

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

<22-CL-15-GE-WSP-A>

Workshop on Performance Management System and Productivity of Public Sector

ระหว่างวันที่ 24 - 26 สิงหาคม 2565

ผ่านระบบการประชุมทางไกล (Zoom)

จัดทำโดย นายค่านวร เชื้อนทา

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ สำนักงาน ก.พ.ร.

วันที่ 4 กันยายน 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มา/วัตถุประสงค์ของโครงการ

การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมิน ควบคุม และพัฒนาการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ การดำเนินการดังกล่าวมีความสำคัญและถูกให้ความสนใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โรคโควิด-19) ที่ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐต้องทำงานด้วยวิธีการใหม่และบริบทใหม่ ๆ อันประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยี รวมทั้ง ขั้นตอนและกติกากในการกำกับดูแลการทำงานจากระยะไกล ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ทำให้หน่วยงานของรัฐต้องทบทวนระบบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันให้สามารถรองรับการวัดและประเมินผลในบริบทของสถานการณ์ภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อทำความเข้าใจมิติดังกล่าว การอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ ระบบการบริหารผลการดำเนินงานและผลิตภาพของภาครัฐ (Performance Management System and Productivity of the Public Sector) จึงออกแบบวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) การวัดระบบการบริหารผลการดำเนินงานและผลิตภาพของภาครัฐของสมาชิกเอพีไอในปัจจุบัน
- 2) การสำรวจความก้าวหน้าของกรอบแนวคิดและเครื่องมือสำหรับระบบการบริหารผลการดำเนินงานในภาครัฐภายหลังช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
- 3) กำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการส่งเสริมระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้าในภาครัฐเพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากแต่ละหัวข้อ

การอบรมเชิงปฏิบัติการนี้เป็นการดำเนินการระหว่างวันที่ 24 – 26 สิงหาคม 2565 โดยการอบรมผ่านระบบแอปพลิเคชัน Zoom ซึ่งลักษณะของการจัดกิจกรรมเป็นการบรรยายควบคู่กับการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในกลุ่ม รายละเอียด ดังนี้

1) ระบบการบริหารผลการดำเนินงานและผลิตภาพในภาครัฐ

1.1) สารสำคัญ

(1) ความจำเป็นของระบบบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์

คำถามสำคัญสำหรับการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐ คือ “การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ดำเนินการ (Performance Management)” สำคัญอย่างไร ในมุมมองหนึ่งการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ดำเนินการเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการ/ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยมีข้อมูลสนับสนุนได้ โดยวางบนสมมุติฐานว่า ผู้จัดการ/ผู้บริหารองค์กรนั้นจำเป็นต้องรับผิดชอบกับผลสัมฤทธิ์ (Accountable for Performance) ทว่า การบริหารจัดการฯ ก็เป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้นำองค์กร ในบริบทของภาครัฐจะเห็นได้ว่า ภาครัฐในปัจจุบันกำลังเผชิญกับข้อท้าทายทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ในเชิงปัจจัยภายนอก ประชาชนคาดหวังงานบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะที่ทรัพยากรของภาครัฐค่อย ๆ ลดลง ขณะเดียวกันในเชิงปัจจัยภายใน ภาครัฐก็กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านของรุ่นอายุของผู้นำองค์กร การปรากฏตัวของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนโยบายของรัฐบาล ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน ซึ่งทำให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และแน่นอนที่สุดว่าปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการให้ความหมายของ “ผลสัมฤทธิ์

(Performance)” และการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Performance Evaluation) ของภาครัฐอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

(2) การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์

การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การระบุ การวัด และการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ขององค์การภายในภาคส่วนนับตั้งแต่ระดับปัจเจก ระดับทีมงาน และระดับองค์กร การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ครอบคลุมกลุ่มกิจกรรมที่กว้างขวาง ได้แก่ การประเมินผล การควบคุม การจัดทำงบประมาณ การกระตุ้นส่งเสริม การสนับสนุน และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและความรับผิดชอบขององค์กร การบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีเครื่องมือที่หลากหลายที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ อาทิ การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ Balance Scorecard (BSC) การควบคุมคุณภาพ การปักหมุดเป้าหมาย (Benchmarking) ซึ่งองค์กรหนึ่ง ๆ อาจเลือกเครื่องมือที่ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรได้

