

**การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
(ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562)**

ทัชชา สิงหะแสน¹ และอนงค์ เชื้อนแก้ว²
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ใช้ข้อมูลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และข้อมูลรายงานผลตัวชี้วัดของหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 และข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในแต่ละปี/หรือแต่ละรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการ การศึกษาปัญหาอุปสรรคที่พบ เพื่อค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการปฏิบัติงานตามแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี เริ่มตั้งแต่ศึกษากรอบการประเมินส่วนราชการประจำปี ขั้นตอนดำเนินการและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง, เข้าร่วมประชุมชี้แจงรายละเอียดการประเมินส่วนราชการฯ ของสำนักงาน ก.พ.ร., การพิจารณาและจัดทำร่างตัวชี้วัดรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ขั้นตอนที่ 2. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี และขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี สำหรับผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี พบว่า ผลการประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในภาพรวม 5 องค์ประกอบของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับระดับคุณภาพ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีผลประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติราชการแบบรายตัวชี้วัด จำนวน 13 ตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (ผลดำเนินการสูงกว่าเป้าหมาย) มีจำนวน 7 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (ผลดำเนินการสูงกว่าเป้าหมายและ/หรือเป็นไปตามเป้าหมาย) มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (เคยมีผลดำเนินการไม่ผ่านเป้าหมายอย่างน้อย 1 รอบประเมิน) จำนวน 1 ตัวชี้วัด โดยมีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการ ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารและผู้บริหารให้การสนับสนุนการดำเนินการ งบประมาณที่ได้รับเพียงพอ มีบุคลากรที่พร้อมในการปฏิบัติงาน และเครือข่ายความร่วมมือ

ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ นโยบายที่ไม่ต่อเนื่อง บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้านมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้รับภาระงานเพิ่มมากขึ้น การใช้ IT ที่แตกต่างกันในการส่งต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก ทำให้การได้รับข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ต้องใช้เวลาในการจัดการข้อมูลเพิ่มมากขึ้น และการไม่ได้รับทราบรายละเอียดผลการตรวจประเมินตัวชี้วัดจากสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงผลดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้การดำเนินการตัวชี้วัดไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ตามเป้าหมายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด)

คำสำคัญ : การประเมินส่วนราชการ, การกำหนดตัวชี้วัด, การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

¹ นางสาวทัชชา สิงหะแสน ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

² นางอนงค์ เชื้อนแก้ว ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1. บทนำ

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีการพัฒนา ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รัฐบาลจึงได้มีการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อตรวจสอบ กำกับ และติดตามผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ รัฐบาลกำหนด ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลตามแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง และเป้าหมายของประเทศ โดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน และที่สำคัญจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการของ หน่วยงานภาครัฐกำกับไว้เพื่อให้สามารถตรวจสอบ กำกับ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้ อย่างชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2559 คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 มีมติเห็นชอบกับการประเมินส่วน ราชการและข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ตามคำสั่งของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 5/2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ ประเมินส่วนราชการ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 และในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2559 ได้มีมติเห็นชอบกับกรอบการประเมินส่วนราชการตาม มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แทนการจัดทำคำรับรองการ ปฏิบัติราชการในระบบเดิม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจ สำคัญของรัฐบาลการแก้ไขปัญหาและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และเพื่อเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการในการ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการให้คุณให้โทษต่อหน่วยงานและผู้บริหารซึ่งเป็นกลไก สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญของรัฐบาลและการดำเนินงานตามภารกิจหน่วยงานของรัฐ และได้มีการปรับปรุง แนวทางการประเมินส่วนราชการอย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2561 โดยมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2561 ได้ ให้ความเห็นชอบกับกรอบ กลไก และแนวทางในการประเมินส่วนราชการและจังหวัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการโดยการประเมินมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. Function Base 2. Agenda Base 3. Area Base 4. Innovation Base และ 5. Potential Base และแบ่งเกณฑ์การประเมิน เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับคุณภาพ ระดับ มาตรฐาน (มาตรฐานขั้นสูงและมาตรฐานขั้นต้น) และระดับต้องปรับปรุงโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมทุก องค์ประกอบ รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินส่วนราชการ ปีละ 1 ครั้ง (รอบการประเมินตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายนของทุกปี) ปัจจุบันนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการประเมินส่วนราชการ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 จนถึงปัจจุบัน (นับเป็น ระยะเวลา 4 ปี)

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลักในการประเมิน เน้นการวัดผลตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงมา จากยุทธศาสตร์ชาติ, แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 แผน, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, แนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0, การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs), แผนบูรณาการ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล และตัวชี้วัด มาตรฐานสากล (International KPIs) เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและสามารถ ขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของประเทศ, ตัวชี้วัดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation), ตัวชี้วัดที่เป็นบทบาทภารกิจสำคัญของส่วนราชการที่เชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำคำรับรองและติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติราชการประจำปีของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จึงเล็งเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาแนว ทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ให้มีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้นเพื่อจะได้นำไปใช้ดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด KPI ที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ การกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ และประสิทธิภาพได้ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการ พัฒนาและปรับปรุงเกณฑ์การประเมินทุกปีเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการในการสนับสนุนการพัฒนา ประเทศ และสามารถนำผลงานไปใช้ประกอบการให้คุณให้โทษต่อหน่วยงานและผู้บริหาร (อธิบดี

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์) นอกจากนี้ ยังเห็นว่าบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้ศึกษา โดยเฉพาะปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในช่วงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการติดตามและประเมินผลกับหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัด หรือแม้แต่ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ หรือผลกระทบที่มาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ฯลฯ จะเป็นบทเรียนและเข็มทิศนำทางที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการในการบริหารจัดการตัวชี้วัดในระหว่างปีงบประมาณด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว และใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องตามสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ตลอดจนการบริหารจัดการตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562

2.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่พบ และค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ, 2560) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ดังนี้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเอง และสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน และ Hood (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553 อ้างถึงในบุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ, 2560) เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หักยัดการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

นอกจากนี้ ยังพบว่า Pollitt (2001, อ้างถึงในชมภูนุช ฟู่นาค, 2560) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับ Hood ไว้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งสร้างผลิตภาพสูงสุด 7 ประเด็น คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ระบบการจัดการให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ มาเป็นปัจจัยนำออก และผลสัมฤทธิ์

2. เน้นตัวชี้วัดและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งที่การวัดผลงานมากกว่าในยุคเดิม ทั้งในส่วนของการสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์การ และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

3. ลักษณะองค์การแบบแนวราบ ไม่เน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว และให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงความเป็นอิสระ กล่าวคือ ระบบการบริหารแบบดั้งเดิมมีลักษณะเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีแบบแผน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาวจากบนลงล่าง และมีเป้าหมายหลากหลายด้าน ซึ่งก่อให้เกิดผลในแง่ลบหลายๆ ประการ ฉะนั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสำคัญกับองค์การที่เป็นแนวราบ มีขนาดกะทัดรัด ไม่เน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว และให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงความเป็นอิสระ

4. เน้นความสัมพันธ์เชิงสัญญา หรือคล้ายสัญญา กล่าวคือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนว 4 ใหม่ รัฐใช้ความสัมพันธ์ในรูปแบบของสัญญา (Contract Relationships) หรือคล้ายสัญญา (Contract-like Relationships) แทนความสัมพันธ์ในลักษณะเดิมที่เป็นแบบสายการบังคับบัญชา

5. เน้นกลไกตลาด หรือเลียนแบบกลไกตลาด หมายถึง การส่งมอบบริการสาธารณะแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เชื่อว่า การใช้กลไกตลาด หรือเลียนแบบกลไกตลาด ทั้งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และการจ้างเหมาภาคเอกชน เป็นต้น จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6. ทำให้ภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาใกล้กันยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่พยายามลดความแตกต่าง แลกเปลี่ยนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยมองว่า ทั้งสองภาคส่วนมีการเข้าเป็นหุ้นส่วนกันในรูปแบบต่างๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเอกชนเข้ามาให้บริการสาธารณะในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ขณะเดียวกันภาครัฐได้รับรูปแบบ เทคนิค วิธีการจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้

7. การยึดถือในคุณค่าของปัจเจกบุคคลนิยม ประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่น คล่องตัวกล่าวคือ จากเดิมที่ยึดถือค่านิยมความเป็นสากลนิยม (Universalism) ความเท่าเทียม (Equity) และความมั่นคง (Security) เปลี่ยนมาเป็นปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความยืดหยุ่น คล่องตัว (Resilience) หรือเรียกได้ว่า รัฐไม่ได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนแบบเหมารวม เสมือนตัดเสื้อแบบยกโหลอีกต่อไป แต่มองประชาชนในฐานะปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น การตอบสนองความต้องการจึงต้องแตกต่างกันออกไปด้วยขณะเดียวกันเน้นที่ประสิทธิภาพของการให้บริการมากกว่าความเท่าเทียม นอกจากนี้เชื่อว่ารูปแบบองค์การและวิธีการในการจัดการต้องมีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทย

ในช่วง ปี พ.ศ. 2545 สมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร มีการปรับปรุงระเบียบราชการแผ่นดิน โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น รวมถึงการกระจายอำนาจภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น อีกทั้งการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) อีกด้านหนึ่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยมีกระทรวงรวม 20 กระทรวง และเปลี่ยนชื่อกระทรวงใหม่บางส่วนให้สอดคล้องกับภารกิจ จำนวน 2 กระทรวง ปรับภารกิจแต่ยังคงใช้ชื่อเดิม 12 กระทรวง รวมถึงจัดตั้งกระทรวงขึ้นใหม่ 6 กระทรวง ในอีกมุมหนึ่ง ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการปฏิรูประบบราชการ ทั้งการจัดระเบียบข้าราชการ กระทรวง ทบวง กรม และจัดระเบียบราชการ นอกจากนี้ช่วงนี้ ยังมีการประกาศใช้หลักธรรมาภิบาลในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยภาพรวมเป็นการมุ่งเน้นที่ประโยชน์สุขของประชาชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ รวมถึงการบริการประชาชนที่สะดวกและรวดเร็ว

รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, 2560) ดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กันเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ รวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงาน เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการ ปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบ ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่ รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการ ปรับปรุงระบบการทำงานของ ภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึง หลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึง ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการเพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบ และวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด

ระบบการควบคุมตนเอง

ปัจจุบันในยุคของรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา เน้นการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินการระหว่าง หน่วยงานรัฐกับเอกชนด้านแรงงาน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ ให้ องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษาที่มี คุณภาพและทั่วถึง กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นตามศักยภาพและความพร้อม โดยให้สถานศึกษาสามารถเป็นนิติบุคคล และบริหารจัดการได้อย่างอิสระและ คล่องตัวขึ้น การใช้กลไกตลาดดูแลราคาสินค้าเกษตรประเภทที่ราคาต่ำผิดปกติให้สูงขึ้นตามสมควร รวมถึงสนับสนุน ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมภาคขนส่งเพิ่มขึ้น อีกทั้งพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน ขณะเดียวกันมีการ ปรับปรุงระบบราชการให้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การตอบสนอง ความต้องการของประชาชนในฐานะที่เป็นศูนย์กลาง ตลอดจนจัดตั้งศูนย์บริการสาธารณะแบบครบวงจรที่ครอบคลุม การให้บริการหลากหลายตามชุมชนต่างๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปติดต่อขอรับบริการได้โดยสะดวกการ ให้บริการถึงตัวบุคคลผ่านระบบศูนย์บริการร่วม ณ จุดเดียว (One Stop Service) และระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ สมบูรณ์แบบ ยกกระตือรือรณะของหน่วยงานรัฐ สร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมี ระบบบูรณาการ

3.1.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)

การพัฒนาาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (พิชิตธรรม กิติคุณ, 2559) เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน คือ การนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถประเมินผลได้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงระดับตัวบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนแต่ละส่วนราชการต้องมีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปีเพื่อเผยแพร่ต่อประชาชน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

ความหมาย

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (performance related pay)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (targets) และวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารหรือการจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในรูปแบบของผลผลิต ซึ่งเป็นงาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชน ผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง ส่วนผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน ดังนั้น งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์จึงเรียกว่า เกิดผลสัมฤทธิ์นั่นเอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2546) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับทิวาดี เมฆสุวรรณ (2543) ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าจะงานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อะไรบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้

แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน
แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่
สิ้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้
สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกัน
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัว
ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวาง
ขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจาก
ผลสัมฤทธิ์ของงาน

