

ระบบบริหารที่สอดคล้องกับข้อกำหนด ISO9001 ในปัจจุบัน หากใช้เป็นระบบการจัดการบริหารที่ยึดถือ เอกสาร ระเบียบปฏิบัติเป็นหลัก แต่ที่จริงแล้วระบบบริหารตามมาตรฐาน ISO9001 ต้องเป็นระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่า ( results based management )

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ( results based management ) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

#### ความหมาย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( results based management ) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่ นโยบาย วิสัยทัศน์ จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานเป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้เคียงนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด

หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป้าหมายที่รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

- เป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
  - การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
  - พนักงานทุกคน รู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร
- ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร
- มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม
  - มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน
  - มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ลูก้าได้รับความพอใจ

ทักษะแบบไหน ที่คนในองค์กรต้องมี เพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กร เป็นสิ่งมีชีวิต องค์กรประกอบด้วยคนที่อยู่ในองค์กร องค์กรจะดี จะรุ่งเรืองหรือตกต่ำล้วนแล้วแต่แปรผันตามคุณภาพคนที่มีอยู่

หากเราจะสร้างองค์กร ปรับปรุงองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ดี เป็นองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ เราต้องเริ่มพิจารณาในการสร้างคนในองค์กรก่อน เพื่อให้คนในองค์กรไปสร้างองค์กรอีกทีหนึ่ง

#### 1.ทักษะการเป็นคน “มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ”

Achievement Orientation เป็นความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีกว่ามาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งมาตรฐานนั้นอาจเป็นระดับที่ตนเองเคยทำมาก่อน หรือเป็นมาตรฐานของการวัดผลงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ หรือการเอาชนะผู้อื่น หรือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายที่ตนกำหนดขึ้นมา หรือการทำให้สิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน

ระดับ 1 ต้องการงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี

- พยายามอย่างหนักเพื่อการทำงานที่ดี ตามมาตรฐานการวัดผลงานที่กำหนดโดยผู้อื่น
- แสดงทัศนคติเชิงบวกกว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้

ระดับ 2 กำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานด้วยตนเอง

- กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานด้านคุณภาพที่ชัดเจนด้วยตนเองและพยายามดำเนินการให้บรรลุ
- ใช้เวลาอย่างชาญฉลาดในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่ตนกำหนด

ระดับ 3 ปรับปรุงผลงานของตนอยู่เสมอ

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดจนแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลงานของตนอยู่เสมอ
- ค้นหารีวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลงานอยู่เสมอ

ระดับ 4 กำหนดเป้าหมายที่ทำหายตนเองและผู้อื่น พยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น

- กำหนดเป้าหมายที่ทำหายตนเองและผู้อื่นซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผล
- มุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายที่ทำหายเหล่านั้น ท่ามกลางอุปสรรคด้วยความอดุสาหะและตั้งมั่น

ระดับ 5 การวิเคราะห์ผลได้ ผลเสีย ของการดำเนินการ

- กำหนดเป้าหมายเชิงธุรกิจด้วยตนเอง
- วิเคราะห์อย่างละเอียดถึงผลกระทบทางด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้จากเป้าหมายเชิงธุรกิจ

ระดับ 6 ยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ได้ประมาณการไว้แล้ว

- ยอมรับที่จะดำเนินงานด้วยความเสี่ยงที่ได้ประมาณการไว้
- หลังจากการประเมินผลได้ผลเสียแล้ว ดำเนินการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (เช่น เวลา แรงงาน และ งบประมาณ) เพื่อการปรับปรุงผลงานเชิงธุรกิจให้ดีขึ้น

## 2. “มุ่งมั่นต่อระเบียบและวิธีการ”

Concern for Order เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงจิตสำนึกในการลดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่มีผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ซึ่งมักแสดงออกมาด้วยการจับตามอง และการตรวจสอบการทำงาน รวมทั้งความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ และมักแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะสร้างความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นอยู่เสมอ