ในการบริหารผลสัมฤทธิ์ การวัดผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาสิ่งที่วัด ซึ่งมีคำสำคัญ (Key Word) ที่ต้องเข้าใจ 4 ส่วนดังปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มิติการวัดผลสัมฤทธิ์

มิติ	ตัวอย่างการวัดผล
1. ปัจจัยนำเข้า (Input)	ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรอื่น ๆ
2. ขั้นตอนการดำเนินการ (Throughput)	กิจกรรม ขั้นตอน กระบวนการ
3. ผลผลิต (Output)	สินค้า บริการที่ผลิตได้
4. ผลลัพธ์ (Outcome)	คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ผลกระทบต่อสังคม

การวัดผลมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่ง คือ ตัวชี้บ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ที่ถูกเลือกเพื่อเป็นตัวแทนของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จะช่วยบ่งบอกระดับที่หน่วยงานจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังอย่างไร ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจกำหนดเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพหรือปริมาณก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของภาครัฐ การกำหนดตัวชี้วัดก็เป็นประเด็นที่ท้าทายเพราะภาครัฐไม่สามารถให้ความสำคัญเพียงแต่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นได้เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับความยุติธรรมและความเป็นธรรมในการให้ทรัพยากรด้วย ข้อเสนอแนะประการหนึ่งของการกำหนดตัวชี้วัด คือ แม้ตัวชี้วัดจะเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของประเด็นหนึ่ง ๆ ได้ แต่ก็ยังมีข้อท้าทายที่ต้องพิจารณา เช่น การที่หน่วยงานกำหนดเป้าหมายให้ต่ำกว่าความเป็นจริงเพื่อให้บรรลุได้ง่าย การใช้ตัวชี้วัดเพื่อข่มขู่หรือกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างพฤติกรรมที่ไม่ดีให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

1.2) ข้อเสนอแนะ

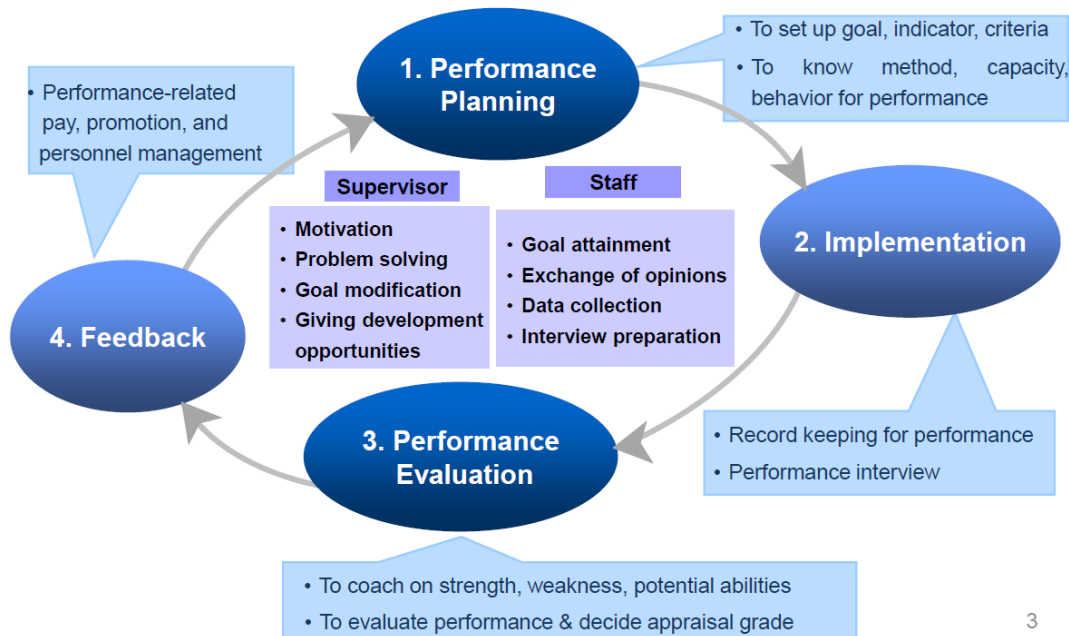
หัวข้อนี้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารผลสัมฤทธิ์และความสำคัญซึ่งช่วยให้เชื่อมโยงภารกิจขององค์กร และเป้าหมายของการกำหนดตัวชี้วัดในฐานะส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ ประเด็นที่เป็นข้อดีสำหรับหัวข้อนี้ คือ ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นภาพรวม (Overview) ของระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สามารถเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กรได้

2) การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ : การประเมินผลระดับองค์กรและระดับบุคคล

2.1) สาระสำคัญ

หวังกระแสดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ประยุกต์ใช้การประเมินผลทางเศรษฐศาสตร์กับภาครัฐ ส่งผลให้หลายประเทศ อาทิ

สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และประเทศเกาหลี ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการในการประเมินผล NPM นี้ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนและการบริหารผลสัมฤทธิ์ ขณะเดียวกันภายใต้กระแสดังกล่าวทำให้หน่วยงานของรัฐนำเครื่องมือในเชิงการบริหารในหลายรูปแบบออกมาใช้ เช่น แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี แผนประจำปี และรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี ข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ตาม NPM ในบริบทของการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ไม่อาจพิจารณาในลักษณะขั้นตอนที่เบ็ดเสร็จในตัวเอง แต่จำเป็นต้องเข้าใจในลักษณะของวงจรที่ครอบคลุมนับตั้งแต่การวางแผนงาน จนถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ (Feedback) ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วงจรของการบริหารผลสัมฤทธิ์

การบริหารผลสัมฤทธิ์ครอบคลุมในหลายระดับนับตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงบุคคล ซึ่งเป้าหมายและตัวชี้วัดจำเป็นต้องสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน

กรณีศึกษา : ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

ประเทศสาธารณรัฐเกาหลีได้มีการใช้กฎหมายที่ชื่อว่า the Basic Act on Government Performance Evaluation ในปี ค.ศ. 2006 กำหนดให้หน่วยงานส่วนกลาง รัฐบาลท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายผลการดำเนินการ รวมทั้งกำหนดให้จัดทำแผนประจำปีและรายงานประจำปี ภายหลังจากประเมินหน่วยงานจะถูกจัดกลุ่มระดับหน่วยงานแบ่งเป็นระดับ A – C สำหรับหน่วยงานที่ถูกจัดลำดับในระดับ C (ระดับล่างที่สุด) สองปีติดต่อกันผู้บริหารอาจถูกเสนอให้พ้นจากตำแหน่งดังกล่าว

ขณะเดียวกันในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก (เกรด 4 หรือสูงกว่านั้น) ขึ้นไปจะต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) และการประเมินจะวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของบุคคลและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ประกอบกับความสามารถ ขณะที่เจ้าหน้าที่ในระดับขั้นที่ต่ำกว่าจะเน้นการประเมินไปที่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ และความสามารถในการดำเนินการให้แล้วเสร็จ ซึ่งในท้ายที่สุดผลประเมินจะส่งผลต่อการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง

2.2) ข้อสังเกต

การประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรไม่สามารถแยกขาดจากผลการดำเนินการในระดับบุคคล ขณะเดียวกันในกรณีศึกษาของประเทศสาธารณรัฐเกาหลีที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นระบบกลไก แนวทางการประเมิน และผลลัพธ์ของการไม่กำกับดูแลองค์กรจนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนให้เห็นหลักคิดว่าการบริหารองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ (Accountable) กับผลการดำเนินการขององค์กรดังกล่าว

3) การใช้ระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐ

3.1) สาระสำคัญ

(1) หลักการสำคัญและเครื่องมือในการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์

หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์และระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์รวมทั้งวิธีการนำไปใช้ หัวข้อนี้ได้ฉายภาพของเป้าหมายของการบริหารผลสัมฤทธิ์ว่า การบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบให้ใช้ศักยภาพสูงสุด และใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเพื่อให้ได้เป้าประสงค์ที่มีคุณภาพที่ดี หรืองานบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ในอีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์นั้น เกี่ยวกับการออกแบบระบบและขั้นตอนซึ่งจำเพาะเจาะจง (Specific) กับบุคลิกลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กรด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยวงจรของการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอาจสรุปในลักษณะของวงจรซึ่งครอบคลุมนับแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ไปจนถึงการให้สิ่งตอบแทนกับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดี ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรการบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

จากวงจรตามภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขั้นตอนและกระบวนการที่ส่งต่อกันที่เชื่อมโยงอย่างสอดคล้อง (Align) และบูรณาการ (Integrate) เป้าหมายโดยผู้บริหารบทบาทหน้าที่ขององค์การในองค์กร เป้าหมาย และทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยเชื่อมโยงให้ส่วนต่าง ๆ ใ้ร้อยอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดเป้าหมายจากวิสัยทัศน์ ซึ่งเปรียบเสมือนเป้าหมายที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ พันธกิจ (Mission) ที่จะเป็นเข็มทิศกำกับว่าองค์กรต้องดำเนินการอะไร ยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกิจกรรมและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ

(2) วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์

การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ระดับ ได้แก่

(2.1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : ช่วยชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการที่ประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้

(2.2) วัตถุประสงค์เชิงการบริหารจัดการ : ช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ใช้ระบบในการให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน สิทธิประโยชน์ และโครงการต่าง ๆ

(2.3) วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา : ช่วยเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรขององค์กร

ดังที่ได้นำเสนอข้างต้นว่า การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ นั้น มีลักษณะเป็นวงจรที่ไม่สามารถแยกกันได้และไม่ได้เป็นขั้นตอนที่เบ็ดเสร็จในตนเอง แต่ประเด็นสำคัญที่จะเป็นส่วนให้การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวัดผล การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการเสริมแรงในส่วนที่ทำได้ดี (Reinforcement)

3.2) ข้อสังเกต

ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับหัวข้อการบรรยายนี้ คือ วิทยากรได้นำเสนอให้เห็นขอบเขตของความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ขณะเดียวกันได้นำเสนอเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร เช่น Balance Scorecard อีกทั้ง ได้นำเสนอ Use case ขององค์กรที่ใช้เครื่องมือที่นำเสนอ อย่างไรก็ตาม ในหัวข้อนี้มีข้อคิดเห็นว่า หากสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินการก่อนและหลังของหน่วยงานที่นำระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ไปใช้ จะทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

4) การเปลี่ยนแปลงทิศทางของผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐ

4.1) สาระสำคัญ

(1) พลวัตของแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่

การเข้ามาของแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเน้นประสิทธิผล (Efficiency) รัฐบาลของประเทศส่วนใหญ่ได้รับเอากรอบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศภายใต้ชื่ออันหลากหลาย เช่น การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลลัพธ์ (Outcome-based Evaluation) หรือการสอบถามผลสัมฤทธิ์ (Performance-based Audit) อย่างไรก็ตาม สาเหตุสำคัญประการหนึ่งซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกนำมาใช้มากขึ้นเกิดจากวิกฤตศรัทธาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐเนื่องจากความล้มเหลวในการบริหารจัดการหนี้สินในช่วงเวลาที่ผ่านมา และประโยชน์ต่อผู้นำทางการเมืองในฐานะเครื่องมือในการกำกับการทำงานหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ตาม การนำตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศที่พัฒนาแล้วมาใช้ยังประเทศกำลังพัฒนา โดยไม่พิจารณา

ความแตกต่างเชิงบริบท ทรัพยากรขององค์กรที่ไม่เพียงพอ และวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในการนำตัวแบบดังกล่าวมาใช้ ดังนั้น ในหัวข้อการบรรยายนี้จึงได้ชวนผู้เข้าร่วมการอบรมขบคิดเกี่ยวกับแนวโน้มและความเป็นพหุลักษณะของบริบทที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขององค์กรของรัฐ ขณะเดียวกันก็เป็นการตั้งประเด็นเพื่อรื้อสร้าง (Deconstruct) ตัวแบบของการบริหารผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีจนละเลยบริบท

(2) สถานะปัจจุบันและข้อจำกัดของระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์

ปัจจุบันระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์นั้นแบ่งออกเป็นหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลไปจนถึงระดับรัฐบาล โดยแต่ละระดับมีเป้าหมายและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลที่แตกต่างกัน โดยสรุปได้ตามภาพที่ 3

Levels of Performance	Performance Assessment Tools and Criteria	Norms of Performance Management
<i>Individual Job Performance</i>	Job Appraisal, Performance Agreement, Balanced Score Card	Efficiency, effectiveness, competition, result orientation, value-for-money, customer's choice (Diefenbach, 2009; Exworthy, 2010).
<i>Organizational Performance</i>	Output Quantity and Quality, Service Outcomes, Customer Satisfaction (APO, 2019)	
<i>National Govt Performance</i>	Voice and Accountability, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Political Stability, Rule of Law, Control of Corruption (World Bank, 2021)	Neutrality, fairness, stability, representation, accountability, integrity (MacCarthaigh, 2008; Jackson, 1993).