สรุปได้ว่า องค์กรใดๆ หากใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะโดยทั่วไป คือ เป็นองค์การที่มีการ
วิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจน กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการวัดผลการ
ปฏิบัติงาน มีการจัดสรรงบประมาณ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความคาดหวังขององค์กร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม มีระบบสนับสนุน
การทำงาน เป็นองค์การที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี
เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ
ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.1.2 การบริหารแบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ ผลจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม
รูปแบบของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ทำให้องค์กรภาครัฐได้มีการนำเทคนิค
BSC มาประยุกต์ใช้ในหน่วยราชการเพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในภาพรวม เนื่องจาก BSC
เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการรับทราบข้อมูลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่าง
สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

คำว่าสมดุล (Balance) ใน Balanced Scorecard (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, 2551) คือ ความสมดุล
(Balance) ระหว่าง

- จุดมุ่งหมาย (Objective) ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term)
- การวัดผล (Measure) ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial)
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading)
- มุมมอง (Perspective) ภายในและภายนอก (Internal and External) ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการ

พัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ
BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

จากการค้นคว้าประเด็นการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ (2553)
ซึ่งได้อธิบายถึงแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับสำหรับ
องค์กรจำนวนมาก คือ แนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก
Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการ
จัดการ ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหาร
กลยุทธ์โดยผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบ
ผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ถือ
หุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร

2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึง
เป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรใน

มุมมองของลูกค้า เช่นลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้าเป็นต้น

3. มุมมองทางด้านการบริหารภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

การออกแบบระบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ดังนั้นขั้นแรกที่ต้องดำเนินการ คือ การสร้างกลยุทธ์หรือการทำความเข้าใจกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนก่อน และสร้างทีมงานในการออกแบบระบบต้องประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานจากหลายกลุ่มงาน/ฝ่ายเพื่อความหลากหลายมุมมอง แล้วดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ เพื่อนำมาออกแบบระบบ Balanced Scorecard ให้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร สรุปขั้นตอนการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ผ่านแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วหลักการในการเลือกตัววัดเชิงกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard มีดังต่อไปนี้

1) ตัววัดนั้นต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ กล่าวคือผู้ที่ทำการคัดเลือกตัววัดนั้นต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าตัววัดนั้นวัดความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรข้อใด ถ้าตอบไม่ได้ก็แสดงว่าตัววัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หรือถ้ายืนยันว่าตัววัดนั้นมีความสำคัญ ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่มีความครบถ้วน

2) ตัววัดนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับตัววัดอื่น

3) ตัววัดนั้นต้องไม่มีจำนวนที่มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป

4) ตัววัดผลควรประกอบทั้งตัววัดผลความสำเร็จในระยะสั้นและตัววัดผลความสำเร็จในระยะยาว

5) ตัววัดต้องสามารถตีความหมายและเข้าใจได้ง่าย

6) ตัววัดจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้รับผิดชอบตัววัดนั้น

7) ตัววัดผลจะต้องถูกผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 การตั้งค่าเป้าหมาย ทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าหน่วยงาน/กลุ่ม/ฝ่ายทำงานได้ดีและบรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้บริหารเองสามารถนำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรหรือการจ่ายค่าตอบแทน หรือเงินโบนัสได้

ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน การตั้งค่าเป้าหมายจะทำให้มองเห็นได้อย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและความคาดหวังขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในการทำงานและสามารถทุ่มเทพลังกายพลังใจทั้งหมดให้บรรลุสิ่งเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยนำปัจจัยต่างๆ มาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ เช่น ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ อัตราผลตอบแทน เงินลงทุนรวมทั้งหมดที่ใช้ ความต้องการทรัพยากรเวลาในการดำเนินโครงการ ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ

การนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรประสบอยู่ ได้แก่ การที่องค์กรไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จากการศึกษาโดย Kaplan และ Norton (2005) พบว่ามีองค์กรถึงร้อยละ 90 ที่ประสบความล้มเหลวในการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ พบว่ามีอุปสรรคสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. อุปสรรคทางด้านวิสัยทัศน์ พบว่ามีพนักงานเพียง 5% เท่านั้นที่เข้าใจกลยุทธ์

2. อุปสรรคทางด้านการจัดการ พบว่าทีมผู้บริหารระดับสูงถึง 85% ที่ใช้เวลาในการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่ำกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

3. อุปสรรคทางด้านทรัพยากร พบว่าเมืองครถึงร้อยละ 60 ที่ไม่ได้เชื่อมโดยงบประมาณให้เข้ากับกลยุทธ์
4. อุปสรรคทางด้านบุคลากร พบว่ามีผู้บริหารเพียง ร้อยละ 25 เท่านั้นที่มีระบบผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์
เพื่อกำจัดอุปสรรคที่สำคัญทั้งสี่ประการนี้ Paladino (2007) ได้นำเสนอหลักการ 5 ข้อในการสร้างและนำเอา
ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร (Corporate Performance Management) ดังนี้

1. สร้างโครงสร้างและทีมงานการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีการรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหาร
ระดับสูง มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องนำแนวคิดที่สำคัญ
หลายประการไปใช้ปฏิบัติจริง และมีความคิดเปิดกว้างต่อแนวความคิดใหม่ๆ และคอยติดตามแนวปฏิบัติใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. ทบทวนและสื่อสารกลยุทธ์ ต้องมีการสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีความครบถ้วนและควรมีการสร้างแผนที่กลยุทธ์
ให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการและมุมมองด้าน
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต

3. นำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับปฏิบัติการ โดยวางระบบตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ลงสู่ระดับปฏิบัติการ
ให้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ควรมีแผนที่จะทำให้ฝ่ายสนับสนุนต่างๆ ให้การสนับสนุนต่อฝ่ายอื่นๆ ใน
การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด
องค์กรควรพิจารณาสร้างระบบผลตอบแทนที่ผูกติดกับผลการปฏิบัติงานตามมุมมองใน Balanced Scorecard ผ่าน
ตัววัดผลต่างๆ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและทันเวลามากขึ้น

4. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรควรนำผลที่ได้มาพิจารณา
ปรับปรุงการดำเนินงาน เครื่องมือที่อาจนำมาใช้ ปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ เช่น Six Sigma หรือ Lean
Production รวมทั้งการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุดหรือ Benchmarking เพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงการทำงาน
ให้อยู่ในระดับดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้การปรับปรุงการทำงานนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมของการ
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. จัดการและแบ่งปันความรู้ องค์กรจะต้องมีระบบในการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์
ทั่วทั้งองค์กร และนำไปสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในแต่ละเรื่องอันจะทำให้้องค์กรสามารถ
พัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า การบริหารแบบ Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการ
นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ที่มีการวัดหรือประเมิน (Measurement) ความสำเร็จของ
องค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญในการประเมินผล ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ
มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดย
ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance
Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ทั้งนี้ องค์กรหลายแห่งมักนำเอา
Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ เช่น ใช้ในการวางแผนปฏิบัติการขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรใน
องค์กร การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านไป การทบทวนกลยุทธ์ หรือแม้แต่การกำหนด
ผลตอบแทนของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์กรที่นำ BSC ไปใช้ได้อย่างถูกต้องจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญต่อ
กลยุทธ์ขององค์กร เกิดการรับรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กรร่วมกัน โดยอาศัยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็น
เครื่องมือขับเคลื่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จึงส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมดีขึ้น

3.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators)

จากบทความของ อริยา ธัญพิช และประสิทธิ์ วัฒนาภา (2549) ได้รวบรวมประเด็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการ
ปฏิบัติงานหลักไว้ซึ่งมีความน่าสนใจมาก โดยได้กล่าวถึง องค์กรราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนในปัจจุบัน
จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน การนำมาซึ่งการบริหารจัดการสมัยใหม่ การ
แสวงหาเครื่องมือด้านการจัดการใหม่ๆ ที่จะเข้ามาช่วยในการบริหารและพัฒนาองค์กรจึงเป็นหน้าที่สำคัญของ
ผู้บริหารที่ต้องใส่ใจและทำความเข้าใจอีกข้อหนึ่ง และแนวความคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของ
Kaplan และ Norton ก็เป็นแนวคิดที่จะช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด หรือการกำหนด
ตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานแบบองค์รวม

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการกำกับ ตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นเป้าหมายของภารกิจนั้นๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ก็สามารถใช้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน/บุคคล หรือตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง เพื่อแสดงถึงความสำเร็จหรือความก้าวหน้าเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลข (Quantifiable Aspects)

สอดคล้องกับสพธอ. (2555) กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (key Performance Indicators) หรือเรียกสั้นๆ ว่า “KPI” เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีความหมายของแต่ละคำ ดังนี้

Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม

Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุ สำเร็จแค่ไหน

Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

KPIs จึงหมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร อาจแปลง่าย ๆ ว่า “ตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร”

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) (สำนักงาน ก.พ. อ้างถึงใน สำนักพัฒนาระบบบริหาร, 2554) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) คือ ดัชนีชี้วัด เครื่องชี้วัด หรือตัวบ่งชี้ปัจจัย กระบวนการ หรือผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้อย่างชัดเจน บ่งบอกถึงคุณลักษณะของสิ่งที่กระทำทั้งในรูปแบบเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เช่น เวลา สถานที่ กลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ เพื่อสะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของตัวชี้วัด

สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งประเภทตัวชี้วัด (2552) ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

2. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน คะแนนที่ได้นำมาประมวลผลในภาพรวมเป็นคะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

3. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบก กับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน

โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน

ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือ ความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนด ระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควร บรรยายไล่เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และอีกประการหนึ่งภายใต้ตัวชี้วัดเดียวกัน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายใน ลักษณะที่แตกต่างกันได้หลายทาง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับ การประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

ตัวชี้วัดประเภทใดๆ ที่กำหนดขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินผลจะต้องมีลักษณะที่ดี (สำนักงาน ก.พ.ร , 2552) ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดง ถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรือ งานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความมีผลผลิต เมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่าง ใหญ่หลวงแก่องค์กร
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการ เท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายใน องค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถใน การดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่มีเพียงแค่ผู้จัดทำเข้าใจเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการ ประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร
9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

สรุปได้ว่า KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เรียกสั้นๆ ว่า “ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน” โดยการวัดหรือประเมินผลการวัดเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดย เป็นการเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ อย่างไรก็ตาม การนำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานหลักมา ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องมีความเข้าใจในประเด็นเป้าหมาย ความสอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วิธีการกำหนดตัวชี้วัด และลักษณะตัวชี้วัดที่ดี นอกจากนี้ ข้อสำคัญอีกประการที่จะช่วย ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักต้องถูกถ่ายทอด (Cascading) เป้าหมาย ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลให้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อทุกคนจะได้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และ รับผิดชอบต่อตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

3.3 การถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เริ่มขึ้นเมื่อองค์กรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรเป็น เครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการวัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานเป็น ตัวชี้วัดเลือก โดยหลายส่วนราชการเลือกดำเนินการตัวชี้วัดดังกล่าวและเป็นผลให้ส่วนราชการที่ได้ดำเนินการเล็งเห็น ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะทำให้ตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ องค์กร ช่วยสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ของกรมบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีการการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล เกิดการมี ส่วนร่วมดำเนินการและความรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

การจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน คือ การพัฒนาระบบประเมินผลสู่ระดับหน่วยงานซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อันจะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน การพัฒนาระบบประเมินผลลักษณะดังกล่าวเริ่มจากการแปลงระบบประเมินผลจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2561) ดังนี้

1) การประเมินผลระดับองค์การ เริ่มต้นด้วยการจัดทำหรือทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การ

1.1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยนำภารกิจ (หน้าที่ความรับผิดชอบ) ที่ได้รับมอบหมายเมื่อแรกก่อตั้งมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนด จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าส่วนราชการจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ส่วนราชการ สามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่ต้องการมุ่งเน้นไปในอนาคตภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยพิจารณาว่าต้องการจะเป็นเลิศในด้านใด หรือต้องการจะมุ่งเน้นไปในทิศทางใด หรือพิจารณาจากข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นและต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เมื่อได้วิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ หรือประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงพัฒนาหรือมุ่งเน้นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษและเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลง ในทิศทางใดทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงมาเป็นหลักประกอบการพิจารณา

1.3) กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายในประเด็นยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้เป็นกำหนดสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุ โดยการนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร สิ่งสำคัญคือ เป้าประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ และควรมีการนำเป้าประสงค์ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเป้าประสงค์ที่สำคัญ หรือควรมุ่งเน้นพัฒนาเป้าประสงค์ที่เป็นเหตุก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่เป็นผลต่อไป

1.4) กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ในขั้นตอนนี้หน่วยงานต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และเขียนคำจำกัดความและการระบุขอบเขตให้ชัดเจน โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งหลังจากที่เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกัน กำหนดค่าเป้าหมายหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ และ กำหนดกรอบระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดด้วย

