ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
59 ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-356-9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

Individual Scorecard

ISBN : 978-611-7145-00-1

ปรับปรุงใหม่

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

Individual Scorecard

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พิมพ์ครั้งที่ 3

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

ปรับปรุงใหม่

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

Individual Scorecard

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล
Individual Scorecard

ปรับปรุงใหม่

ผู้จัดทำฉบับปี 2548	:	รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ
ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552	:	รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	:	978-611-7145-00-1
สงวนลิขสิทธิ์	:	ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
พิมพ์ครั้งที่1	:	ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)	:	สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง)	:	ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า	:	93 หน้า
จัดทำโดย	:	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2356-9999 อีเมล์: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	:	สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกซังฮี้ ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2243-0611 โทรสาร 0-2243-0616

คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)"** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไร้ขีดจำกัด การจัดทำ

คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)
เลขาธิการ ก.พ.ร.
กุมภาพันธ์ 2552

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล
Individual Scorecard

ปรับปรุงใหม่

สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง..... 7

บทนำ..... 11

1 เชื่อมประสบการณ์..... 19

2 เข้าสู่บทเรียน..... 23

3 ปูพื้นความรู้..... 25

4 แนวทางสู่การปฏิบัติ..... 35

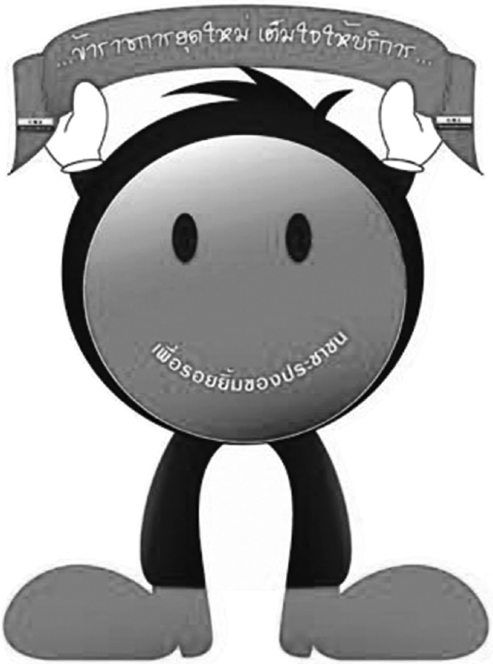
5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ 59

6 ประเด็นเพื่อการเรียนรู้ 79

7 ฝากไว้ให้จดจำ..... 85

เอกสารอ้างอิง..... 89

อภิธานศัพท์การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล..... 90


...ข้าราชการยุคใหม่ เต็มใจให้บริการ...
เพื่อรอยยิ้มของประชาชน

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนาองค์การมากขึ้น และเพิ่มตัวอย่างการเรียนรู้ทั้งระดับจังหวัดและระดับกรม พร้อมทั้งเพิ่มเติมเนื้อหาส่วนของภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Leadership) ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการกำหนดและการบริหารตัวชี้วัดระดับบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถคิดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ

เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด

บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ "เชื่อมประสบการณ์" ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ "เข้าสู่บทเรียน" และ/หรือการ "ปูพื้นความรู้" ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ "ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้" (Case Study) พร้อมทั้งมี "บททดสอบความเข้าใจ" ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท "ฝากไว้ให้จดจำ" ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้

สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)

ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า "การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน"

"Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers."

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอน้อมรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ

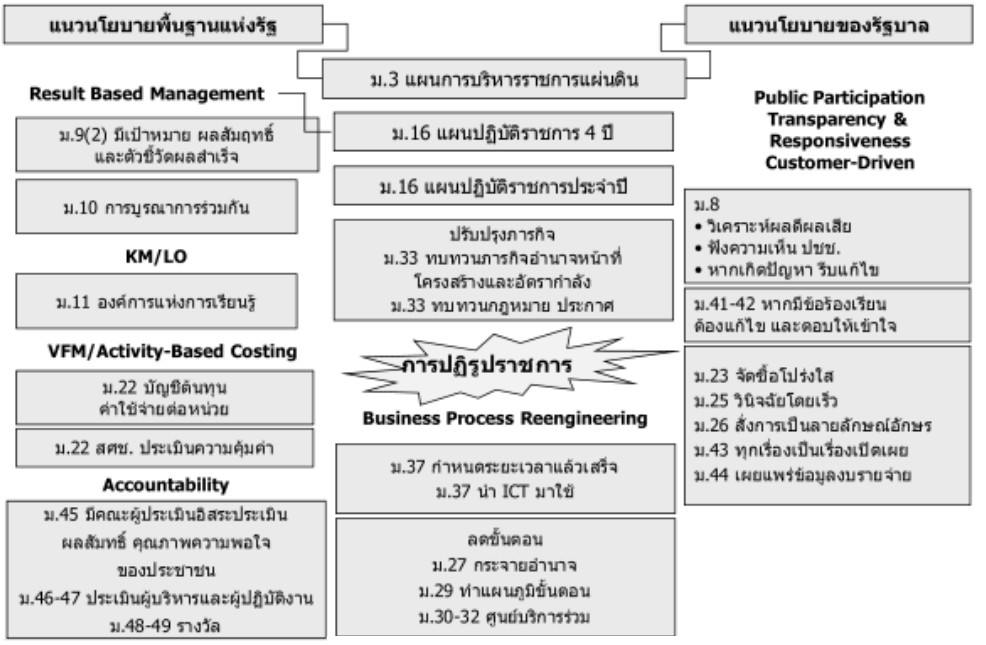
บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)

จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

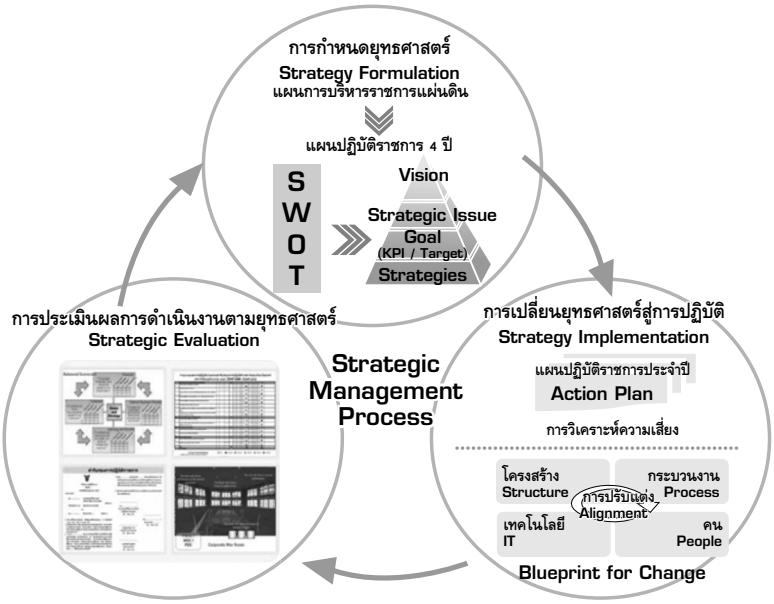
Strategic Management



ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

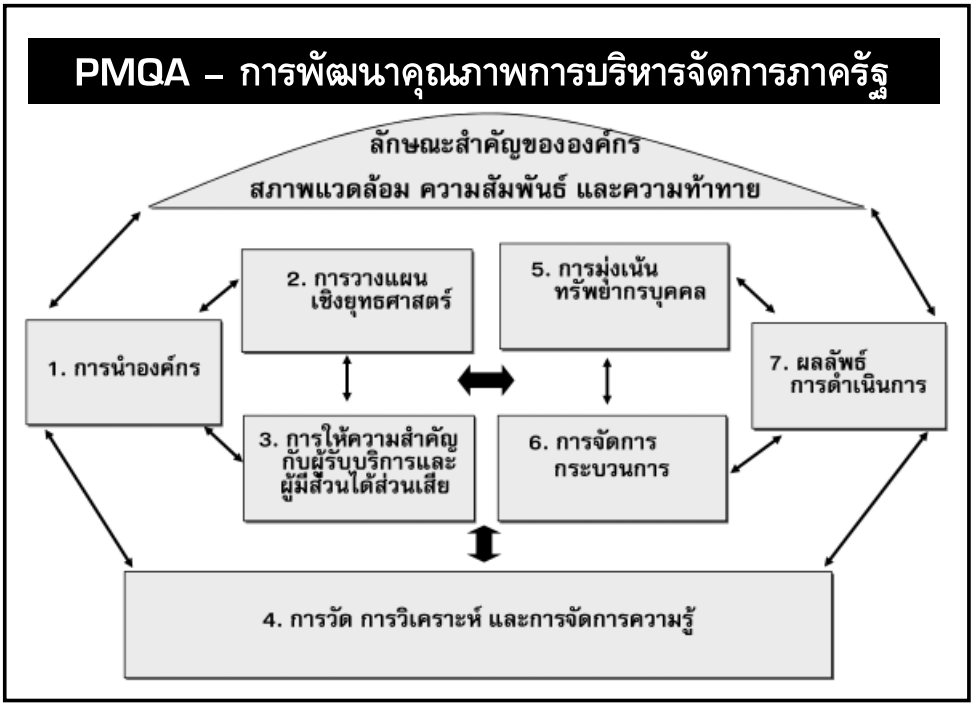


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดไร้ขีดจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน "โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)" ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)

องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค

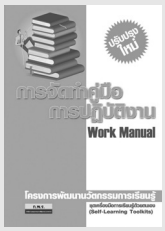


ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

	1.เรื่อง **"แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)"** เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
	2.เรื่อง **"การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)"** เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
	3.เรื่อง **"การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)"** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

	4.เรื่อง **“การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)”** เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	5.เรื่อง **“การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”** เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
	6.เรื่อง **“ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)”** เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์การเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ
	7.เรื่อง **“การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)”** เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานการให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

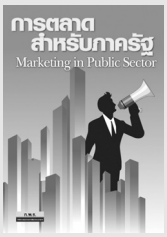
ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

8.เรื่อง **"การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)"** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

1.เรื่อง **"ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)"** เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบของตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2.เรื่อง **"การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)"** เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน



3.เรื่อง **"การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)"** เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด

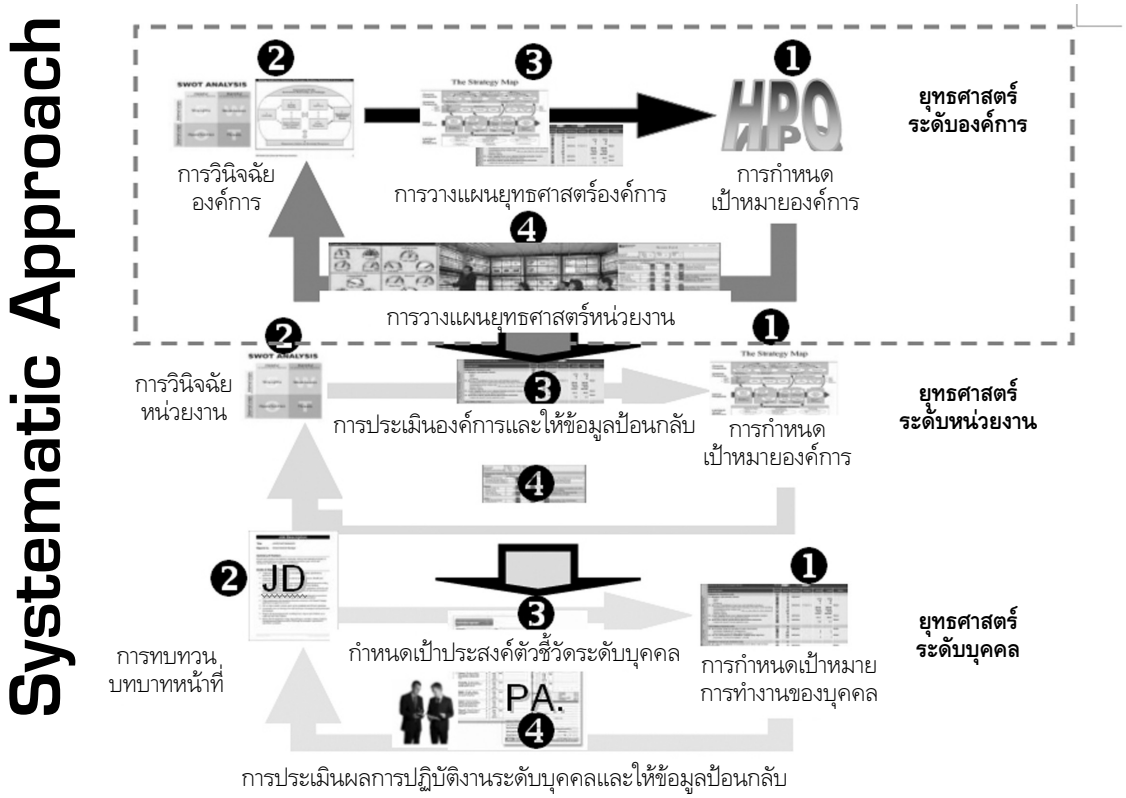
1 เชื่อมประสบการณ์

เรื่องของการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ในภาคราชการของไทย คงเป็นเรื่องที่ท่านผู้อ่านคุ้นเคยบ้างแล้วเนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการศึกษาวิจัย กำหนดตัวแบบ ทดลองนำร่อง และกำหนด "ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การลงสู่ระดับบุคคล" เป็นตัวชี้วัดเลือกในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2549 แล้ว ยังมีนี้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถ ในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ

● กลยุทธ์ที่ 3.3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดรับกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน... และ

● กลยุทธ์ที่ 3.4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย สามารถปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลิตผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป... เป็นต้น

หากท่านผู้อ่านลองเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) ในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยใช้การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นแนวทางหลัก จะเห็นได้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ระดับบุคคล ซึ่งต่อเนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ระดับองค์การและการบริหารยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน



ภาพที่ 1 : ความสัมพันธ์ของการบริหารยุทธศาสตร์ ระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล

จากเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ฉบับปรับปรุง) กล่าวถึง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การ คือ การคิดโดยเริ่มต้นที่เป้าหมายขององค์การ (Start from the end) หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์การหรือการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงทำการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การ สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Corporate Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เมื่อดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การแล้ว การนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติจะต้องดำเนินการถ่ายระดับจากแผนระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน โดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันหรือการวินิจฉัยหน่วยงานด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น SWOT Analysis เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงทำการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงาน

สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

สำหรับบุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมกับขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินงานสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับบุคคล เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคล ที่จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงทำการทบทวนบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร โดยพิจารณาจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description : JD) ต่อจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคลสุดท้ายจึงเข้าสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงนี้ ขอเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ซึ่งหมายถึงการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้อธิบายถึงเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์และแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลและภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสนับสนุนตัวชี้วัดระดับบุคคล

หมายเหตุ : สำหรับเรื่อง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ท่านผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุง**

ท่านผู้อ่านทราบหรือไม่ว่า การกำหนดตัวชี้วัดส่วนบุคคลนั้น นอกจากจะทำให้ได้งานแล้ว จะทำให้ได้ใจอีกด้วย เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้ตัวชี้วัดนั้นเป็นเสมือนกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) ซึ่งทางจิตวิทยาถือว่าเป็นแรงจูงใจ (Motive) ประเภทหนึ่ง

ท่านคิดว่าแนวคิดเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์การของท่านในเรื่องใดได้บ้าง

- ❒ การสนับสนุนผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Organization Performance)
- ❒ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (Performance Appraisal)
- ❒ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
- ❒ การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
- ❒ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
- ❒ อื่นๆ (โปรดระบุ) ----------

(ดูคำแนะนำได้ใน บทที่ 7 ฝากไว้ให้จดจำ)

2 เข้าสู่บทเรียน

จากเนื้อหาในบทที่แล้วคงทำให้ท่านผู้อ่านได้เห็นความเชื่อมโยงของการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การ รวมถึงการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับองค์การจะถูกถ่ายทอดลงไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์การ ลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนลงไปถึงระดับบุคลากรทุกคน

การจัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ

1. ผู้อ่านสามารถจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของผู้บริหารระดับสำนัก/กองลงไปจนถึงระดับบุคคลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์การ
2. ผู้อ่านสามารถใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล
3. ผู้อ่านสามารถเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสนับสนุนและขับเคลื่อนตัวชี้วัดระดับบุคคล

ผู้เรียนจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ชุดนี้ต่อเมื่อผู้เรียนศึกษาเนื้อหาแต่ละบทอย่างต่อเนื่องและคิดตาม พร้อมทดลองทำแบบฝึกหัดต่างๆ ตามกำหนดในแต่ละบทเรียน นอกจากนี้อาจอ่านหนังสือประกอบตามเอกสารอ้างอิงด้านท้ายเล่มเสริมความรู้อีกด้วย

แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้

3. ปูพื้นความรู้

- 3.1 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Performance Management System: PMS)
- 3.2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวชี้วัด

↓

4. แนวทางสู่การปฏิบัติ

- 4.1 การพัฒนาระบบประเมินระดับสำนัก/กอง
- 4.2 การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล
- 4.3 ลักษณะตัวชี้วัดของระบบการประเมินผลระดับบุคคล
- 4.4 เครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดการประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง และบุคคล
- 4.5 ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและขับเคลื่อนตัวชี้วัดระดับบุคคล

↓

5. ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้
กรณีศึกษา กรมทรัพย์สินทางปัญญา

↓

6. ประเด็นเพื่อการเรียนรู้

- 6.1 ตรวจสอบความรู้เพื่อวัดความเข้าใจ
- 6.2 การพัฒนากระบวนการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง

↓

7. ฝากไว้ให้จดจำ

3 ปูพื้นความรู้

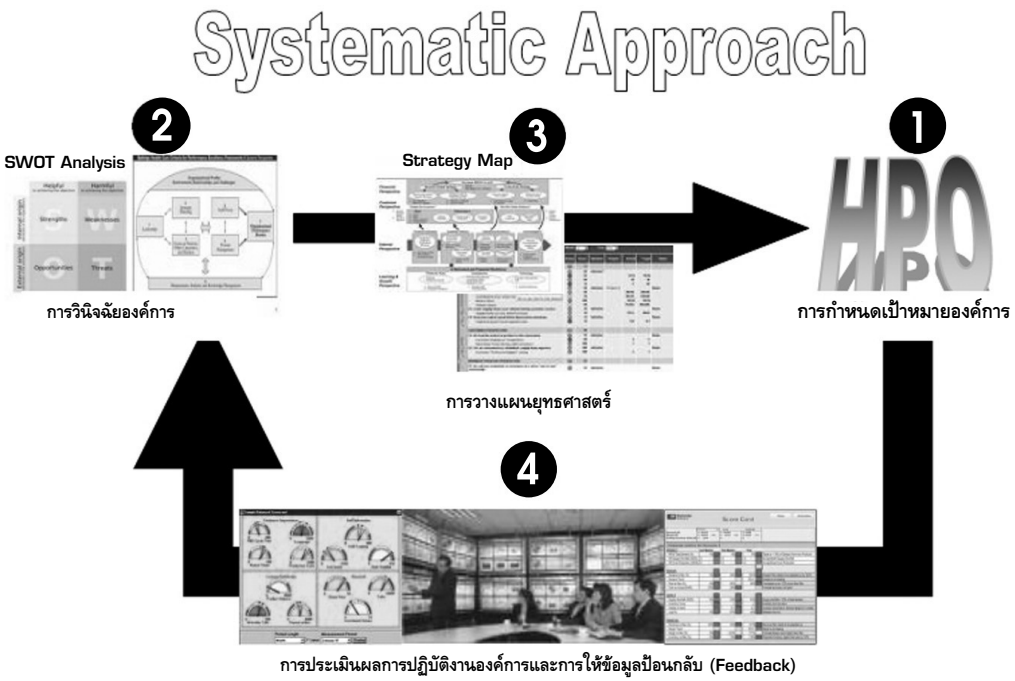
ในบทนี้ท่านผู้อ่านจะได้รับความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาของการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล อันประกอบด้วย

3.1) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

3.2) ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวชี้วัด

3.1 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีกระบวนการคิดอย่างมีระบบ 4 ขั้นตอนคือ ❶ การคิดโดยเริ่มต้นที่เป้าหมายเสมอ (Start from the end) เพื่อให้เห็นภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจึงทำ ❷ การสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์การหรือการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์การ ต่อจากนั้นจึงทำ ❸ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การ สุดท้ายจึงเข้าสู่ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Corporate Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังการวินิจฉัยองค์การในครั้งต่อไป