ภาพที่ 3 เครื่องมือและเป้าหมายในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐ

แม้ว่าเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นจะช่วยให้สามารถวัดผลในแต่ละระดับได้ แต่ยังคงมีข้อจำกัด/ผลกระทบที่ต้องพิจารณา ได้แก่

(2.1) การกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการวัดผลผลิตเชิงประจักษ์ไม่สะท้อนมิติการประเมินเชิงคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐ เช่น ความชอบด้วยกฎหมาย ความรับผิดชอบ อีกทั้งคุณค่า/และเป้าหมายสำคัญของการทำงานภาครัฐ เช่น ความเป็นธรรม ความมั่นคง และความเสมอภาค มักไม่ถูกพิจารณาเป็นมิติสำคัญในการประเมิน

(2.2) การประเมินผลที่เน้นผลผลิต (Output-based) มักเป็นจุดสิ้นสุดในตัวเองและไม่นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome)

(2.3) ในประเทศกำลังพัฒนาตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์มักไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความอาวุโส หรือความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นต้น

(2.4) ความพยายามในการวัดและประเมินผลที่ล้นจนเกินพอดีทำให้เกิดคำศัพท์ทางเทคนิคจำนวนมาก ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อฝึกอบรมบุคลากร รวมทั้งเงินทุนในการทำความเข้าใจคำศัพท์ทางเทคนิคและวิธีการประเมินมากจนเกินไป

(2.5) ผลสัมฤทธิ์ (Output) เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวอาจกลายเป็นจุดสิ้นสุดโดยตัวเองโดยไม่นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) และอาจถูกใช้โดยเจ้าหน้าที่ระดับสูงในการควบคุมสั่งการจากบนลงล่างไปยังผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

(2.6) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์มากเกินไปอย่างทำให้ละเลยมิติด้านความรับผิดชอบเชิงกระบวนการ (Procedural Accountability) เช่น ความโปร่งใส ความเที่ยงธรรม และความถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ควรพิจารณาถึงลักษณะของภาคส่วนและงานบริการที่ส่งมอบ บริบททางการเมืองภายในองค์กรดังกล่าว และบริบทเชิงสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ประกอบด้วย

4.2) ข้อสังเกต

หัวข้อนี้เป็นประเด็นที่ชวนให้ผู้เข้าร่วมการอบรมพิจารณาระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์ที่มีในปัจจุบันและพัฒนาการของระบบดังกล่าวว่า บริบทขององค์กร บริบทเชิงสังคมและวัฒนธรรมล้วนมีผลต่อการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ นอกจากนั้น ยังได้ชี้ให้เห็นข้อพิจารณาและข้อควรระวังในการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งแม้ว่าจะทำให้สามารถติดตามผลสำเร็จของนโยบายหรือภารกิจของหน่วยงานของรัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ แต่ในบริบทของหน่วยงานของรัฐยังมีประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณาเพิ่มเติมด้วย เช่น คุณค่าสำคัญของภารกิจและงานบริการสาธารณะ เช่น ความเป็นธรรม ความโปร่งใส หรือความชอบด้วยกฎหมาย เป็นต้น

5) การคัดเลือกคนทำงานบนฐานคิดของหลักคุณธรรม และกระบวนการคัดเลือกและการประเมินสมรรถนะ

5.1) สาระสำคัญ

การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงจากระบบอุปถัมภ์ไปสู่ระบบการแข่งขันที่เปิดกว้าง โดยมีกรอบกฎหมายให้อำนาจในการดำเนินการ เช่น พระราชบัญญัติการปฏิรูปข้าราชการพลเรือน ค.ศ. 1883 ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ ค.ศ. 1949 ในประเทศเกาหลี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการคัดเลือกบุคลากรของภาครัฐยังคงเผชิญกับข้อท้าทายสำคัญหลายประการ อาทิ

- (1) กระบวนการคัดเลือกที่เน้นกระบวนการขั้นตอนและใช้ระยะเวลานาน
- (2) การขาดสิ่งจูงใจ อันมาจากข้อพิพาทกษัตริย์วิจารณ์ต่อระบบราชการ
- (3) การขาดสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