1.5) กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์คือสิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ ถ้าเป็นต้องทำอะไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักแล้ว จึงร่วมกันคิดโครงการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยส่วนราชการอาจนำโครงการที่มีอยู่เดิมมาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรกว่าโครงการนั้นๆ สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์อย่างครบถ้วนหรือไม่ หรือหากพบว่ายังไม่มีโครงการใดมารองรับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าวได้ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติม

2) ประเมินผลระดับหน่วยงาน เป็นการผสมผสานระหว่างการสนับสนุนระบบประเมินผลระดับองค์กร และการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจในงานประจำของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552) ดังนี้

2.1) ยืนยันบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยยึดจากความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2.2) กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร หน่วยงานพิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ขององค์กรว่าหน่วยงานมีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

2.3) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ยังไม่มีการประเมิน ให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.4) กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กรด้วย

3) การประเมินผลระดับบุคคล ควรดำเนินการภายหลังการพัฒนาระบบประเมินผลระดับหน่วยงานแล้วเสร็จ และควรจัดกลุ่มงาน/สายงานภายใต้หน่วยงาน โดยจัดบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่งานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำการแปลงระบบประเมินผลมาสู่ระดับบุคคล

ระบบประเมินผลระดับบุคคล เป็นการผสมผสานระหว่างการสนับสนุนระบบประเมินผลระดับของผู้บังคับบัญชา การพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานประจำของแต่ละบุคคล และการให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

3.1) ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงานให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

3.2) กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งานเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และกำหนดเป้าประสงค์ที่มีบุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย

3.3) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

3.4) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

ทั้งนี้ การถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลนิยมใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เนื่องจากช่วยให้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชามีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน สามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาได้

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) กล่าวถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดมี 4 วิธี ได้แก่

1) วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของบุคคลควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่บุคคลนั้นพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวตั้ง

2) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดโดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าทำได้ดีเพียงใด วิธีการนี้จะเหมาะสมสำหรับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญโดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

3) วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่างได้

4) การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ ใช้กับการประเมินข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ อาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

สรุปได้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดสามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ข้อสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัด ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาใช้สำหรับการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)

ที่มาของการบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) จึงเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2 - way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้อ

ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นแนวคิดของระบบประเมินผลระบบเดิมที่ประเมินผลเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด แม้จะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้ การประเมินนี้เป็นวิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานไปจนถึงศักยภาพที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) ที่สำคัญขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังคงเป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ, การเลื่อนตำแหน่ง, ขึ้นเงินเดือน, พิจารณาโบนัส รวมถึงการพิจารณาเลิกจ้างด้วย อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติยังคงมีข้อจำกัด คือ ไม่ได้มีส่วนช่วยพัฒนาทักษะใดๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หรือมุ่งเน้นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจังอย่างเช่นการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาขึ้นเพื่อหวังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายจากระบบประเมินเดิม คือ ปัญหาความไม่ชัดเจนในการประเมิน ความยุติธรรมในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมิน การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้า หรือบางกรณีก็เป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องทำให้เกิดความขัดแย้ง ประเมินตามระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้ถูก ประเมิน การประเมินไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการใช้แบบประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ หรือที่แย่ไปกว่านั้นคือมีแล้วไม่ใช้ ซึ่งสาเหตุของปัญหาเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวระบบประเมินเอง เครื่องมือ และ/หรือ ผู้ใช้

ดังนั้น ทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. ในระยะหลังจึงปรับให้สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างจริงจังมากขึ้น เน้นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ความหมาย

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2 - way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์การมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (อ้างในสวนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์การจะต้องมีภารกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. มิติแนวตั้ง แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์การ หน่วยงาน และพนักงานใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน

2. มิติแนวราบ แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.) ให้ความหมายว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PM จึงเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

จึงสรุปได้ว่าระบบ PM ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารการปฏิบัติงาน
1. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
2. เป็นกระบวนการประเมินผลงานที่มองจากปัจจุบันย้อนไปสู่อดีต เน้นหาข้อบกพร่องมากกว่าข้อดี	2. เป็นกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่มองไปในอนาคต เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นระบบที่พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว	3. เป็นการร่วมมือกันปฏิบัติงาน
4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น “ผู้พิพากษา”	4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น “ผู้ฝึกสอน”
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาคปฏิบัติจะทำเป็นครั้งคราว	5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่เคร่งเครียด เกิดข้อโต้แย้ง ไม่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารการปฏิบัติงาน
7. นำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้เฉพาะกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	7. การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรหลากหลาย กว้างขวาง เช่น การบริหารกลยุทธ์ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ระบุไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

2. ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3. ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

4. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

5. ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการจากกระบวนการในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร ระดับสำนักกอง จนถึงระดับบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน และเป็นการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใสสามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น PM จึงมักถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กร เช่น การบริหารกลยุทธ์ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

3.5 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

ความหมาย

คำว่า “Benchmarking” เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ ในภาษาไทยใช้ได้หลายคำ ได้แก่ การเทียบสมรรถนะ การเทียบเคียงสมรรถนะ การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ สมรรถนะอย่างเป็นระบบ ฯลฯ หากแปลตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า การเทียบสมรรถนะ หรือ การเทียบเคียงสมรรถนะ สำหรับการศึกษาคำนี้ใช้คำว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ” โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

David T. Kearns (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการวัดผลผลิต บริการ และการปฏิบัติงานต่างๆ โดยเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันกับองค์กรที่ ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ โดยจุดเริ่มต้นของการเกิดขึ้นของเครื่องมือ Benchmarking เกิดขึ้นจาก บริษัท XEROX Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในช่วงขณะนั้นบริษัทได้ประสบปัญหาอย่างรุนแรงในการแข่งขันกับบริษัท ของประเทศญี่ปุ่น โดยในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 1970 บริษัท XEROX Corporation ได้นำบริษัทตนเองไป เปรียบเทียบกับบริษัท Fuji-Xerox ถึงกับตกใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ว่าบริษัท Fuji-Xerox ในญี่ปุ่นได้ตั้ง ราคาจำหน่ายเครื่องถ่ายเอกสารไว้เท่ากับราคาที่เป็นต้นทุนการผลิตจากโรงงานในสหรัฐอเมริกา ประเด็นนี้ทำให้ บริษัท XEROX ในสหรัฐอเมริกาได้หันมาค้นหาในการที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในกระบวนการผลิต ซึ่งนับตั้งแต่นั้นมา เทคนิค Benchmarking ก็ได้รับความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่งถึงในปัจจุบันนี้

Peter (1994) (อ้างในธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณเลิศ และคณะ, 2556) กล่าวถึง การเทียบเคียงสมรรถนะที่ดีควร รวมการปฏิบัติและผลผลิตเข้าด้วยกัน เรียกว่าการเทียบเคียงทางสถิติ (Statistical Benchmarking) เป็นการ เปรียบเทียบด้วยตัวเลข จำนวน เปอร์เซนต์ การเทียบเคียงลักษณะนี้จะดูผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการ เทียบเคียงที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องนำการเทียบเคียงจากทั้งสามระดับที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การเทียบเคียง ยุทธศาสตร์ เพื่อทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 2) การเทียบเคียงกระบวนการ เพื่อการนำความ เปลี่ยนแปลงมาสู่วิธีการทำงาน และ 3) การเทียบเคียงสถิติ เพื่อช่วยตรวจสอบผลของการปฏิบัติ

ขณะที่ American Productivity and Quality Center (2006) (อ้างแล้ว, 2556) ให้ความหมายการ เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มผลผลิต ซึ่งช่วย ปรับปรุงองค์กรและสร้างเครือข่ายกลุ่มองค์กร โดยการเทียบเคียงด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธี ปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น เพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค กรของตน

ความแตกต่างของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices (บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2548 อ้างใน <http://www.thaischool.in.th/>) ดังนี้

Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถ ทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmark คือ Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบ ความสามารถของตนเอง

Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือคือการปฏิบัติที่นำให้องค์กรสู่ความ เป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเห็นได้ชัด มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงาน เป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าและผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก ทำซ้ำได้ แสดงผลลัพธ์เชิงปริมาณที่เป็นที่ยอมรับ/วัดผลได้

ความคิดเห็นจากนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ หมายถึง วิธีการในการวัดและ เปรียบเทียบไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติที่สามารถทำได้ดีกว่าหรือดีที่สุด โดยจะต้อง มีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ในการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในเรื่องที่ กำหนดขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) นำมาใช้ปรับปรุงองค์กรหรืองานที่ ปฏิบัติอยู่ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ได้ให้คำนิยามของการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ วิธีการในการวัดและ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Performance) และกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ของหน่วยงานตนเอง เพื่อนำ ผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละปีให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จาก ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละปี

นภดล รัมโพธิ์ (2553) สรุปประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะสอดคล้องกับวาโร เฟ็งส์วีสดี (มปป.) แบ่ง ออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การจำแนกตามวัตถุประสงค์/ตามสิ่งที่ต้องการ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1.1 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking) เป็น การเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงานขององค์กร/หน่วยงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร/หน่วยงานอื่น เพื่อดู ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ

1.2 การเปรียบเทียบความพึงพอใจ (Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า ซึ่งนิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

1.3 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน (Process benchmarking) เป็นการเทียบเคียงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรกับแนวทางที่ดีที่สุดที่องค์กรใช้เป็นแบบอย่าง โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น การเทียบสมรรถนะประเภทนี้เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและได้นวัตกรรมใหม่ๆ

1.4 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategic Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่น เพื่อใช้ในการปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การจำแนกตามลักษณะหน่วยงานที่เราไปเปรียบเทียบ จำแนกได้ 4 กลุ่ม ได้แก่

2.1 การเปรียบเทียบภายใน (Internal Benchmarking) เป็นการเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน โดยมีการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ระหว่างกัน การทำในลักษณะนี้ส่วนใหญ่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (work standard) ขององค์กร ข้อดีในการเทียบเคียงแบบนี้คือความง่ายในการเก็บข้อมูลและความเป็นมาตรฐานของข้อมูล แต่วิธีการนี้มีข้อจำกัดคือเป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ

2.2 การเปรียบเทียบเพื่อการแข่งขัน (Competitor Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงาน และข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรของตนกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อที่จะทราบจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุด การเปรียบเทียบในลักษณะนี้บางครั้งจะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร มากกว่าที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะสามารถเรียนรู้ได้จริงวิธีการนี้มีข้อจำกัดคือเก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล

2.3 การเปรียบเทียบตามหน้าที่การงาน (Industry or Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรมและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร วิธีการนี้จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาผู้เปรียบเทียบแต่จะตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practices) ในแต่ละหน้าที่เป็นสำคัญ

2.4 การเปรียบเทียบทั่วไป (Generic benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรใดๆ ก็ได้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน แม้ว่าองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราอย่างสิ้นเชิง การทำลักษณะนี้จะก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ด้วย

สรุปประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การจำแนกตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ความพึงพอใจ และกลยุทธ์ และ 2) การจำแนกตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ ได้แก่ เปรียบเทียบภายใน เปรียบเทียบเพื่อการแข่งขัน เปรียบเทียบตามหน้าที่การงาน และเปรียบเทียบทั่วไป

กระบวนการและขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะ

วาโร เฟ็งส์วีสต์ (มปป.) ได้สรุปกระบวนการในการเทียบสมรรถนะซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมของบริษัทของ บริษัท Xerox ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. การวางแผน (planning)	1. การกำหนดหัวข้อของการเทียบสมรรถนะ 2. การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ 3. การกำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ (analysis)	4. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างองค์กรดำเนินการ และองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบ (benchmarking partner) 5. การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การบูรณาการ (integration)	6. การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและสร้างการยอมรับ 7. การตั้งเป้าหมาย

ขั้นตอน	รายละเอียด
4. การปฏิบัติ (action)	8. การจัดทำแผนดำเนินการ 9. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 10. การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือคู่เปรียบเทียบ

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

Benchmarking เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความเป็นรูปธรรมที่วัดได้จริง ทำให้รู้จักตนเอง เมื่อเทียบกับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า ทำให้ได้แนวคิดและการทำงานที่ดีกว่าเดิม ทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่เกิดจากกระบวนการเก็บข้อมูลในการทำ Benchmarking จะเป็นรากฐานที่ช่วยสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตภาพการพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไปได้ ดังนั้น การทำ Benchmarking จึงเกิดประโยชน์หลักๆ ดังนี้

1. ช่วยรักษาความยั่งยืนขององค์กร ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการรักษาคุณภาพอย่างยั่งยืน และยกระดับความสามารถของตนเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ความรวดเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน การเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถเรียนรู้เพื่อให้ทันองค์กรอื่นๆ

3. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานหรือระบบการทำงานต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบโดยการเทียบสมรรถนะ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดเครือข่ายความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่จะรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผลจากการเทียบสมรรถนะจะทำหายความคิดที่ยึดถือกันมานาน โดยแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน การเทียบเคียงสมรรถนะกับผู้ที่มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เมื่อเทียบกับวิธีปรับปรุงแบบเก่าๆ ที่ใช้แต่การลองผิดลองถูก

5. กำหนดเป้าหมายที่ตรงประเด็น เป็นไปได้ และทำได้ การเทียบสมรรถนะช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และตรวจสอบความถูกต้องของเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. พัฒนาวิธีการวัดผลผลิตได้ถูกต้อง การเปรียบเทียบกระบวนการภายในขององค์กรกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรตนเองได้ดียิ่งขึ้น

7. ก่อให้เกิดการสนับสนุนและแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมภายใน การเทียบสมรรถนะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงความจำเป็นในการปรับปรุงส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิต การลดอัตราเสีย และการควบคุมต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม

8. สนับสนุนการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น เนื่องจากกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล/ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพขององค์กร

สรุปได้ว่า Benchmarking เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้รู้จักตนเองจากการวัดผลและเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้ Benchmarking ยังเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย

3.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) ตัวชี้วัด “Key Performance Indicator” เป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ นอกจากจะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังสามารถใช้วัดและประเมินความก้าวหน้าขององค์กรได้อีกด้วย วัชรศรี เถลิสมสุขสันต์ และกฤษ จรินทร์ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไรโดยการสังเคราะห์ประเด็นชี้้นำในการพัฒนาตัวชี้วัดด้วยการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีได้ประเด็นหลัก 7 ด้าน คือ ตัวชี้วัดด้านระบบปฏิบัติการ ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ตัวชี้วัดด้านการประสานงาน/ร่วมงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดด้านการนำองค์กร ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และตัวชี้วัดด้านบุคลากร จากนั้นสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลัก จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ได้ตัวชี้วัด จำนวน 24 ตัวชี้วัด แล้วนำไปทำเป็นแบบสอบถามเก็บรวบรวมความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน เครือข่ายภาคประชาชน และข้าราชการกรมสอบสวนคดีพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ที่กำหนดขึ้น (20 ตัวชี้วัด) มีความเหมาะสมในระดับมาก เช่น ตัวชี้วัดด้านระบบปฏิบัติการ จำนวน 1 ตัว ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการพัฒนา มาตรฐานการสอบสวนคดีพิเศษ, ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 ตัว ได้แก่ ร้อยละของสาธารณชนที่มีความเชื่อมั่นต่อ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และระดับความเชื่อมั่นของผู้เสียหายที่มีต่อกระบวนการสืบสวนสอบสวนและคณะพนักงานสอบสวนคดีพิเศษ เป็นต้น ในส่วนตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง (4 ตัวชี้วัด) เช่น ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่ากรมสอบสวนคดีพิเศษ มีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง, ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่เห็นว่ากรมสอบสวนคดีพิเศษ มีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาตัวชี้วัดไว้ว่า การวิจัยนี้ใช้ประเด็นชี้นำตัวชี้วัดในการพัฒนา 7 ประเด็น ซึ่งสังเคราะห์ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งอาจจะทำให้ได้ประเด็นชี้นำตัวชี้วัดที่ยังไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงานจริง ดังนั้น ควรการสังเคราะห์ประเด็นชี้นำตัวชี้วัดในการพัฒนาตัวชี้วัดโดยใช้วิธีการอื่นๆเพิ่มเติม เช่น การศึกษาภาคสนาม การสนทนากลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์ และการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติราชการและผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ส่วนราชการต้องการบรรลุผล โดยอาศัยแนวทางของ Balanced Scorecard (BSC) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจนระหว่างผู้ทำคำรับรอง (หัวหน้าส่วนราชการ) กับผู้รับคำรับรอง (หน่วยงานผู้ประเมิน) เรียกว่า “การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ” ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด และผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้นๆ เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีความคาดหวังที่ตรงกันเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น อาศัยวิธีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อแสดงถึงภาระรับผิดชอบต่อผลงาน

ผลการศึกษาของเสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ (2550) ในการศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยใช้เครื่องมือบาลานซ์ สกอร์การ์ด: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อศึกษาแนวคิดองค์ประกอบ รูปแบบ กระบวนการจัดทำ ผลของการใช้ ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ BSC มาใช้ พบว่า องค์ประกอบของ BSC มี 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่วนราชการเริ่มนำมาใช้ราว ปี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 2 มิติ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการบริการ ด้านพัฒนาองค์การ กระบวนการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ไม่มีการกำหนดมิติของ BSC ที่เหมาะสมกับส่วนราชการ แต่ใช้มิติตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งไม่มีการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ ผลการใช้ BSC ในเชิงบวก คือ การปฏิบัติงานมีทิศทางและรวดเร็วขึ้น การปฏิบัติราชการมีการลดรอบการทำให้ให้สั้นลง บริการเชิงรุกรวดเร็วขึ้น และมีการสร้างระบบป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินการ ในขณะที่ผลเชิงลบ คือ การแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงานตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรงานเพิ่มขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดไม่เหมาะสม ตัวชี้วัดที่กำหนดจากสำนักงาน ก.พ.ร. บางตัวไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับที่สาธิต วงศ์อนันต์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทย พบว่า รูปแบบการประเมินผลตามกรอบของสำนักงาน ก.พ.ร. ในมุมมองของผู้บริหาร เห็นว่ามีปัญหาหลายประการ เช่น การเจรจา

ตัวชี้วัดและแจ้งผลคะแนนมีความล่าช้า ตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินไป การประเมินตนเองยังขาดความถูกต้อง และผู้ประเมินผลจากภายนอกขาดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินไม่ได้ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม การรายงานผลการประเมินขาดข้อมูลที่แสดงจุดเด่นจุดด้อยของการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เช่นเดียวกับการค้นคว้าอิสระของจิตตนา จันทพันธ์ (2561) เกี่ยวกับปัญหาการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ประเมินผลจากความตรง (Validity) ซึ่งเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดียวกันทุกสำนักงานเขตโดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของบริบทแต่ละเขต และ 2) จากการทำตัวชี้วัดยังไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นภววิสัยโดยเฉพาะกรณีเกี่ยวกับการพัฒนาจริยธรรม ดังนั้น จึงได้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยให้สำนักงานเขตแต่ละแห่งเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาจริยธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการถูกตรวจสอบได้

นอกจากนี้ การศึกษากรอบแนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจากมุมมองพฤติกรรมองค์กรและนโยบายสาธารณะของลักษณะ ศิริวรรณ (2560) ได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงบริหารไว้ว่า การดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ควรพัฒนาความรู้ความสามารถและสมรรถนะต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการแก่บุคลากรทุกระดับ 2) ความสำเร็จของการปฏิบัติราชการขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนและผลักดันของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละปี ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนแผนงานที่เกี่ยวข้องด้วยทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากรฯ เพื่อให้ตัวชี้วัดดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมาย 3) ควรสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการผ่านช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ข้อมูลตรงกัน สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และเกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด 4) ควรประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง หน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดต่างๆ จะเกิดแรงกระตุ้นในการผลักดันตัวชี้วัดให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบกับเป็นโอกาสที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อผลักดันตัวชี้วัดให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กว่าการนำเสนอข้อมูลให้แก่ผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว รวมทั้งเป็นแนวทางในการทำให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถผสมผสานเข้ากับระบบการบริหารและทบทวนตัวชี้วัดในปีต่อไป 5) ควรปรับปรุงรูปแบบประเมินผลและการให้รางวัลโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจตามต้องการของบุคลากรเอง

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัด (Cascading) ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล คือ การจัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในส่วนราชการ (Internal Performance Agreement: IPA) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงระดับบุคคล การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกระทรวง กรม สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมกำกับติดตามการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ การศึกษากระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสู่การปฏิบัติใน 12 เขตสุขภาพของจากรุวรรณ ธาดาเดช และคณะ (2558) เพื่อศึกษากระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสู่การปฏิบัติงานใน 12 เขตสุขภาพ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดใน 12 เขตสุขภาพ มีความน่าสนใจอย่างยิ่ง โดยการศึกษาได้สรุปกระบวนการถ่ายทอดไว้ 3 ขั้นตอนหลักใหญ่ ได้แก่

1. การวางแผน เพื่อการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ การระบุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการแปลงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด เป็นแผนพัฒนาระบบบริการ 10 สาขาหลัก

2. การถ่ายทอด เป็นการสื่อสารแผนฯ และตัวชี้วัดโดยการส่งสารไปถึงผู้รับผิดชอบหลักโดยระบบงานราชการผ่านตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างด้วยกลไกแนวดิ่ง ในระดับต่างๆ เช่น เขตสุขภาพ จังหวัด และอำเภอ การจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยตั้งคณะกรรมการ ทีมภายในหน่วยงาน ทีมคร่อมสายงานมารับผิดชอบแผนงานและตัวชี้วัด และการพัฒนากลไกเพื่อขับเคลื่อนแผนฯ ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับหน้าที่ ของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

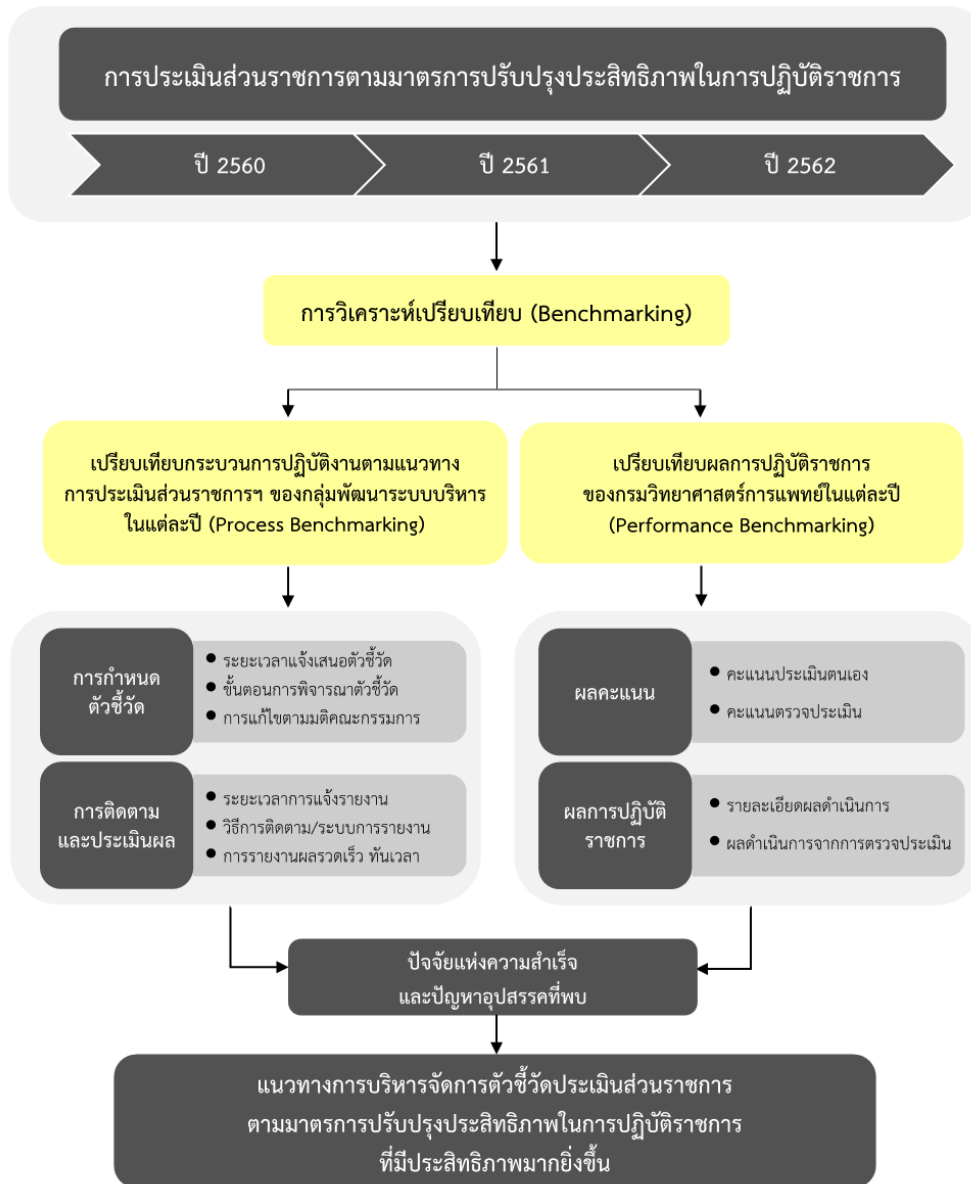
3. การนำไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนฯ กิจกรรมไปปฏิบัติตามกรอบเวลา ในระหว่างนี้มีการสร้างและใช้กลไกกำกับ ติดตาม และประเมิน: ทีมติดตาม ประเมินภายใน และภายนอก สร้างเป็นวัฒนธรรมให้นำผลการทบทวนมา