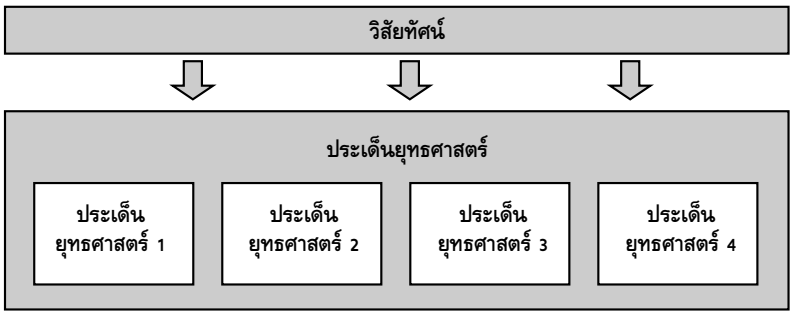


ภาพที่ 2 : กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ

ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทำหลังจาก กำหนดเป้าหมายหรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็น (วิสัยทัศน์) และทำการวินิจฉัยองค์การเพื่อรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์การแล้ว ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทยมีองค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบที่ต้องกำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) โครงการ (Initiatives) และรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template) โดยแต่ละประเด็นมีความหมายดังนี้

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การ เช่น เป็นองค์การที่ได้มาตรฐานสากลในการพัฒนาข้าราชการมืออาชีพ เป็นต้น
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)** หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว



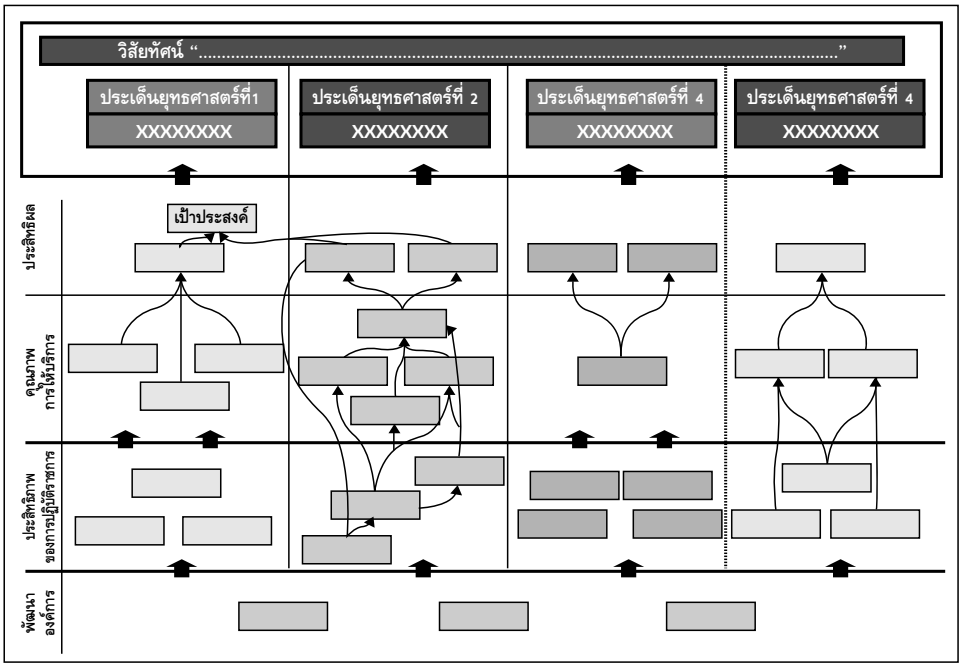
ภาพที่ 3 : การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์

■ **เป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด เช่น กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติดังนี้

ภาพที่ 4 : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (น้ำหนักร้อยละ 45) พิจารณาจากผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความเปิดเผยโปร่งใส
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณาจากประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณาจากการบริหารจัดการองค์การ

■ **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)** หมายถึง แผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดในคู่มือฉบับนี้จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 : ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

- **ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs)** หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด
- **โครงการ (Initiatives)** หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป้าประสงค์ต่างๆ บรรลุผลได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่าโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายรวมถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่า เป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังภาพตามตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ

เป้าหมายหลักบรรลุผลหรือไม่นั้นจะวัดผลได้จากสิ่งใดบ้าง

ผลที่ได้จากการวัดผลควรอยู่ในระดับใดจึงจะถือว่าเป้าประสงค์นั้นสำเร็จ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ
จัดทำผังเมืองรวมที่ชัดเจน	– ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนของผลการวิจัยผังเมือง	5	–โครงการจัดผังเมืองกลุ่มจังหวัด
	– จำนวน Infrastructure ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น	1	–โครงการถนนยกระดับเชื่อมโยงถนนวงแหวนรอบนอกด้านตะวันออกกับวงแหวนรอบนอกฝั่งตะวันตก (East–West Bridge)

เป้าหมายที่ต้องการบรรลุคือสิ่งใด

ต้องทำอย่างไรบ้างให้เป้าประสงค์นี้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

- **รายละเอียดตัวชี้วัด** (Measurement Template) หมายถึง คำอธิบายตัวชี้วัด ซึ่งควรจะประกอบด้วย นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

3.2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวชี้วัด

นอกเหนือจากการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดนั้น คือการกำหนดตัวชี้วัดที่ดี มีคุณภาพ ซึ่ง รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับท่านผู้อ่านได้วิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดที่ดี ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ
2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์การ ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ ได้แก่ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นในลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators)
4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น การให้บริการมิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย
5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากภายในองค์การประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ
7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่มีผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์การ ซึ่งองค์การบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบอินทราเน็ตภายในองค์การ โดยเป็นรูปกราฟฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์การเป็นอย่างไร

9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
   - เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์การกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายตัวชี้วัดของตนเอง
   - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

โดยแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหานี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงานหรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น
2) กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตัวเองมากเกินไป

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว สามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่

1) ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ
5) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
7) ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1-3 แสดงว่า

3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก

1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ

ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งดูได้ตามตัวอย่างในตาราง

ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมิน	ระดับความพึงพอใจ	อัตราการการร้องเรียน	อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ
ความพร้อม	3	2	1
ความถูกต้อง	3	1	2
ต้นทุนการเก็บข้อมูล	3	2	3
ความชัดเจน	3	3	2
สะท้อนผลการดำเนินงาน	2	2	2
รวม	14	10	10

จากตารางข้างต้น จะเห็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ที่อยู่ภายใต้เป้าประสงค์การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตารางและจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้คะแนนเท่ากับ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่สุด และให้คะแนนเท่ากับ 3 แสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด เมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

หากท่านจะนำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดไปใช้ก็มีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำทั้งๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจจะเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งผู้อ่านยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป

4 แนวทางสู่การปฏิบัติ

ในบทนี้ท่านผู้อ่านจะได้เรียนรู้แนวทางกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยเริ่มจาก

