทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในแง่มุมต่าง ๆ ได้แก่ ความหมาย ความเป็นมาของการบริหาร แนวคิด ลักษณะ การวัดผลประเมินผลหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหาร โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แล้วนำมาปรับใช้เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความสำเร็จในการบริหารขององค์กรนั้น ๆ โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ในแง่มุมของด้านปัจจัยนำเข้า คือ นโยบาย บุคลากรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ด้านกระบวนการ คือ การวางแผนดำเนินงาน การบริหารจัดการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการติดตามประเมินผล ด้านผลผลิต คือ การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานด้านข้อมูลย้อนกลับและด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาปรับใช้ประยุกต์ในการบริหารองค์กรให้เป็นระบบของการจัดการ

ความสำคัญ: การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

Abstract

This article concentrates on comprehending management knowledge, which encompasses various forms of excellence in management. Particularly understanding of factors that will affect the success of the achievement management. And then they adapted it to be a mechanism for creating success in managing that organization by considering the value principle in terms of the input factors, which are policies, personnel, budgets, and equipment. The process aspect is operational planning. Management We evaluate the department's operations with a focus on achievement and productivity monitoring. We apply feedback and environmental factors to the organization's management, aiming to establish a system of effective management in the future.

Keywords: results-based management

บทนำ

การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์กร กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยใช้กระบวนการวางแผน ดำเนินการ และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวคิดนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน โดยการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นวิธีการและเทคนิคที่พัฒนาขึ้นในราชการของประเทศสวีเดน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการและเน้นหนักไปที่การบริหารระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ซึ่งจะช่วยให้หลักประกันและสามารถตอบคำถามแก่ประชาชน ได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลและหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีคุณภาพหรือเกิดความคุ้มค่า เงินภาษีอากรของประชาชนหรือไม่เพียงใดโดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารราชการให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้น ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร

ดังนั้น การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ของงานมากกว่าปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็น รูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อ สาธารณะ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ใช้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กรและตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

สมการของ RBM



สมการของ Results based management

ที่มา : http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1446

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณสุข

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานที่ได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน วีระยุทธ์ ชატะกาญจน์, 254)

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่า ต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ถ้าจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่นับกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงาน ที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าการที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างาน ที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้ กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีเป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ นอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจ เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถ

ปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543)

1. การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมุ่งมั่น ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำที่สำคัญในการที่จะสื่อสารถึง วัตถุประสงค์สำคัญของหน่วยงานที่จะมุ่งไปว่าต้องการให้บรรลุอะไรบ้าง เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปสู่จุดดังกล่าวภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความจำเป็นในการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในด้านค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมใหม่

2. การออกแบบให้เหมาะกับบริบท โดยหลักแล้วการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะใช้กับองค์กรโดยทั่วไป หรือแผนงานและโครงการ แต่ก็ควรมีการกำหนดบางองค์ประกอบที่เป็นการเฉพาะที่ต่างกันไปได้

3. การทำอะไรให้ง่ายเข้าไว้ เป็นหลักง่าย ๆ ว่าอย่าทำอะไรที่ซับซ้อนเกินไปหรือทำอะไรมาก ๆ ในเวลาอันสั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องการทำอะไรแบบคาดหวังได้จริงและการใช้ข้อมูลเชื่อถือได้เป็นการดีที่อาจเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดในขนาดเล็ก ๆ ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่ระบบที่ปฏิบัติได้