ระดับ 1 แสดงออกซึ่งจิตสำนึกใน

- การปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน ด้วยการปฏิบัติตามกระบวนการอย่างถูกต้อง
- ระเบียบวินัยในการทำงาน มักจะแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดเสมอ

ระดับ 2 ตรวจสอบของตนเอง

- ตรวจสอบความละเอียดถี่ถ้วน และคุณภาพของงานที่ตนทำอยู่ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านคุณภาพ และบรรลุความคาดหวัง
- ส่งมอบงานทุกชิ้นอย่างไม่มีข้อผิดพลาด

ระดับ 3 ติดตามความก้าวหน้าของงาน

- ติดตามความก้าวหน้าในงานของตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องโดยการเปรียบเทียบกับแผนงานที่ได้วางไว้
- จัดบันทึกอย่างละเอียดถึงกิจกรรม กำหนดเวลา ผลสัมฤทธิ์ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ที่เกี่ยวกับการทำงาน

ระดับ 4 วางแผนงานอย่างชัดเจน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตนเองและผู้อื่น เป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผล
- มุมานะในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายเหล่านั้นท่ามกลางอุปสรรคด้วยความอดทนและตั้งมั่น

### 3. “ปฏิบัติการเชิงรุก”

Proactivity เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเอง และกระทำการเชิงรุก ในอันที่จะสร้างโอกาสต่าง ๆ หรือป้องกันปัญหา หรือแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ

ระดับ 1 แก้ปัญหาปัจจุบัน

- จัดการกับปัญหาประจำวันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ติดตามเพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาดังต่าง ๆ ได้ถูกแก้ไขแล้ว

ระดับ 2 คาดการณ์ถึงปัญหาหรือโอกาส

- คาดการณ์ถึงปัญหาดังต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิด และพยายามเตรียมการเพื่อการจัดการกับปัญหา เหล่านั้น
- มองเห็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา หรือสร้างธุรกิจใหม่ ๆ

ระดับ 3 วิเคราะห์ปัญหาและสร้างโอกาส

- ริเริ่มทำการที่มากกว่าปกติ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหา
- มองเห็น และสร้างโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา หรือสร้างธุรกิจใหม่ ๆ

ระดับ 4 แก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนและสร้างโอกาส

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตนเองและผู้อื่นซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผล
- มุมานะในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายเหล่านั้น ท่ามกลางอุปสรรคด้วยความอดทนและตั้งมั่น

ระดับ 5 มีวิธีการแก้ปัญหาระยะยาว

- คาดการณ์แนวโน้มของตลาด ความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่และความต้องการขององค์กรในอนาคต
- วางแผนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ในการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

#### 4. “เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ”

Professional Expertise เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาความเชี่ยวชาญของตน ด้วยการขวนขวายหาประสบการณ์และความรู้เพิ่มเติม และนำมาประยุกต์ในงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้อื่น

ระดับ 1 มีความสามารถในวิชาชีพ

- มีทักษะพื้นฐานและความรู้ในวิชาชีพของตน
- ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่อย่างเหมาะสมในการทำงาน

ระดับ 2 เพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของตนเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

- ริเริ่มที่จะเพิ่มพูนความรู้และความเชี่ยวชาญของตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ขวนขวายหาข้อมูลและทักษะใหม่ ๆ

ระดับ 3 ประยุกต์ใช้ความเชี่ยวชาญตอบสนองความต้องการขององค์กร

- ใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองในการปรับปรุงผลการดำเนินงานธุรกิจหรือแก้ไขปัญหา
- เข้าใจและสามารถให้คำแนะนำได้ว่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะสามารถนำมาพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร

ระดับ 4 เป็นผู้นำในสายวิชาชีพ

- สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายอาชีพของตน เพื่อพัฒนาธุรกิจขององค์กรให้ก้าวหน้า
- ทำตนเป็นหนึ่งในโลกของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเอาเทคนิคสมัยใหม่ในสายอาชีพของตนมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กร

-END-