4.1) การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

4.2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

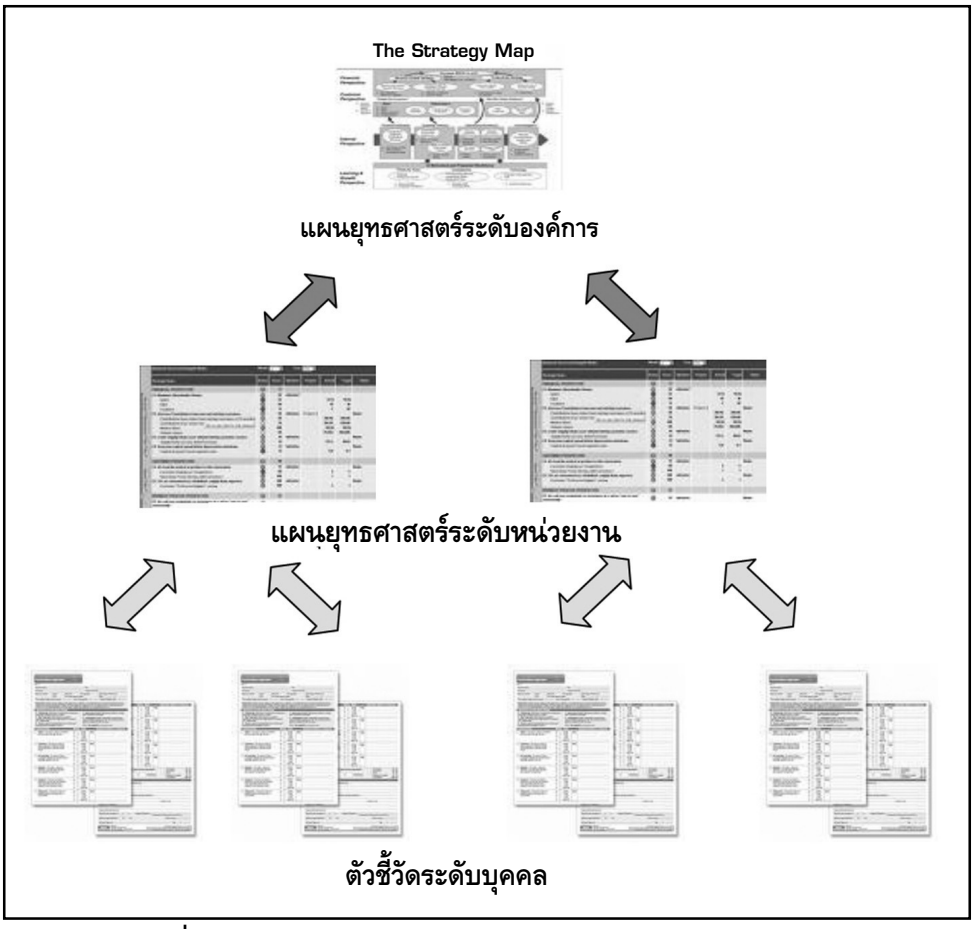
4.3) ลักษณะของตัวชี้วัดระดับบุคคล

4.4) เครื่องมือช่วยแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

4.5) ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและขับเคลื่อนตัวชี้วัดระดับบุคคล

ทำไมการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ต้องเริ่มจากแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ?

ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ตัวชี้วัดนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์การ นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ดีจะต้องสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน รวมถึงระดับองค์การอีกด้วย



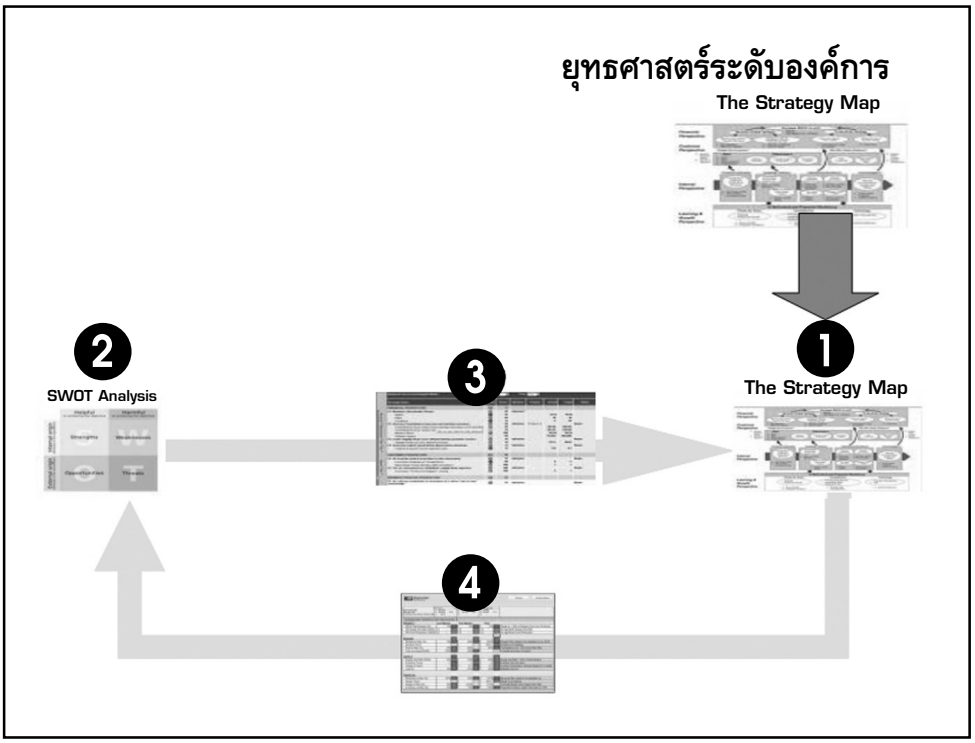
ภาพที่ 6 : ความสัมพันธ์ของแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ หน่วยงานและบุคคล

4.1 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

สำหรับกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีดังนี้ ❶ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย หลังจากนั้นจึงทำ ❷ การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงทำ ❸ การวางแผน

ยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สุดท้ายจึงเข้าสู่ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)



ภาพที่ 7: กระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

หมายเหตุ: ดูเนื้อหาเพิ่มเติมได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง "แผนที่ยุทธศาสตร์" (Strategy Map) ฉบับปรับปรุง