4. การสร้างให้เกิดความเป็นเจ้าของผ่านการมีส่วนร่วม การดำเนินการควรมีทั้งลักษณะของบนลงล่างและล่างขึ้นบน ในขณะเดียวกันมีความสำคัญที่ว่าการพิจารณาถึงมาตรฐานข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ต้องให้ความสำคัญแก่คนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดกระบวนการมีส่วนร่วมต้องผนวกเข้ากับการออกแบบการมุ่งผลสัมฤทธิ์เสมอ เพื่อรับฟัง รับรู้ข้อจำกัดและ ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การทำให้ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและถ้าปรับตัวให้ดีก็ที่จะทำให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี องค์กรไม่น้อยที่ประเมินต่ำเกินไปว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้มากและถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลยก็คงไม่อาจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไปได้ หากยังเป็นการบริหารแบบระบบราชการแบบเดิม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการและเน้นหนักไปที่การบริหารระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ การบริหารที่เน้นผล หรือการบริหารผลการดำเนินงาน หรือการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะช่วยให้หลักประกันและสามารถตอบคำถามแก่ประชาชนได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลและหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีคุณภาพหรือเกิดความคุ้มค่าเงินภาษีอากรของประชาชนหรือไม่เพียงใด โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การพร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ดังนั้น เพื่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่ต้องเอื้อต่อความสำเร็จ 5 ด้าน

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

1.1) นโยบาย คือ มีระเบียบข้อบังคับการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสมมีวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้ประชาชนพึงพอใจ

1.2) บุคลากร คือ การจัดหามูลค่าในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3) งบประมาณ คือ การจัดสรรการวางแผนกำหนดงบประมาณไว้ล่วงหน้า จัดงบประมาณให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

1.4) วัตถุประสงค์ คือ การสนับสนุนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแสวงหาวัตถุประสงค์ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

2. ด้านกระบวนการ (process)

2.1) การวางแผนดำเนินงาน คือ กำหนดทิศทางการทำงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน

2.2) การบริหารจัดการ คือ การวางกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ภายในองค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และมีการเปรียบเทียบข้อมูลผลการปฏิบัติงานมีการวางแผนจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและครบวงจร

2.4) การติดตามประเมินผล คือ การวัดผลประเมินผลของการปฏิบัติงานปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร มีเครื่องมือและการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์และภารกิจของเทศบาล การประเมินผลมีความโปร่งใส ตรวจสอบชี้แจงได้

3. ด้านผลผลิต (output)

3.1) ประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงาน คือ มีการตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลจากการทบทวนและรายงานผลครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในสำคัญของการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ด้านข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คือ การรับข้อมูลทั้งที่ดีหรือไม่ดีของผลผลิตที่องค์กรผลิตออกไปแล้วและนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาของผลผลิตที่ได้ และนำเป็นแก้ไข ซึ่งผลตอบรับจะถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้เจริญไปข้างหน้า สามารถที่จะเก็บเป็นสถิติข้อมูลองค์กรได้ เพื่อการพัฒนาต่อไปขององค์กร

5. ด้านสิ่งแวดล้อม (context) คือ ภาวะที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือสูงขึ้น เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปกครองมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาล ดังนั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเข้าถึง และสนับสนุนในปัจจัยของความสำเร็จอย่างลึกซึ้งอย่างรอบด้านทั้งการบริหารตน บริหารคนและการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

บทสรุป

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานราชการจะต้องมีการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งอาจจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้นและจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจ และความชำนาญที่

หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพที่จะหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะเจ้าหน้าที่ทุกระดับถือว่ามีความสำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยกันทั้งสิ้น

แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กรควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและช่วยแก้ไขปัญหามีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัวและควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่นความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมจัดคนให้เหมาะกับงาน การกระจายงานให้เหมาะสม กับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมชาติแวดล้อมการวางแผนงานที่จะประยุกต์ใช้หลักธรรมเข้ามาในการปฏิบัติงานและจัดหาเวลาที่เหมาะสมลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อคัดกรองผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

เอกสารอ้างอิง

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2547). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)*. รวมบทความวิชาการ 100 ปี

รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี. คณะกรรมการปฏิรูปราชการ.

พิทักษ์ อุดมทรัพย์. (2561). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วราภรณ์ สุกุลวิวรรณ. (2558). *ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก*.

วิทยานิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา (ศษ.ม.). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์. *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สืบค้น 26 มกราคม 2567. สืบค้นจาก

<http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc>.