ดังนั้น เพื่อให้ภาครัฐยังคงขับเคลื่อนต่อไปได้ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management (SHRM) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยครอบคลุมกิจกรรมที่หลากหลายนับแต่การสรรหาบุคลากร การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ การให้รางวัล จนถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น ซึ่งภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว หลักการเกี่ยวกับคุณค่า/คุณธรรม (Merit-based) จึงกลายเป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 2 หลักการเกี่ยวคุณค่า/คุณธรรมและรายละเอียด

หลักการคุณค่า/คุณธรรม	รายละเอียด
1. การสรรหาบุคลากรและคัดเลือก (Recruitment & Selection)	- การสรรหา กระบวนการเลือก การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลที่วางบนหลักคุณค่า - การคัดเลือกและความก้าวหน้าบนฐานคิดด้านความสามารถ
2. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	- การปฏิบัติที่เท่าเทียมและเป็นธรรม

หลักการคุณค่า/คุณธรรม	รายละเอียด
	- ระบบเงินเดือนที่เท่าเทียมกันสำหรับงานในลักษณะเดียวกัน
3. การให้รางวัล (Rewards)	- คัดเลือกจากบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ผ่านเกณฑ์ - การปกป้องจากการเมืองที่เลือกข้างและการถูกปฏิบัติโดยอำเภอใจ

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บุคลากรที่ดีที่สุดและเชี่ยวชาญที่สุด (The Best & the brightest) โดยการสรรหาจำเป็นต้องพิจารณา 2 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, Abilities : KSAs) (2) พฤติกรรมประกอบด้วยคุณค่า และทัศนคติ ทั้งนี้ ทักษะต่าง ๆ ไม่อาจพิจารณาเพียงทักษะในปัจจุบัน แต่ต้องพิจารณาทักษะที่จำเป็นในอนาคต ขณะเดียวกันระบบการสรรหาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างและหลากหลายในเชิงกลุ่มทางสังคมอีกด้วย

แรงจูงใจของภาครัฐ (Public Service Motivation : PSM)

PMS คือ ความมุ่งมั่นของบุคคลที่จะส่งมอบงานบริการให้กับผู้อื่น ๆ เพื่อทำสิ่งดี ๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม โดยบุคคลที่มี PMS สูงมีแนวโน้มว่าจะมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในภาครัฐ PMS ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ประโยชน์ส่วนรวม (Public Interest) (2) ความเมตตา (Compassion) (3) ภาระของภาครัฐ (Civic Duty) (4) ความเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) อย่างไรก็ตาม ต้องมั่นใจว่าแรงจูงใจดังกล่าวจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ในการสรรหาบุคลากรยังมีประเด็นและแนวทางอื่น ๆ ที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 5 ความเสมอภาคระหว่างเพศ (Gender Equality) โดยวางเป้าหมาย อาทิ การกำหนดสัดส่วนของหญิงและชายที่ผ่านการคัดเลือก หรือการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสามารถได้รับการคัดเลือกเพื่อเป็นผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐได้

5.2) ข้อสังเกต

หัวข้อนี้วิทยากรได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในภาครัฐนั้นครอบคลุมกิจกรรมที่กว้างขวางนับตั้งแต่การสรรหาจนถึงการให้รางวัล ขณะเดียวกันได้ชี้ให้เห็นทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อภาครัฐ รวมทั้งกระบวนการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ สมรรถนะ และกระบวนการที่จำเป็นต่อการเป็นบุคลากรของภาครัฐอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในบริบทที่ภารกิจสำคัญของภาครัฐ คือ การให้บริการสาธารณะ “แรงจูงใจของภาครัฐ” เป็นมิติที่สำคัญที่จำเป็นต้องพิจารณาประกอบในการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานของรัฐด้วย

6) ข้อท้าทายในระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์ระหว่างและภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

6.1) สาระสำคัญ

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้บังคับให้หน่วยงานของรัฐต้องเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีทางเลือก อบรม หรือกำหนดทิศทางที่ชัดเจนล่วงหน้า และทำให้ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เช่น การทำงานจากที่บ้าน ซึ่งเร่งข้อท้าทายที่รัฐเผชิญอยู่ก่อนการแพร่ระบาด เช่น ความสามารถในการปรับตัวของภาครัฐต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เงื่อนไขดังกล่าวทำให้ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันในการบริหารผลสัมฤทธิ์บนเงื่อนไขดังกล่าวก็เผชิญกับข้อท้าทายยิ่งขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานะที่ไม่มีใครเคยมีประสบการณ์ ทำให้เกิดความคลุมเครือเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ ขณะที่ผู้ปฏิบัติก็เผชิญกับความกดดันที่ต้องบริหารจัดการทุกอย่างด้วยตนเอง

เงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ภาครัฐต้องเผชิญกับข้อท้าทาย ดังนี้

(1) ผลกระทบแบบ Ratchet (The Ratchet Effect) กล่าวคือ แรงกดดันที่ทำให้ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายให้ต่ำกว่าความเป็นจริงโดยตั้งใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

(2) ความย้อนแย้งของผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่สูงเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการความคุม (Manipulating) การเล่นเกมการเมือง (Gaming) อาทิ การกดดันผู้บริหารโดยเจ้าหน้าที่หรือการทำดี/ทำงานด้วยเพียงกับผู้ที่สามารถทำให้ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีได้เท่านั้น หรือการโกง (Cheating) การประเมินภายในองค์กร

(3) เฉพาะสิ่งที่วัดเท่านั้นที่ได้รับการให้ความสำคัญ (What gets Measured – gets done, what does not get measured, does not get done)

(4) ความพยายามวัดผลสิ่งที่วัดไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งทำให้ต้องใช้ทรัพยากรและระยะเวลาที่มากเกินไป

(5) การขาดหน่วยงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับตัวชี้วัดทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบต่อตัวชี้วัดดังกล่าว หรือการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบกว้าง ๆ ซึ่งทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ (If everyone is accountable, no-one is)

(6) การเป็นอัมพาตจากการวิเคราะห์ เนื่องจากองค์กรต้องทุ่มทรัพยากรที่มากเกินไปกับการวิเคราะห์ และการได้มาซึ่งข้อมูลทำให้ไม่อาจส่งมอบงานบริการได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้น เมื่อต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลความสำเร็จ ตัวชี้วัดดังกล่าวควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (1) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ (2) วัดผลได้ (3) เชื่อถือได้และปราศจากอคติ (4) วัดผลความสำเร็จ (5) ครอบคลุม (6) เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาได้ (6) จำนวนไม่มากและไม่ซับซ้อนจนเกินไป (7) วางบนหลักข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

ลักษณะของระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ

1. ได้รับการยอมรับจากทุกคน
2. ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการใช้งานระบบดังกล่าวอย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ
3. ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
4. มีการให้ Feedbacks ที่เป็นประโยชน์
5. มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาไม่ใช่การประณาม
6. ใช้เพื่อเพิ่มพูนผลิตภาพและความพึงพอใจ

6.2) ข้อสังเกต

หัวข้อนี้ได้ฉายให้เห็นภาพข้อท้าทายที่น่าสนใจเกี่ยวกับข้อท้าทายของการบริหารผลสัมฤทธิ์ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงและหน่วยงานของรัฐไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารผลสัมฤทธิ์ในลักษณะดังกล่าว ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐก็เผชิญกับความท้าทายในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะเดียวกันประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณา คือ การบริหารผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดแรงกดดัน

ต่อหน่วยงานภาครัฐ และสร้างพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องระมัดระวัง ในการกำหนดเป้าหมายการประเมินผล

7) การปฏิรูปการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

7.1) สาระสำคัญ

ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ภายใต้แนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 ซึ่งวางหลักการบนหลักของประสิทธิภาพ นโยบายการตลาด และการบริหารภาครัฐเช่นเดียวกับการบริหารธุรกิจ โดยเน้นการวัดผลระดับต่าง ๆ ได้ถูกยอมรับและนำไปปฏิบัติในหลาย ๆ ประเทศ การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในภูมิภาคนี้ก็ยังเผชิญกับข้อท้าทายในเชิงประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนผ่านการผลการจัดอันดับของหน่วยงานชั้นนำ โดยอาจสรุปสาระสำคัญของข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนี้

(1) ปัจจัยเชิงบริบทมักส่งผลต่อการนำระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์มาใช้ เช่น วัฒนธรรมการรักษาหน้าตาซึ่งทำให้หน่วยงานไม่รายงานผลการดำเนินการที่แท้จริง