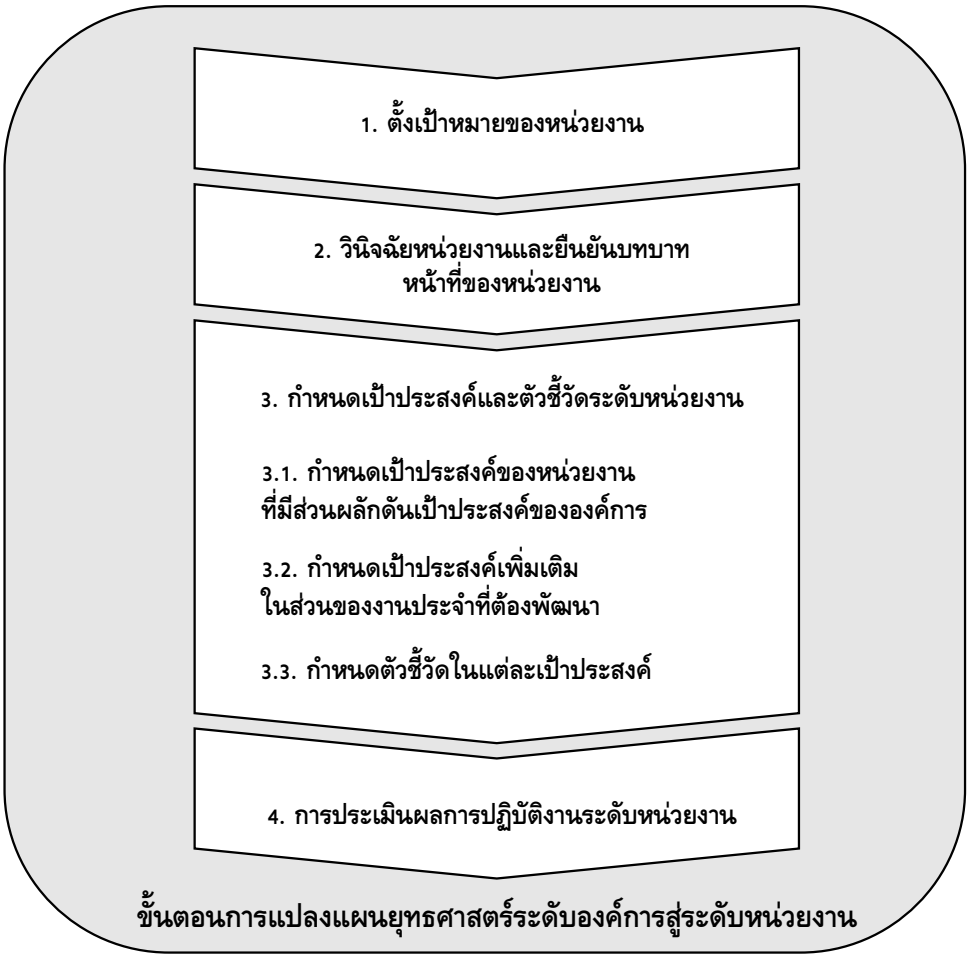
โดยมีขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน ดังนี้ ❶ ตั้งเป้าหมายระดับหน่วยงานที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และพัฒนางานประจำของหน่วยงาน ❷ วินิจฉัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อรู้สภาพปัจจุบันของหน่วยงาน ❸ กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน โดยเริ่มจาก

3.1) กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์การ

3.2) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

3.3) กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

และ ❹ ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ



ภาพที่ 8: ขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

ตัวอย่างการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 1: ตั้งเป้าหมายของหน่วยงาน

การตั้งเป้าหมายของหน่วยงานนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์การ นอกจากนี้ยังต้องมีเป้าหมายในการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย

ขั้นตอนที่ 2: วินิจฉัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

การวินิจฉัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือในการวินิจฉัย เช่น การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน ร่วมกับ

ข้อมูลความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อรับรู้สภาพปัจจุบันของหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ตัวอย่าง: สำนักงานขนส่งจังหวัด (ระดับองค์การ) ดูแลด้านการขนส่งภายในจังหวัด มีวิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำการให้บริการด้านการขนส่งในจังหวัด" มุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ด้าน คือ
1. การส่งเสริมความปลอดภัยจากการใช้รถใช้ถนนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
2. การมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการประชาชนด้านทะเบียนและใบอนุญาตขับรถ และมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงาน ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	1-1 ร้อยละของรถที่มีค่ามลภาวะเกินมาตรฐานที่กำหนด
2. ประชาชนมีความปลอดภัยจากการใช้รถใช้ถนน	1-2 จำนวนรถที่เกิดอุบัติเหตุ 1-3 จำนวนรถสาธารณะที่เกิดอุบัติเหตุในช่วงเทศกาลที่สำคัญ
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	1-4 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 1-5 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
4. ระบบการขนส่งทางบกที่สะดวก	1-6 จำนวนเส้นทางรถโดยสารสาธารณะที่เชื่อมต่อกัน
5. ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมและโปร่งใส	1-7 ร้อยละของการให้บริการที่เกินเวลามาตรฐาน
6. การพัฒนาผู้ประกอบการ	1-8 ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนา
7. เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสภาพรถที่พร้อมใช้งานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1-9 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา
8. ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย	1-10 ร้อยละของการออกไปตั้งจุดตรวจจับเทียบกับแผน
9. ประชาสัมพันธ์รณรงค์กลุ่มเป้าหมาย	1-11 ร้อยละของการประชาสัมพันธ์ตามแผน
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	1-12 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
11. ลดขั้นตอนในการดำเนินงาน	1-13 จำนวนกระบวนงานที่สามารถลดขั้นตอนในการดำเนินงาน
12. ลดรอบระยะเวลาการให้บริการ	1-14 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลา ของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
13. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1-15 ระดับความก้าวหน้าในการพัฒนาเว็บไซต์
14. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	1-16 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวอย่าง (ต่อ): กองทะเบียนและภาษีรถ (ระดับหน่วยงาน) เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สำนักงานขนส่งจังหวัด (ระดับองค์การ) ดูแลด้านทะเบียนและภาษีรถ มีหน้าที่หลักตามที่ระบุในรายละเอียดหน้าที่งาน ดังนี้

1. แก้ไขปัญหาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานด้านทะเบียนและภาษีรถ
2. การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์
3. ตรวจสอบรถ ตรวจสภาพรถให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
4. งานการเงินและบัญชี ออกใบเสร็จรับเงิน

ขั้นตอนที่ 3: กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

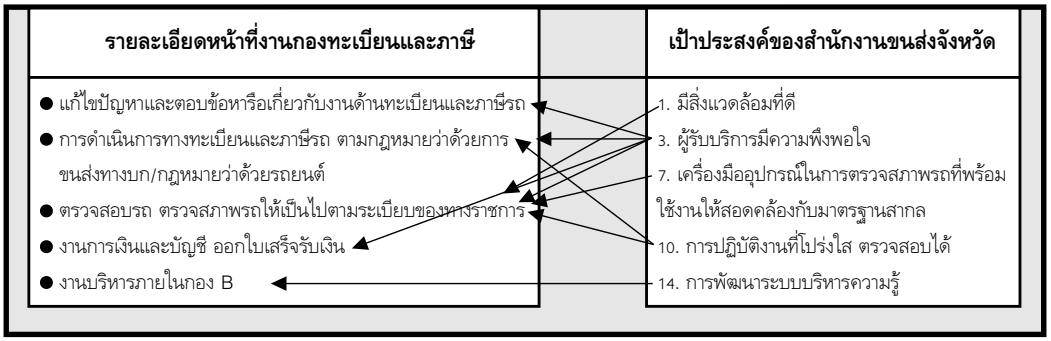
ขั้นตอนที่ 3.1: กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์การ