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนผลกลับไปถึงผู้รับผิดชอบในขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้

จุดเด่นของของกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดของการศึกษาคั้งนี้พบว่า กระบวนการทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การระบุวัตถุประสงค์ พร้อมตัวชี้วัด และการติดตาม กำกับ และการประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดตามกำหนดเวลา เขตสุขภาพทำได้ดี และเป็นจุดเด่น แสดงว่าเขตสุขภาพได้นำตัวชี้วัดมาเพื่อติดตามประเมินผลหน่วยงานเป็นหลัก แต่ยังไม่ได้นำมาเพื่อการถ่ายทอด กำหนดเป้าหมาย และกระจายตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องโดยตรงไปยังระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน ถ้าเขตสุขภาพพิจารณาและปรับการนำตัวชี้วัดเพื่อการถ่ายทอดให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ และหน้าที่ของหน่วยงานจะเพิ่มความโดดเด่นของกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ส่วนจุดอ่อนที่พบ คือ ความเชื่อมต่อของการแปลงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และแผนปฏิบัติการแล้วเชื่อมโยงหน่วยงาน และการสื่อสาร และทิศทางการสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนฯ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปยังผู้รับผิดชอบหลักเพื่อนำไปสู่การนำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาระบบบริการลงสู่การปฏิบัติในเขตสุขภาพ ที่การศึกษานี้ยังไม่พบความชัดเจนของความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์หลักและตัวชี้วัดได้ส่งมอบไปยังหน่วยงาน การสนับสนุนทรัพยากร เครื่องมือ และความสอดคล้องของระยะเวลาให้กับผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการทบทวนผลการดำเนินงานเมื่อผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนจากเป้าหมายยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ การศึกษาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ และความเข้าใจเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในกลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพิสุทธิ์ กริธานุเคราะห์ (2555) ที่ใช้วิธีการศึกษาโดยวิเคราะห์ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลพระปกเกล้าแล้วถ่ายทอดสู่กลุ่มงานเภสัชกรรม โดยวิธีบนลงล่าง (Goal Cascading Method) และทำการเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน พบว่า บุคลากรมีความรู้ในเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพโดยรวมยังอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะประเด็นระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคลให้แล้วเสร็จ เมื่อสอบถามความคิดเห็นพบว่า บุคลากรในกลุ่มงานเภสัชกรรมมีความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับน้อย และยังพบอีกว่า ตัวชี้วัดของกลุ่มงานเภสัชกรรมที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังขาดความจำเพาะเจาะจงในแต่ละงานและบุคคล ส่วนข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ กลุ่มงานเภสัชกรรมควรมีแนวทางพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล โดยส่งเสริมการให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งข้อคิดเห็นนี้สอดคล้องกับที่พจนีย์ อินจันทร์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่า มี 2 ปัจจัยส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ 1) ปัจจัยเชิงใจ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ 2) ปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน การปกครองการบังคับบัญชา ฯลฯ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาจึงได้จำลองกรอบแนวคิดในการศึกษาขึ้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์เปรียบเทียบ(Benchmarking) ตามวัตถุประสงค์โดยเปรียบเทียบ 2 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานในแต่ละปี (Performance Benchmarking) และการกระบวนการปฏิบัติงาน (การบริหารจัดการตัวชี้วัด) ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (Process Benchmarking) ในแต่ละปี ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

4. วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

4.1 ระยะเตรียมการ เป็นการศึกษาและทบทวนผังงาน (Flow Chart) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure) และจัดทำปฏิทินดำเนินการ (ในแต่ละปีงบประมาณ)

4.2 ระยะดำเนินการ เป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปี การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปี

4.3 ระยะหลังดำเนินการ เป็นการตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสรุปและนำเสนอผลการศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ได้แก่ ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณจากหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณโดยใช้การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ตามวัตถุประสงค์ Process Benchmarking และ Performance Benchmarking และสรุปปัจจัยสนับสนุน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการดำเนินการ สรุปแนวทางในการบริหารจัดการตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ และข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

5. ผลการศึกษา

5.1 แนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้

หลักการและที่มาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 5/2559 มติคณะรัฐมนตรี 6 พฤศจิกายน 2561 และมติคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาล การแก้ไขปัญหา และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

2) เพื่อเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ โดยสามารถนำผลงานไปใช้ประกอบการให้ทุนให้โทษต่อหน่วยงานและผู้บริหาร

กรอบการประเมินส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐาน งานประจำ งานตามหน้าที่ปกติ หรืองานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก งาน ตามกฎหมาย กฎ นโยบายของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรี (Function Base)

2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจยุทธศาสตร์ แนวทางปฏิรูปภาครัฐ นโยบายเร่งด่วน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ (Agenda Base)

3) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัด (Area Base)

4) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบงาน งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการให้บริการประชาชนหรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 (Innovation Base)

5) ศักยภาพในการดำเนินการของส่วนราชการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Potential Base)

หลักในการกำหนดตัวชี้วัด

ปีงบประมาณ พ.ศ.2560 มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน และเชื่อมโยงเป้าหมายระดับชาติ รวมทั้งสามารถนำมาติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมกับส่วนราชการทั้ง 20 กระทรวง ดำเนินการปรับปรุงตัวชี้วัดของส่วนราชการตามเอกสารงบประมาณ ประจำปี พ.ศ. 2560 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานกลางทั้งสามหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน โดยเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 -2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) และเป้าหมายของกระทรวง ซึ่งได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 และนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 นอกจากนี้ การดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการพิจารณาตัวชี้วัดของส่วนราชการ นอกเหนือจากยุทธศาสตร์ชาติและแผนฯ 12 แล้ว ยังได้นำแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวง/ภารกิจ/เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์จัดสรรปี 2560 และแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (25 แผน) มาเป็นกรอบในการพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2562 ยังคงมีการบูรณาการตัวชี้วัดของหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์และเชื่อมโยงสู่เป้าหมายระดับชาติ เพื่อให้สามารถนำมาติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ยังมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยเน้นการตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาของประชาชนมากขึ้น (Better Life)

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2561

1) ระดับตัวชี้วัด การประเมินผลในแต่ละตัวชี้วัด พิจารณาจากผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละรอบการประเมิน โดยมีเกณฑ์การประเมิน 2 กรณี ดังนี้

- ผ่าน - ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ไม่ผ่าน - ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ระดับองค์ประกอบ การประเมินในแต่ละองค์ประกอบ แบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น 3 กรณี ดังนี้

- สูงกว่าเป้าหมาย - ผ่านทุกตัวชี้วัด (>67%)
 - ผ่าน 3 ตัวชี้วัดจาก 4 ตัวชี้วัด
 - ผ่าน 4 ตัวชี้วัดจาก 5 ตัวชี้วัด
- เป็นไปตามเป้าหมาย (50-67%) - ผ่าน 1 ตัวชี้วัด จาก 2 ตัวชี้วัด
 - ผ่าน 2 ตัวชี้วัด จาก 3 ตัวชี้วัด
 - ผ่าน 2 ตัวชี้วัด จาก 4 ตัวชี้วัด
 - ผ่าน 3 ตัวชี้วัด จาก 5 ตัวชี้วัด
- ต่ำกว่าเป้าหมาย (<50%) - ไม่ผ่านทุกตัวชี้วัด
 - อื่นๆ ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์เป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมาย

3) สรุปผลการประเมินส่วนราชการในภาพรวม 5 องค์ประกอบ

- ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน
- ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย
- ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย)

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สำนักงาน ก.พ.ร. มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์และการคำนวณคะแนนประเมิน คือ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินเป็นการคำนวณคะแนนเฉลี่ยเป็นร้อยละของทุกองค์ประกอบ และยกเลิกหลักเกณฑ์ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเพียง 1 องค์ประกอบ ให้ถือว่าอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ประกอบด้วยการประเมินใน 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับตัวชี้วัด พิจารณาจากผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมาย 3 ระดับที่กำหนดไว้ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- เป้าหมายขั้นสูง ได้ 100 คะแนน
- เป้าหมายมาตรฐาน ได้ 75 คะแนน
- เป้าหมายขั้นต้น ได้ 50 คะแนน

หมายเหตุ :

- 1) หากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายขั้นต่ำที่ตั้งไว้ จะได้คะแนนเป็นศูนย์
- 2) คิดคะแนนจากการเทียบบัญญัติไตรยางค์ระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับค่าเป้าหมาย 3 ระดับ
- 3) กรณีที่มีตัวชี้วัดย่อย จะใช้วิธีการเฉลี่ยผลคะแนนจากตัวชี้วัดย่อย

2) ระดับองค์ประกอบ ให้แต่ละองค์ประกอบมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน หากองค์ประกอบใดมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวชี้วัด จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยผลคะแนนของตัวชี้วัดในองค์ประกอบนั้น

3) สรุปผลการประเมินส่วนราชการในภาพรวม 5 องค์ประกอบ

- ระดับคุณภาพ ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 90.00 – 100.00
- ระดับมาตรฐาน
 - มาตรฐานขั้นสูง ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 75.00 – 89.99
 - มาตรฐานขั้นต้น ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 60.00 – 74.99
- ระดับต้องปรับปรุง ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบต่ำกว่า 60.00

กลไกการประเมินส่วนราชการ

1) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการทำหน้าที่พิจารณากระบวนการประเมินและแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาตัวชี้วัดของส่วนราชการ

2) คณะทำงานพิจารณาตัวชี้วัดของส่วนราชการ ได้แก่ กรรมการ ก.พ.ร./อ.ก.พ.ร./ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานคณะทำงาน ผู้แทน สศช. เป็นคณะทำงาน (เฉพาะปี 2560 - 2561) ผู้แทนสำนักงานประมาณ เป็นคณะทำงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 - 5 คน เป็นคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นคณะทำงานและเลขานุการ เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดของส่วนราชการ พิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) /ตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวงและจังหวัด (Function-Area KPIs) ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนของส่วนราชการและจังหวัด พิจารณาเรียกให้ส่วนราชการ/จังหวัดเข้าสู่แจ้งข้อมูลตามเหมาะสม และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมอบหมาย

วิธีการประเมินส่วนราชการ

1) ประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ และเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ประเมินเบื้องต้น)

2) ผู้รับการประเมิน ได้แก่ ส่วนราชการในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ระดับกรม และกระทรวงที่รับการประเมินตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 ทั้งนี้ ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ให้นำแนวทางการประเมินตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ไปประยุกต์ใช้ และส่งผลการประเมินให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อรายงานต่อนายกรัฐมนตรี พร้อมกับส่วนราชการอื่นๆ โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร.ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

3) รอบการประเมิน หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องทำการประเมิน ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2561 ประเมิน 2 ครั้งต่อปี

- ครั้งที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี
- ครั้งที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประเมิน 1 ครั้งต่อปี

- ครั้งที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี

4) ขั้นตอนการประเมินผลส่วนราชการ 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ก.พ.ร. กำหนดกรอบการประเมินส่วนราชการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และสำนักงาน ก.พ.ร. แจกกรอบ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้แก่ส่วนราชการผู้รับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานข้อเสนอประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาวิวัฒนาการตามองค์ประกอบประเมิน โดยส่วนราชการรายงานผลการประเมินแก่สำนักงาน ก.พ.ร. ตามรอบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 เลขาธิการ ก.พ.ร. รายงานผลการประเมินฯ เบื้องต้นเสนอต่อรองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ

ขั้นตอนที่ 4 สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวมผลการประเมินส่วนราชการเสนอนายกรัฐมนตรี

5.2 กระบวนการปฏิบัติงานตามแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในแต่ละปี)

1) การกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี

1.1) ศึกษารอบการประเมินส่วนราชการประจำปี ขั้นตอนดำเนินการ และศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเริ่ม (ดำเนินการในช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม - เดือนกันยายนก่อนสิ้นปีงบประมาณ) โดยเริ่มตั้งแต่ศึกษาการบูรณาการตัวชี้วัดของหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงาน ก.พ.ร. โดยพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานประมาณ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายของรัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรี แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) นโยบายของรัฐมนตรี กับแผนยุทธศาสตร์ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ แผนปฏิบัติการราชการประจำปีของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และนโยบายของอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

1.2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเข้าร่วมประชุมชี้แจงรายละเอียดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

1.3) พิจารณาและจัดทำร่างตัวชี้วัดรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีสรุปตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ/ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ/ แผน 12/ ยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณ/ แผนการปฏิรูปประเทศ/ นโยบายรัฐบาล/ แนวทางการ พัฒนา Thailand 4.0 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) และแผนยุทธศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ดังนี้

ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ		
	2560	2561	2562
1. จำนวนศูนย์แจ้งเตือนภัย เฝ้าระวังและรับเรื่องร้องเรียนปัญหาผลิตภัณฑ์สุขภาพ ในชุมชนที่มีศักยภาพในการเฝ้าระวังผลิตภัณฑ์สุขภาพ	✓	-	-
2. ชีตความสามารถในการตรวจหาเอกลักษณ์ของสารสำคัญซึ่งปนสมุนไพรม ใน เครื่องสำอาง	✓	✓	-
3. การพัฒนาระบบเฝ้าระวังเชื้อดื้อยาต้านจุลชีพ	✓	✓	-
4. ความสำเร็จในการผลักดันห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านรังสีวินิจฉัยของ โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์มาตรฐานห้องปฏิบัติการทาง การแพทย์ด้านรังสีวินิจฉัย	✓	-	-
5. การพัฒนาระบบห้องปฏิบัติการถอดรหัสพันธุกรรมขั้นสูงเพื่อแก้ปัญหาไวรัสโรค	-	✓	✓
6. การพัฒนาวิธีวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ Biopharmaceutical ที่ผลิตในประเทศเพื่อ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการส่งออก	-	✓	✓
7. จำนวนนวัตกรรม และเทคโนโลยีสุขภาพที่คิดค้นใหม่ หรือที่พัฒนาต่อยอด	-	✓	✓
8. การสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน 1) ร้อยละการดำเนินการตามแผนการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน 2) ร้อยละการชี้แจงประเด็นสำคัญที่ทันต่อสถานการณ์ (ถ้ามี)	✓ ✓	✓ ✓	- ✓
9. ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ	✓	-	-
10. ข้อเสนอประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมของส่วนราชการ	✓	✓	✓
11. การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	-	✓	-
12. การจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	✓	✓	-
13. การดำเนินการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์การของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	-	✓	✓
รวม	8 ตัวชี้วัด	10 ตัวชี้วัด	6 ตัวชี้วัด

2) การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี ประกอบด้วย 1. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดการ (ร่าง) รายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ พร้อมเป้าหมายการ ประเมินเสนอต่ออธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อพิจารณาอนุมัติ/ให้ความเห็นชอบ 2. นำส่งรายละเอียดตัวชี้วัดให้ สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเข้าสู่การพิจารณาของ อ.ก.พ.ร. และคณะทำงานพิจารณาตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายในการ ดำเนินงานของส่วนราชการ 3. สำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งรายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินที่ผ่านการพิจารณา

จาก อ.ก.พ.ร. ปฏิทินดำเนินการ และกำหนดการรายงานผลในระบบออนไลน์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่กำหนด และ 4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการฯ และเป้าหมายการประเมิน พร้อมกับจัดทำคู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยสื่อสารคู่มือผ่านช่องทางต่างๆ

3) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี ดังนี้

ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ.2560	ปีงบประมาณ พ.ศ.2561	ปีงบประมาณ พ.ศ.2562
1. หน่วยงานเจ้าภาพ ตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ดำเนินการตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ ตาม เป้าหมายการประเมิน	1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560	1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561	1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562
2. สำนักงาน ก.พ.ร. แจ้ง ส่วนราชการรายงานการประเมินส่วนราชการตาม มาตรการปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รอบ 6 และ 12 เดือน หรือตามที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> • รอบ 6 เดือน วันที่ 10 มีนาคม 2560 • รอบ 12 เดือน วันที่ 10 สิงหาคม 2560 	<ul style="list-style-type: none"> • รอบ 6 เดือน วันที่ 26 มีนาคม 2561 • รอบ 12 เดือน วันที่ 20 กันยายน 2561 (ตัวชี้วัด 5.2 แจ้ง 20 สิงหาคม 2561) 	<ul style="list-style-type: none"> • รอบ 6 เดือน ไม่ต้อง รายงาน • รอบ 12 เดือน วันที่ 17 กันยายน 2562
3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประสานติดตาม ความก้าวหน้าผลการ ปฏิบัติราชการตาม มาตรการปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และจัดทำ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพใน การปฏิบัติราชการของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เสนออธิบดี	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแจ้งติดตาม (รอบ 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน) ทางหนังสือราชการ หรือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ • ใช้การประชุม คณะทำงานติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ เพื่อการกำกับ ติดตามและรายงานผลต่อ ผู้บริหาร ประชุมเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2560 • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 5 เดือน วันที่ 23 มีนาคม 2560 (ลงนาม รับทราบ/อนุมัติ 27 มีนาคม 2560) • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 10 เดือน วันที่ 15 สิงหาคม 2560 (ลงนาม รับทราบ/อนุมัติ 23 สิงหาคม 2560) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแจ้งติดตาม (รอบ 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน) ทางหนังสือราชการ หรือทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ • ใช้การประชุม คณะทำงานติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ เพื่อการกำกับ ติดตามและรายงานผลต่อ ผู้บริหาร ประชุมเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2561 • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 6 เดือน วันที่ 17 เมษายน 2561 (ลงนาม รับทราบ/อนุมัติ 19 เมษายน 2561) • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 12 เดือน วันที่ 16 ตุลาคม 2561 (รับทราบ/ อนุมัติ 18 ตุลาคม 2560) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแจ้งติดตาม (รอบ 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน) ทางหนังสือราชการ หรือทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ • ใช้การตรวจติดตามผล การปฏิบัติราชการ (Feed Back) ไปยังหน่วยงาน เจ้าภาพ • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 12 เดือน วันที่ 3 ตุลาคม 2562 (รับทราบ/ อนุมัติ 4 ตุลาคม 2560)

ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ.2560	ปีงบประมาณ พ.ศ.2561	ปีงบประมาณ พ.ศ.2562
	<ul style="list-style-type: none"> • เสนอรายงานต่ออธิบดี รอบ 12 เดือน วันที่ 19 ตุลาคม 2560 (ลงนาม รับทราบ/อนุมัติ 20 ตุลาคม 2560) 		
4. รายงานผลผ่านระบบออนไลน์ (e-SAR) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามที่กำหนด	<p>สามารถรายงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • รอบ 5 เดือน ระหว่างวันที่ 23 - 30 มีนาคม 2560 • รอบ 10 เดือน ระหว่างวันที่ 15 - 28 สิงหาคม 2560 • รอบ 12 เดือน ระหว่างวันที่ 2 ตุลาคม - 10 พฤศจิกายน 2560 	<p>สามารถรายงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • รอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 - 20 เมษายน 2561 • รอบ 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 - 19 ตุลาคม 2561 <p>*ตัวชี้วัด 5.2 รายงานได้ถึงวันที่ 26 ตุลาคม 2561</p>	สามารถรายงาน รอบ 12 เดือน ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ระหว่างวันที่ 1 - 18 ตุลาคม 2562

5.3 ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดในแต่ละปี

1) ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดค่าเป้าหมายและรอบการรายงานผล 3 รอบ (รอบ 5, 10 และ 12 เดือน) โดยกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีผลการดำเนินการ ดังนี้

ผลการประเมิน รอบ 5 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●	-	◎	●	● ระดับมาตรฐาน	87.5	รอจากปช.

หมายเหตุ : ผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ

- หมายถึง ผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67)
- ◎ หมายถึง ผลดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 50-67)
- หมายถึง ผลดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50)

สรุปผลการประเมิน

- หมายถึง ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน
- หมายถึง ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย
- หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย)

ผลการประเมิน รอบ 10 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●	-	●	●	● ระดับคุณภาพ	100	รอกจาก ปช.

หมายเหตุ : ผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ

- หมายถึง ผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67)
- ◎ หมายถึง ผลดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 50-67)
- หมายถึง ผลดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50)

สรุปผลการประเมิน

- หมายถึง ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน
- ◎ หมายถึง ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย
- หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย)

ผลการประเมิน รอบ 12 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●	-	●	●	● ระดับคุณภาพ	100	87.57

หมายเหตุ : ผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ

- หมายถึง ผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67)
- ◎ หมายถึง ผลดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 50-67)
- หมายถึง ผลดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50)

สรุปผลการประเมิน

- หมายถึง ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน
- ◎ หมายถึง ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย
- หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย)

2) ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดค่าเป้าหมายและรอบการรายงานผล 2 รอบ (รอบ 6 และ 12 เดือน) โดยกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีผลการดำเนินการ ดังนี้

ผลการประเมิน รอบ 6 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●	-	○	●	● ระดับ ต้องปรับปรุง	93.75	รอจาก ปช.
<p>หมายเหตุ : ผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หมายถึง ผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67) ◎ หมายถึง ผลดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 50-67) ○ หมายถึง ผลดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50) <p>สรุปผลการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หมายถึง ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน ◎ หมายถึง ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย ● หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย) 								

ผลการประเมิน รอบ 12 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●	-	●	●	● ระดับคุณภาพ	99.11	89.62
<p>หมายเหตุ : ผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หมายถึง ผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67) ◎ หมายถึง ผลดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 50-67) ○ หมายถึง ผลดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50) <p>สรุปผลการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หมายถึง ระดับคุณภาพ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน ◎ หมายถึง ระดับมาตรฐาน เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย ● หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง (แม้ว่าจะได้รับการประเมินในองค์ประกอบอื่นในระดับเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย) 								

3) ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดค่าเป้าหมายและรอบการรายงานผล 1 รอบ (รอบ 12 เดือน) โดยกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีผลการดำเนินการ ดังนี้

ผลการประเมิน รอบ 12 เดือน								
ส่วนราชการ	Function Base	Agenda Base	Area Base	Innovation Base	Potential Base	สรุปผลประเมิน	คะแนน	คะแนน ITA
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	100 คะแนน	100 คะแนน	ไม่ต้องประเมินองค์ประกอบนี้	100 คะแนน	100 คะแนน	ระดับคุณภาพ	100	86.76
<p>หมายเหตุ :</p> <ol style="list-style-type: none"> ระดับตัวชี้วัด <ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายขั้นสูง ได้ 100 คะแนน เป้าหมายมาตรฐาน ได้ 75 คะแนน เป้าหมายขั้นต่ำ ได้ 50 คะแนน ระดับองค์ประกอบ ให้แต่ละองค์ประกอบมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน หากองค์ประกอบใดมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวชี้วัด จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยผลคะแนนของตัวชี้วัดในองค์ประกอบนั้น ระดับส่วนราชการ สรุปผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในภาพรวม <ul style="list-style-type: none"> ระดับคุณภาพ ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 90.00 – 100.00 ระดับมาตรฐาน <ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานขั้นสูง ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 75.00 – 89.99 มาตรฐานขั้นต้น ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 60.00 – 74.99 ระดับต้องปรับปรุง ส่วนราชการที่มีผลคะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบต่ำกว่า 60.00 								

6. อภิปรายผลการศึกษา

6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562

1) กระบวนการปฏิบัติงานตามแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในแต่ละปี) ดังนี้

ขั้นตอน/กิจกรรม	ช่วงระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ.)		
	2560	2561	2562
การกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี			
1. ศึกษากรอบการประเมินส่วนราชการประจำปี ขั้นตอนดำเนินการ และศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	เดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน	เดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน	เดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน
2. เข้าร่วมประชุมชี้แจงรายละเอียดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.	เดือนธันวาคม	เดือนสิงหาคม	เดือนสิงหาคม
3. การพิจารณาและจัดทำร่างตัวชี้วัดรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	เดือนตุลาคม	เดือนสิงหาคม - เดือนตุลาคม	เดือนกันยายน - เดือนตุลาคม

ขั้นตอน/กิจกรรม	ช่วงระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ.)		
	2560	2561	2562
การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี			
4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดทำ (ร่าง) รายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ พร้อมเป้าหมายการประเมินเสนอต่ออธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อพิจารณาอนุมัติ/ให้ความเห็นชอบ	เดือนกันยายน - เดือนมกราคม	เดือนตุลาคม - เดือนมกราคม	เดือน กันยายน - เดือนตุลาคม
5. นำส่งรายละเอียดตัวชี้วัดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเข้าสู่การพิจารณาของ อ.ก.พ.ร. และคณะทำงานพิจารณาตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงานของส่วนราชการ	เดือน มกราคม - เดือนกุมภาพันธ์	เดือน พฤศจิกายน - เดือนมกราคม	เดือน ตุลาคม - เดือนมกราคม
6. สำนักงาน ก.พ.ร. แจงรายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินที่ผ่านการพิจารณาจาก อ.ก.พ.ร. ปฏิทินดำเนินการ และกำหนดการรายงานผลในระบบออนไลน์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่กำหนด	เดือนกุมภาพันธ์ - เดือนมีนาคม	เดือนมกราคม - เดือนกุมภาพันธ์	เดือนกุมภาพันธ์
7. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการฯ และเป้าหมายการประเมิน พร้อมกับจัดทำคู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยสื่อสารคู่มือผ่านช่องทางต่างๆ	เดือน มกราคม - เดือนมีนาคม	เดือน ธันวาคม - เดือน พฤษภาคม	เดือน มกราคม - เดือนเมษายน
การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี			
8. หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ดำเนินการตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ ตามเป้าหมายการประเมิน	เดือนตุลาคม - เดือนกันยายน	เดือนตุลาคม - เดือนกันยายน	เดือนตุลาคม - เดือนกันยายน
9. สำนักงาน ก.พ.ร. แจงส่วนราชการรายงานการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รอบ 6 และ 12 เดือน หรือตามที่กำหนด	เดือนมีนาคม/เดือนสิงหาคม	เดือนมีนาคม/เดือนสิงหาคม	เดือนกันยายน
10. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารประสานติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เสนออธิบดี	รอบ 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน	รอบ 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน	รอบ 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 เดือน
11. รายงานผลผ่านระบบออนไลน์ (e-SAR) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามที่กำหนด	สามารถรายงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ช่วงเดือน ตุลาคม	สามารถรายงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ช่วงเดือนตุลาคม	สามารถรายงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ช่วงเดือนตุลาคม