(2) มักจะมีการเล่นเกมการเมืองหรือลูกเล่นในการกำหนดผลเป้าหมาย เช่น การกำหนดเป้าหมายให้ต่ำกว่าความเป็นจริงเพื่อให้สามารถบรรลุผลได้ง่าย

(3) ข้อจำกัดในเชิงระเบียบวิธี กล่าวคือ หน่วยงานเผชิญกับข้อท้าทายในการรวบรวมข้อมูล และค่านิยมของตัวชี้วัดที่ไม่ได้ถูกนิยามไว้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง การขาดผู้บริหารที่ได้รับการอบรมเพื่อระบุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ และวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ การนำแนวคิดบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในภูมิภาคก็มีข้อวิพากษ์ว่านำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เป้าหมายระยะสั้นในรูปผลผลิต (Output) ถูกให้ความสำคัญมาก เป้าหมายในภาพรวมขององค์กร หรือการใช้การบริหารผลสัมฤทธิ์ที่มากเกินไปส่งผลให้เกิดการควบคุมสั่งการอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงบันดาลใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ ดังนั้น ประเด็นที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเมื่อรับเอาตัวแบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์มาใช้ คือ บริบททางการเมืองและบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่มาตรการดังกล่าวต้องถูกนำไปใช้ ประกอบกับต้องเชื่อมั่นได้ว่าบุคลากรได้รับการอบรมอย่างเพียงพอเพื่อให้ระบบการประเมินผลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

7.2) ข้อสังเกต

หัวข้อนี้สะท้อนให้เห็นข้อท้าทายบางประการที่ไม่เพียงแต่ประเทศไทยเท่านั้นที่เผชิญ หากแต่เป็นประเด็นปัญหาร่วมที่ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เผชิญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพิจารณาบริบทที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบระบบที่เหมาะสมกับบริบทดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดจำเป็นต้องปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยต่อไป และหน่วยงานของรัฐของประเทศไทยควรเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทวิจักษณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้วิเคราะห์ให้เห็นภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เข้าใจหลักการและความสำคัญของการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของภาครัฐ เนื้อหาของการอบรมแสดงให้เห็นทิศทางและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐ ซึ่งในมุมมองหนึ่งแสดง

ให้เห็นความเชื่อมโยงของประเทศไทยในกระแสของการเปลี่ยนแปลงและตัวอย่างปฏิบัติที่ดีซึ่งอาจใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาในบริบทของประเทศไทยต่อไป ขณะเดียวกันหัวข้อต่าง ๆ ภายในการอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ได้ชี้ให้เห็นผลกระทบของโรคโควิด-19 ในฐานะปัจจัยที่กระทบอย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อสถานะปัจจุบัน (Status Quo) ที่ภาครัฐดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ เนื้อหาของการอบรมยังเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และชี้ให้เห็นประเด็นที่ระบือในการนำตัวแบบการพัฒนาจากบริบทหนึ่งมาใช้ในอีกบริบทหนึ่งว่า แท้ที่จริงแล้วมีปัจจัยเชิงบริบทซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการประยุกต์ตัวแบบดังกล่าวเข้ามาใช้ในประเทศไทย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องพิจารณาก่อนประยุกต์ใช้ตัวแบบใดตัวแบบหนึ่ง

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด ดังนั้น เนื้อหาที่ได้รับการอบรมจึงเป็นการให้หลักการและกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลในภาครัฐ ซึ่งจะเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนามาตรฐานสำหรับส่วนราชการในการติดตามและประเมินผลของส่วนราชการ นอกจากนี้ การทำความเข้าใจพัฒนาการของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐจะเป็นประโยชน์สำคัญสำหรับสำนักงาน ก.พ.ร. ในการกลับไปทำความเข้าใจรากฐาน เพื่อปรับแนวทางการและวิธีการพัฒนามาตรฐานต่อไป

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงวิชาชีพในหัวข้อนั้น ๆ

หัวข้อการอบรมเชิงปฏิบัติการนี้จะเป็นความรู้ฐานราก (Fundamental Knowledge) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรของรัฐ ซึ่งการบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กร หัวข้อการอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ได้ปูพื้นฐานความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปต่อยอดต่อไปในอนาคต

2.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

ได้นำความรู้ที่ได้รับการอบรมมาออกแบบแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงาน และจะได้จัดทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ในกองซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบแนวทางการบริหารผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดของส่วนราชการต่อไป