ให้หน่วยงานพิจารณาหน้าที่ของหน่วยงานว่าสนับสนุนเป้าประสงค์ต่างๆ ขององค์การอย่างไร และกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

กรณีที่หน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์การในด้านการสนับสนุนข้อมูล เช่น เป็นหน่วยงานรวบรวมจัดเก็บข้อมูล หรือเป็นหน่วยงานที่จัดส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานไม่ควรดึงเป้าประสงค์ดังกล่าวมาเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

ตัวอย่าง (ต่อ): จากการพิจารณาหน้าที่ของสำนักงาน พบว่ากองทะเบียนและภาษีรถสนับสนุนเป้าประสงค์ของสำนักงาน ทั้งสิ้น 5 เป้าประสงค์

1. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
7. เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสภาพรถที่พร้อมใช้งานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
14. การพัฒนาระบบบริหารความรู้



ขั้นตอนที่ 3.2: กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 3.1 เทียบกับเป้าประสงค์ขององค์การที่หน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 3.2 รวมถึงข้อมูลจากการวินิจฉัยหน่วยงาน หากเป้าประสงค์ที่หน่วยงานรับจากองค์การยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลัก และงานประจำที่ต้องการพัฒนา ให้กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติม เพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การกำหนดเป้าประสงค์ตามหน้าที่งาน ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าประสงค์ในทุกหน้าที่งานที่หน่วยงานรับผิดชอบ ให้มุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานที่มีความสำคัญ

ตัวอย่าง (ต่อ): จากหน้าที่ของกองทะเบียนและภาษีรถ เลือกว่าเป็นเป้าประสงค์ที่กองสนับสนุนให้สำนักงานขนส่งจังหวัด บรรลุเป้าหมาย พบว่าครอบคลุมความรับผิดชอบหลักของกองตามหน้าที่งานกอง จึงไม่ตั้งเป้าประสงค์เพิ่ม

ขั้นตอนที่ 3.3: กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

ขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน คือ การกำหนดตัวชี้วัด ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์การด้วย

หากหน่วยงานเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดเป้าประสงค์ขององค์การที่หน่วยงานได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 3.2 หน่วยงานสามารถนำตัวชี้วัดขององค์การดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าหน่วยงานเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดเพิ่มตามบทบาทที่รับผิดชอบในเป้าประสงค์นั้นๆ

ตัวอย่าง (ต่อ): จากการพิจารณาตัวชี้วัดของสำนักงานภายใต้เป้าประสงค์ที่กองทะเบียนและภาษีรถ เกี่ยวข้อง พบว่าสามารถดึงตัวชี้วัดของสำนักงานขนส่งจังหวัดมาเป็นตัวชี้วัดของกองทะเบียนและภาษีรถได้เลย เว้นแต่ตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดเพิ่มเพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของกองกองทะเบียนและภาษีรถ

เป้าประสงค์ กองทะเบียนและภาษีรถ	ตัวชี้วัดของ กองทะเบียนและภาษีรถ (ดึงมาจากสำนักงาน)
1. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	6-1 ร้อยละของรถที่มีค่ามลภาวะเกินมาตรฐานที่กำหนด
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	6-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 6-3 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
7. เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสภาพรถที่พร้อมใช้งานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	6-4 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	6-5 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
เป้าประสงค์ กองทะเบียนและภาษีรถ	**ตัวชี้วัดของ กองทะเบียนและภาษีรถ (คิดเพิ่ม)**
14. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	6.6 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อบุคลากรทั้งหมด 6.7 จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ 6.8 จำนวนครั้งของการเข้าสู่แหล่งข้อมูลของบุคลากรต่อคนต่อปี

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน เป็นการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานสำหรับการพัฒนางานให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวินิจฉัยหน่วยงานในครั้งต่อๆ ไป ทั้งนี้การติดตามและรวบรวมข้อมูลจะมีความถี่มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความสำคัญของข้อมูลที่มีต่อหน่วยงาน

ทบทวนความรู้

1.องค์ประกอบสำคัญของการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีอะไรบ้าง?

_____

_____

2.ขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีอะไรบ้าง?

_____

_____

4.2 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

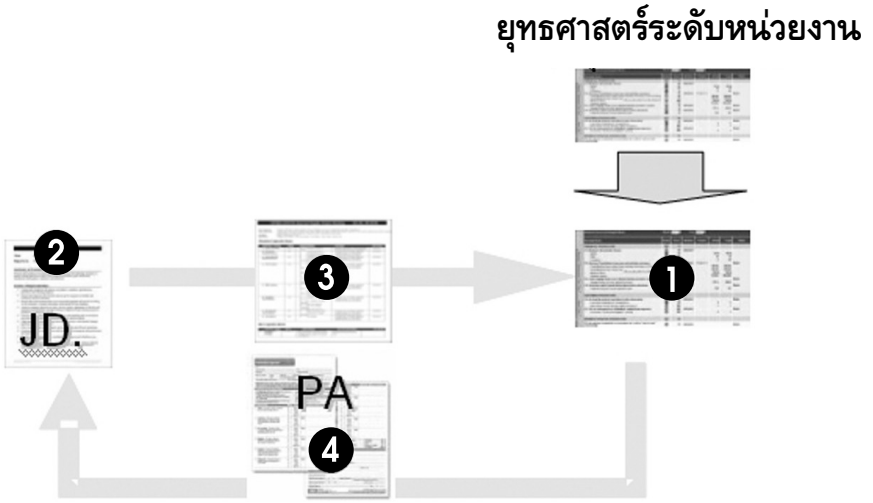
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ควรดำเนินการภายหลังการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเสร็จเรียบร้อย และควรจัดกลุ่มงาน (Job Family) ภายใต้หน่วยงาน โดยจัดบุคลากรที่อยู่ตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน หรือมีหน้าที่งานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่าง 1) การทำงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา 2) การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจประจำของแต่ละบุคคล และ 3) การทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

การจัดกลุ่มงาน (Job Family)