6.2 ผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562

1) ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี

จากการตรวจประเมินโดยสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า สรุปผลการประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในภาพรวม 5 องค์ประกอบของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับระดับคุณภาพ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 อยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง

การประเมินผล	ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ.				
	2560		2561		2562
	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 2
ผลการประเมินตนเอง	87.5 ระดับมาตรฐาน	100 ระดับคุณภาพ	93.75 ระดับต้องปรับปรุง	99.11 ระดับคุณภาพ	100 ระดับคุณภาพ
ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	ระดับมาตรฐาน	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	78.75 ระดับมาตรฐานขั้นสูง

ตารางที่ 1 แสดงผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์มีผลการปฏิบัติราชการเต็ม 100 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และ 2562 ในส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ผลการปฏิบัติราชการเท่ากับ 99.11 คะแนน สาเหตุที่ทำให้กรมไม่ได้คะแนนเต็มอาจเนื่องมาจากกรอบการประเมินส่วนราชการในปี 2561 มีตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการหลายตัวชี้วัด และภายใต้ 1 ตัวชี้วัดยังมีการวัดผลในอีกหลายประเด็นย่อย ดังเช่นตัวชี้วัดการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่บังคับวัดผลโดยกำหนดเป้าหมาย 12 ผลผลิต ได้แก่ การลดพลังงาน, การลดกระดาษ, การประหยัดงบประมาณ, การบูรณาการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กับสถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การพัฒนาระบบสารสนเทศการตรวจสอบสถานะการทดสอบและรายงานผลทดสอบออนไลน์ด้านผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์วัตถุอันตราย, การให้คำปรึกษา แนะนำ/ให้ความรู้ ณ พื้นที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560, ให้บริการ Application บนอุปกรณ์ Smart Devices สำหรับบริการข้อมูลการรับรองรุ่นการผลิตชีววัตถุ, การใช้โปรแกรม e-report เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการในการรายงานผลการตรวจวิเคราะห์, การพัฒนาระบบรับและพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ผ่านระบบเทคโนโลยี (On-line Submission) ชนิด 2 ภาษา (ไทย-อังกฤษ), การลดระยะเวลาการให้บริการตรวจเครื่องเอกซเรย์, การตรวจสอบหัตถ์พิษผ่าน Application, พัฒนาวิธีตรวจพิสูจน์ยืนยันมอร์ฟินในปัสสาวะตัวอย่างด้วยวิธี HPTLC เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุนการตรวจวิเคราะห์

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นตัวชี้วัดบังคับในองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ การจัดทำและดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการยาก จึงต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายในสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปีเป็นเพียงกระบวนการประเมินหรือตัดสินใจต่อผลการปฏิบัติราชการ (Self-Assessment) ของหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดว่าสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น การพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในปีงบประมาณถัดไปจึงอาจไม่ครอบคลุมทุกประเด็น และจากที่สำนักงาน ก.พ.ร. การจัดทำคำรับรองมาเป็นการประเมินส่วนราชการ ก็ได้มีการแจ้งผลคะแนนให้ส่วนราชการได้รับทราบ ฉะนั้นจะเป็นการดียิ่งหากผู้ประเมิน (สำนักงาน ก.พ.ร.) แจ้งผลคะแนนที่ผ่านการตรวจประเมินจากผู้เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้ส่วนราชการได้รับทราบ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างถูกต้องต่อไป

2) ผลการปฏิบัติราชการแบบรายตัวชี้วัดของหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัด จำนวน 13 ตัวชี้วัด แบ่งตามผลการประเมินรายปีที่บรรลุเป้าหมายระดับตัวชี้วัด ดังนี้

2.1) ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (ผลดำเนินการสูงกว่าเป้าหมาย) จำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัด 1 จำนวนศูนย์แจ้งเตือนภัย เฝ้าระวังและรับเรื่องร้องเรียนปัญหาผลิตภัณฑ์สุขภาพในชุมชนที่มีศักยภาพในการเฝ้าระวังผลิตภัณฑ์สุขภาพ

ตัวชี้วัด 2 ชีตความสามารถในการตรวจหาเอกลักษณ์ของสารสำคัญซึ่งสมุนไพรรักษาในเครื่องสำอาง

ตัวชี้วัด 4 ความสำเร็จในการผลักดันห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านรังสีวินิจฉัยของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์มาตรฐานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านรังสีวินิจฉัย

ตัวชี้วัด 6 การพัฒนาวิธีวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ Biopharmaceutical ที่ผลิตในประเทศเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการส่งออก

ตัวชี้วัด 8 การสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน (ร้อยละการดำเนินการตามแผนการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน)

ตัวชี้วัด 10 ข้อเสนอประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมของส่วนราชการ

ตัวชี้วัด 11 การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด 13 การดำเนินการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์การของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

2.2) ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (ผลดำเนินการสูงกว่าเป้าหมายและ/หรือเป็นไปตามเป้าหมาย) จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัด 3 การพัฒนาระบบเฝ้าระวังเชื้อดื้อยาต้านจุลชีพ

ตัวชี้วัด 5 การพัฒนาระบบห้องปฏิบัติการถอดรหัสพันธุกรรมขั้นสูงเพื่อแก้ปัญหาไวรัสโรค

ตัวชี้วัด 7 จำนวนนวัตกรรม และเทคโนโลยีสุขภาพที่คิดค้นใหม่ หรือที่พัฒนาต่อยอด

ตัวชี้วัด 12 การจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

2.3) ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมาย (เคยมีผลดำเนินการไม่ผ่านเป้าหมายอย่างน้อย 1 รอบประเมิน) จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัด 9 ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ดังตารางที่ 2

ตัวชี้วัด	การประเมินผล	ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. (รายตัวชี้วัด)				
		2560		2561		2562
		รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 2
1. จำนวนศูนย์แจ้งเตือนภัย เฝ้าระวังและรับเรื่องร้องเรียนปัญหาผลิตภัณฑ์สุขภาพในชุมชนที่มีศักยภาพในการเฝ้าระวังผลิตภัณฑ์สุขภาพ	ผลการประเมินตนเอง	100	100	-	-	-
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	100	100	-	-	-
2. ชีตความสามารถในการตรวจหาเอกลักษณ์ของสารสำคัญซึ่งสมุนไพรรักษาในเครื่องสำอาง	ผลการประเมินตนเอง	100 (2 ชนิด)	100 (7 ชนิด)	100 (2 ชนิด)	100 (9 ชนิด)	-
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	100 (2 ชนิด)	100 (7 ชนิด)	100 (2 ชนิด)	100 (9 ชนิด)	-
3. การพัฒนาระบบเฝ้าระวังเชื้อดื้อยาต้านจุลชีพ	ผลการประเมินตนเอง	100	100	100	100	-
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	100	100	100	100	-

ตัวชี้วัด	การประเมินผล	ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. (รายตัวชี้วัด)				
		2560		2561		2562
		รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 2
4. ความสำเร็จในการผลักดัน ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้าน รังสีวินิจฉัยของโรงพยาบาลใน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่าน เกณฑ์มาตรฐานห้องปฏิบัติการ ทางการแพทย์ด้านรังสีวินิจฉัย	ผลการประเมิน ตนเอง	100	100	-	-	-
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	100	100	-	-	-
5. การพัฒนาระบบ ห้องปฏิบัติการถอดรหัส พันธุกรรมขั้นสูงเพื่อแก้ปัญหาไวรัส โรค	ผลการประเมิน ตนเอง	-	-	100	100	100
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	-	-	100	100	100
6. การพัฒนาวิธีวิเคราะห์ ผลิตภัณฑ์ Biopharmaceutical ที่ผลิตในประเทศเพื่อส่งเสริม อุตสาหกรรมการส่งออก	ผลการประเมิน ตนเอง	-	-	100	100	100
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	-	-	100	100	100
7. จำนวนนวัตกรรม และ เทคโนโลยีสุขภาพที่คิดค้นใหม่ หรือที่พัฒนาต่อยอด	ผลการประเมิน ตนเอง	-	-	100	100	100
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	-	-	100	100	50
8. การสร้างความรับรู้ความเข้าใจ แก่ประชาชน 1) ร้อยละการดำเนินการตาม แผนการสร้างความรับรู้ความ เข้าใจแก่ประชาชน 2) ร้อยละการชี้แจงประเด็น สำคัญที่ทันต่อสถานการณ์ (ถ้ามี)	ผลการประเมิน ตนเอง	100	100	100	100	-
		-	-	100	-	-
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	100	100	100	100	-
9. ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย งบประมาณ	ผลการประเมิน ตนเอง	100 (39.5)	100 (81.92)	-	-	-
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	100 (39.5)	100 (81.92)	-	-	-
10. ข้อเสนอประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรม ของส่วนราชการ	ผลการประเมิน ตนเอง	100	100	ประเมิน รอบ 2	100	100
	ผลตรวจประเมิน จากสำนักงาน ก.พ.ร.	90	80	ประเมิน รอบ 2	80	75

ตัวชี้วัด	การประเมินผล	ผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. (รายตัวชี้วัด)				
		2560		2561		2562
		รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 2
11. การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ผลการประเมินตนเอง	-	-	75	92.86	-
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	-	-	100	94.12	-
12. การจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ผลการประเมินตนเอง	100	100	100 (แผน ร้อยละ 83.57/ GFMS ร้อยละ 68.74)	100 (แผน ร้อยละ 92.86/ GFMS ร้อยละ 95.51)	-
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	100	100	100 (แผน ร้อยละ 71.43/ GFMS ร้อยละ 68.74)	100 (แผน ร้อยละ 99.44/ GFMS ร้อยละ 96.50)	-
13. การดำเนินการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์การของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	ผลการประเมินตนเอง	-	-	100	100	100
	ผลตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.	-	-	100	100	90
หมายเหตุ :	1. เกณฑ์การประเมิน ปี 2560 – 2561 คือ ผ่าน ได้ 100 คะแนน ไม่ผ่าน ได้ 0 คะแนน 2. เกณฑ์การประเมิน ปี 2562 คือ ผ่านเป้าหมายขั้นสูง ได้ 100 คะแนน ผ่านเป้าหมายมาตรฐาน ได้ 75 คะแนน ผ่านเป้าหมายขั้นต้น ได้ 50 คะแนน 3. เครื่องหมาย “-” คือ ไม่ได้ดำเนินการตัวชี้วัดในปีนั้น					

ตารางที่ 2 แสดงผลการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี (รายตัวชี้วัด)

จากตารางที่ 2 พบว่า การประเมินผลในแต่ละตัวชี้วัดเมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละรอบการประเมินของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 8 ตัวชี้วัด มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินในรอบที่ 1 (รอบ 5 เดือน) จำนวน 7 ตัวชี้วัด และมี 1 ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่าน คือ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากมีความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค คือ งบดำเนินงาน เบิกได้ร้อยละ 37.46 ถ้าวรวมก่อนนี้ผู้พัน (PO) 48.31% อยู่ระหว่างการรอส่งของ งบลงทุนเบิกได้ร้อยละ 39.17 สำหรับสิ่งก่อสร้างบางรายการเบิกจ่ายจากเงินกันไว้

เบิกเหลือปี 2559 งบประมาณยังไม่ถึงระยะเวลาการจ่ายค่าสมาชิกองค์การระหว่างประเทศ งบรายจ่ายอื่น ค่าเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว ยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลาเดินทาง สรุปผลการประเมินส่วนราชการในภาพรวม 5 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาตรฐาน (87.5 คะแนน) อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดนี้มีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมกรมทุกเดือนเพื่อติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ตามเป้าหมายการเบิกจ่าย ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ผ่าน) ในรอบ 10 และ 12 เดือน สรุปผลการประเมินส่วนราชการในรอบ 12 เดือนของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 อยู่ในระดับคุณภาพ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 การประเมินผลในแต่ละตัวชี้วัดเมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละรอบการประเมิน จำนวน 10 ตัวชี้วัด พบว่า มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินในรอบ 6 และ 12 เดือน จำนวน 10 ตัวชี้วัด สรุปผลการประเมินส่วนราชการในรอบ 12 เดือนอยู่ในระดับคุณภาพ

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงาน ก.พ.ร. มีการปรับเกณฑ์ประเมินเนื่องจากในปีที่ผ่านมาหลายส่วนราชการมีผลประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง จึงมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินเป็นการคำนวณคะแนนเฉลี่ยเป็นร้อยละของทุกองค์ประกอบ และยกเลิกหลักเกณฑ์ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเพียง 1 องค์ประกอบ ให้ถือว่าอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ดังนั้น ผลการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละรอบการประเมิน จำนวน 6 ตัวชี้วัด ทุกตัวชี้วัดมีผลการดำเนินงาน “ผ่าน” เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย โดยมีจำนวน 2 ตัวชี้วัดมีผลดำเนินการสูงกว่าเป้าหมาย และ 4 ตัวชี้วัดมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สรุปผลการประเมินส่วนราชการในภาพรวม 5 องค์ประกอบจึงอยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง (78.75 คะแนน)

7. ข้อค้นพบจากการศึกษา

ผู้ศึกษาค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ สามารถสรุปเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการตัวชี้วัดของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในแต่ละปี

1) การกำหนดตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องของศึกษาข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้อง และ/หรือ ประเด็นที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ให้ครบถ้วนทั้งหมด จะส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดทำได้ง่ายขึ้น

2) การกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนงาน/โครงการที่มีกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว สามารถนำค่าเป้าหมายเหล่านั้นมากำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

3) การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดการพัฒนาองค์การ (PMQA) ควรเป็นตัวเดียวกัน และมีการวัดผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

4) การเข้าร่วมประชุมชี้แจงแนวทางการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกครั้งที่ได้รับการเชิญเข้าร่วมประชุม ทำให้ได้รับทราบข้อมูลอย่างชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วน ส่งผลให้สามารถนำข้อมูลมาสื่อสารภายในกรมได้ดีกว่าการศึกษาจากเอกสารประกอบการประชุม

5) การแจ้งหน่วยงานเสนอตัวชี้วัดล่วงหน้าอย่างน้อย 2 - 4 สัปดาห์ ทำให้หน่วยงานได้มีเวลาในการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ

6) ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องที่มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์และพิจารณาความเหมาะสมตัวชี้วัดในเบื้องต้นจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ดี และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและการพัฒนาประเทศในภาพรวมเป็นหลัก

7) ข้อสำคัญในการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัด คือ ความครบถ้วนของหน่วยงานที่เข้าร่วมประชุม และผู้เข้าประชุมจะต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจได้

8) การจัดทำรายงานการประชุมและจัดทำร่างรายละเอียดตัวชี้วัดจากผลการประชุม ฝ่ายเลขานุการต้องชี้แจงทักษะในการฟังและจดบันทึกรายงานการประชุมให้ถูกต้องตามมติคณะกรรมการ โดยรายงานการประชุมที่ดำเนินการแจ้งเวียนรวดเร็วที่สุด หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดจะสามารถดำเนินการตรวจสอบร่างรายละเอียดตัวชี้วัดจากผลการประชุมและยืนยันตัวชี้วัดกลับมายังกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

2. ขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี

1) การเสนอ (ร่าง) รายละเอียดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการฯ พร้อมเป้าหมายการประเมินเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติควรดำเนินการล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน เพื่อให้ผู้บริหารได้มีเวลาในการตรวจสอบความถูกต้อง กรณีมีข้อแก้ไขจะได้มีระยะเวลาในการประสานกับหน่วยงานเจ้าภาพได้ทันเวลา

2) เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งกรอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละรอบการประเมิน ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องต้องตรวจสอบความถูกต้องของตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล และค่าน้ำหนักอย่างละเอียดถี่ถ้วน หากไม่ถูกต้องต้องรีบดำเนินการประสานกับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้พิจารณาปรับแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนสื่อสารภายในกรมเพื่อจะได้ไม่เกิดความสับสน

3) การสื่อสารรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบในหลายช่องทาง เช่น เอกสารราชการ, เว็บไซต์, โทรศัพท์, โลกออนไลน์ ฯลฯ เป็นขั้นตอนสำคัญมาก เนื่องจากการรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้องจะนำไปสู่การบริหารจัดการตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ประจำปี

1) การจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นกว่าที่กำหนดไว้

2) การประสานติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติราชการอย่างใกล้ชิดทุกเดือนผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โลกออนไลน์ โทรศัพท์ประสานสอบถาม ฯลฯ เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเร่งรัดการดำเนินการตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการที่อาจไม่บรรลุเป้าหมายให้ลดลง เนื่องจากมีระยะเวลาในการคิด วิเคราะห์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และบริหารจัดการตัวชี้วัดได้

3) การรายงานข้อมูลการตรวจติดตามย้อนกลับ (Feedback) ไปยังหน่วยงานที่รวดเร็วจะช่วยให้หน่วยงานรับทราบจุดที่ต้องพัฒนา แก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดให้ถูกต้อง มีคุณภาพและประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร จึงควรให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กรและการวัดผลลัพธ์ของการปฏิบัติราชการที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานตามพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ได้

2. ผู้บริหารควรสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจแนวทางการประเมินส่วนราชการให้กับบุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการ พร้อมทั้งร่วมขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการของกรมให้บรรลุเป้าหมาย

3. ควรกำหนดนโยบายในการนำตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการสู่การถ่ายทอด (Cascading) ค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคลภายใต้หลักการมีส่วนร่วม โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนตัวชี้วัดภายใต้แผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องด้วยทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ

5. ควรนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เน้นการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ การประสานความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน/ระหว่างหน่วยงาน การปรับปรุงกระบวนการที่มุ่งการแก้ไขปัญหา มากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา และการสร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรให้ดีขึ้น

6. การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในการบริหารของผู้บริหารอาจไม่ได้ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นในทันที แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติราชการจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรฐานที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

7. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติราชการเพื่อเป็นการลดภาระงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากระบบสารสนเทศจะช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นระบบที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลตัวชี้วัดได้อย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดตัวชี้วัดประเมินส่วนราชการต้องเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ/ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ แผน 12/ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ/ แผนการปฏิรูปประเทศ/ นโยบายรัฐบาล/ แนวทางการพัฒนา Thailand 4.0 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) แผนยุทธศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือได้รับงบประมาณสูง

2. การกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นตัวชี้วัดต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การและการขอรับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยกเว้นตัวชี้วัดที่ต่อเนื่องมา 3 ปี และบรรลุเป้าหมายแล้วไม่ควรใช้เป็นตัวชี้วัดอีก

3. การดำเนินการตัวชี้วัดที่อาศัยปัจจัยความสำเร็จจากภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ ไม่ควรนำมาเป็นตัวชี้วัด หากกรณีเห็นว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีประโยชน์ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประเทศ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนและกำหนดเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยที่จะทำได้

4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในฐานะหน่วยงานหลักควรสื่อสารปฏิทินดำเนินการและข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตัวชี้วัดจากสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบผ่านช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดรับรู้ข้อมูลที่ตรงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถบริหารจัดการตัวชี้วัดที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5. เจ้าภาพตัวชี้วัดต้องทำความเข้าใจเกณฑ์การประเมินผลให้ชัดเจน ดำเนินการตามเกณฑ์ให้ถูกต้อง แนบเอกสารหลักฐานประกอบการประเมินได้ครบถ้วน ทันระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายในทุกรอบการประเมิน

6. ผู้บริหารทุกระดับควรกำกับติดตามและเร่งรัดดำเนินการตามตัวชี้วัดอย่างใกล้ชิดเป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. กรณีที่เป็นตัวชี้วัดกลางที่ทุกหน่วยงานต้องร่วมดำเนินการ เจ้าภาพตัวชี้วัดควรมีการบริหารจัดการที่ดี ตั้งแต่สื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงาน การติดตาม สรุปและรายงานผลให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละรอบการประเมิน เพื่อกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะได้มีเวลาในการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการประเมินในภาพรวมให้ถูกต้อง ครบถ้วน สามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์ และส่งรายงานผลได้ทันเวลาตามที่ผู้ประเมินกำหนด

8. ควรมีการตรวจเยี่ยมติดตามผลการดำเนินงาน ณ พื้นที่ (Site Visit) เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและนำมากำหนดแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

9. ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ร่วมกันถึงความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างจริงจังของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้หน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดมีพลังความตั้งใจในการขับเคลื่อนให้ตัวชี้วัดให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการดังกล่าว นี้จะได้ประโยชน์มากกว่าการนำเสนอข้อมูลต่อบริหารเพียงอย่างเดียวเนื่องจากได้มีโอกาสพูดคุยปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการที่จะพัฒนาปรับปรุงงานระหว่างกันโดยตรง

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษานี้ได้รับทราบเฉพาะผลการประเมิน แต่ไม่ได้รับทราบประเด็นรายละเอียดของการตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้ศึกษาจึงไม่สามารถชี้ให้เห็นประเด็นที่ต้องนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในมุมมองของผู้ตรวจประเมิน (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรดำเนินการลักษณะดังนี้

1. ควรศึกษามุมมองและประสบการณ์ของคณะผู้ตรวจประเมินของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ได้จากการตรวจประเมินตัวชี้วัดในแต่ละปี
2. ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มคุณภาพและวิชาการของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดทำคำรับรองและติดตามประเมินผลของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อนำข้อคิดเห็นไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

บรรณานุกรม

- จาวรวัฒน ธาดาเดช และคณะ, “การศึกษากระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักสู่การปฏิบัติงานใน 12 เขตสุขภาพ,” รายงานการวิจัย, สถาบันวิจัยและพัฒนาระบบบริการสุขภาพ, 2558.
- ชมภูนุช หุ่นาค, “การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), ฉ.7 (2560): 133-135
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, “ตัวอย่างการใช้ Balanced Scorecard,” สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, <http://bananachak.blogspot.com/>
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, “แนวคิดของการทำ Benchmarking” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2563, <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538632213>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์, “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” ในบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2543)
- ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ และคณะ, “การพัฒนาระบบการบริหารงานการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,” รายงานการวิจัย, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- นภดล รมโพธิ์. การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลโอเมจิเนียร์, 2553
- บุญเกียรติ การเวกพันธุ์ และคณะ, “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่.” สถาบันพระปกเกล้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2563, <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88>.
- บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, “Benchmarking : ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,” 2548 อ่างในไทยสกุล, “Benchmarking: เป็นซ์มาร์คกึ่งเครื่องมือการพัฒนางองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่” สืบค้นเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2563, http://www.thaischool.in.th/_files_school/62102138/data/62102138_1_20111203-140843.pdf
- พิธูวรรณ กิติคุณ, “การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)” ในบทความวิชาการ Hot Issue, (มกราคม 2559): 1-2
- พิสุทธิ์ ภิธานุเคราะห์, “การศึกษาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ และความเข้าใจเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในกลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลพระปกเกล้า,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเภสัชกรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่” วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) for Quality Vol.18 No.169 (November 2011): 110

ลักขณา ศิริวรรณ, “ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจากมุมมองพฤติกรรมองค์การและนโยบายสาธารณะ,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ฉ.2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560) : 50

วัชรศมภ์ เฉลิมสุขสันต์ และกฤษ จรินทร์, “การพัฒนาตัวชี้วัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562)

วาโร เพ็งสวัสดิ์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, “การเปรียบเทียบสมรรถนะ”, ม.ป.ป. สอนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ, “การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management: PM” สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b14_53.pdf

สำนักงาน ก.พ., “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน”, สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, <https://www.ocsc.go.th/pm>

สำนักงาน ก.พ.ร., “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)” มิถุนายน 2546.

สำนักงาน ก.พ.ร., “ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) (ฉบับปรับปรุง)”, 2552.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, “คู่มือการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน” สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, http://km.moi.go.th/km/51_PMQA_6/support61/sup_7.pdf

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.), “KPIs ไม่ยุ่งยาก อย่างที่คิด” คลังความรู้ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.). สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, <https://www.etda.or.th/content/1128.html>

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. “การกำหนดตัวชี้วัด” (2554). สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2563, https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391691791813

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด, 2552

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, “การศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550)

อริยา ธัญพิช และประสิทธิ์ วัฒนภา, “ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators): จากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ” วารสารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ฉ.1 (มกราคม - มิถุนายน 2549): 1-3