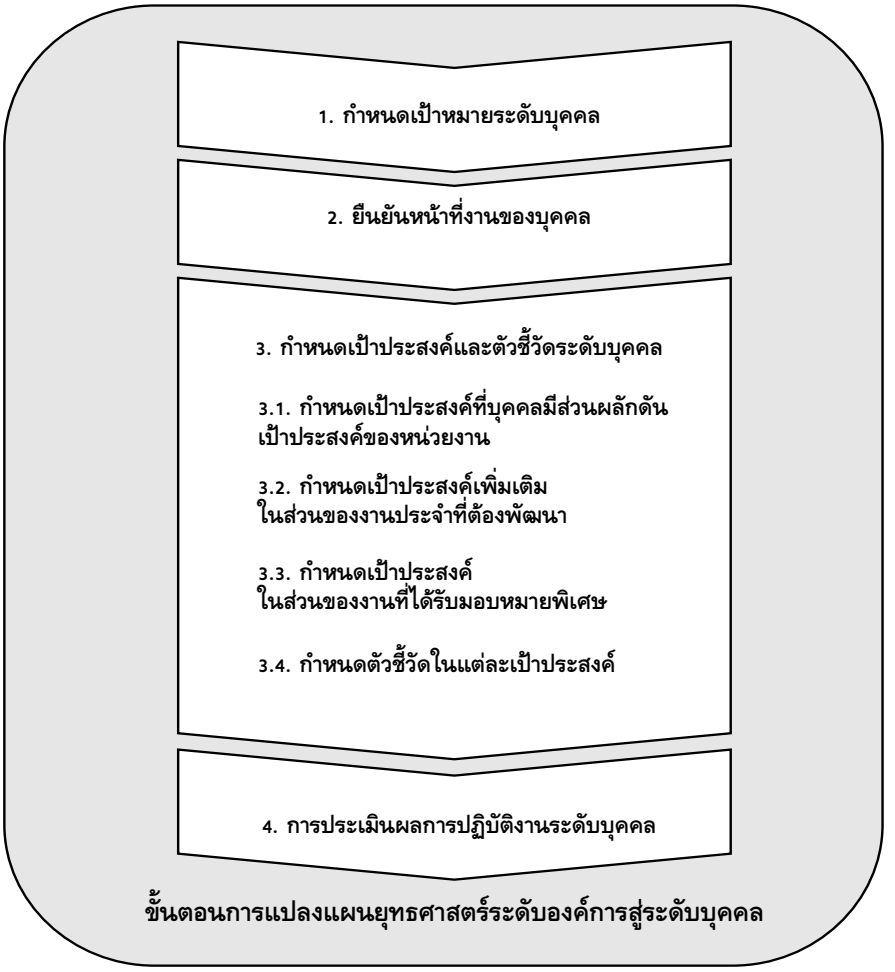
การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้บุคลากรที่มีตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน มีหน้าที่งานคล้ายกันไว้ด้วยกัน และกำหนดให้มีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามลักษณะงานชุดเดียวกัน ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ส่วนงานบางลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ก็จะมีการสร้างตัวชี้วัดในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษเพิ่มเติม

นอกจากนี้การพิจารณาลักษณะของกลุ่มงานนั้น ควรพิจารณาลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันมากกว่าชื่อตำแหน่งงาน เช่น เจ้าหน้าที่พัสดุ หากมีหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเหมือนกัน แตกต่างกันเพียงประเภทพัสดุหรือครุภัณฑ์ ในกรณีนี้ถือว่าอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามตำแหน่งที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่ทำงานแตกต่างกัน เช่น นักวิชาการพาณิชย์ ท่านหนึ่งทำงานเป็นผู้ให้คำปรึกษาอีกท่านหนึ่งทำงานด้านการวางแผนกรณีนี้ถือว่าอยู่ในกลุ่มงานที่ต่างกัน ทั้งนี้การแบ่งหน้าที่ในส่วนราชการต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่กำหนดงานให้กับบุคลากร ทำให้งานของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันแม้ว่าจะมีชื่อตำแหน่งเดียวกันก็ตาม

สำหรับกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีดังนี้ ❶ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานนอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของตนเองอีกด้วย หลังจากนั้นจึงทำ ❷ การทบทวนบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบัน ของตนเองจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ต่อจากนั้นจึงทำ ❸ การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล สุดท้ายจึงเข้าสู่ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Performance Appraisal)



ภาพที่ 9: กระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล



ภาพที่ 10: ขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

ตัวอย่างการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 1: กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1) สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน
2) พัฒนางานประจำของบุคคลนั้น และ
3) เป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

ขั้นตอนที่ 2: ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล

การยืนยันหน้าที่งานของบุคคล เป็นการยืนยันจากหน้าที่งานตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

กรณีที่ตำแหน่งงานที่ต้องการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ไม่ได้มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่งานของแต่ละบุคคลไว้ก่อนหน้า ให้บุคลากรในตำแหน่งงานดังกล่าวจัดทำรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของตนเอง โดยให้ผู้บังคับบัญชาสายงานนั้นๆ ช่วยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในรายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำขึ้นก่อนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล หรือในกรณีที่รายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำไว้ก่อนหน้าไม่ตรงกับหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่ ให้จัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยพิจารณาจากหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่จริงในปัจจุบัน

ตัวอย่าง: กองทะเบียนและภาษี มีข้าราชการภายใต้กอง 5 ท่าน โดยมีหน้าที่งานของแต่ละท่าน ดังนี้

ท่านที่ 1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 6 งาน พ.ร.บ. รถยนต์ มีหน้าที่

- ดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจด/ต่ออายุทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. การโอนกรรมสิทธิ์รถ/การเปลี่ยนประเภทรถ/การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/การอายัด ยกเลิกหรือเพิกถอนการจดทะเบียนรถ/การย้ายรถเข้าออก 3. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย 4. เร่งรัดการติดตามการเสียภาษีรถที่ค้างชำระ
- เก็บรักษาเอกสารด้านทะเบียนและภาษีรถ
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่นๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี

ท่านที่ 2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 5 งาน พ.ร.บ. รถยนต์ มีหน้าที่

- ดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การโอนกรรมสิทธิ์รถ/การเปลี่ยนประเภทรถ/การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/การอายัด ยกเลิกหรือเพิกถอนการจดทะเบียนรถ/การย้ายรถเข้าออก 2. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่นๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี

ท่านที่ 3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 5 งาน พ.ร.บ. รถยนต์ มีหน้าที่

- ดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจด/ต่ออายุทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. เร่งรัดการติดตามการเสียภาษีรถที่ค้างชำระ
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่นๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี

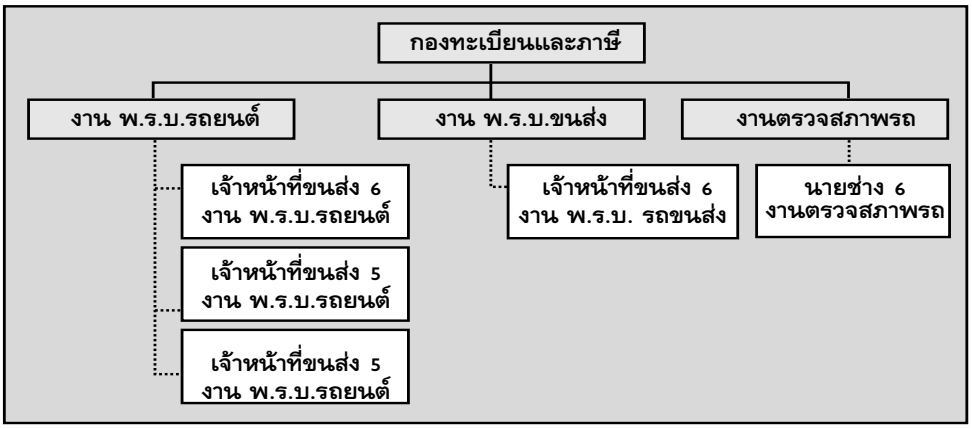
ท่านที่ 4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 6 งาน พ.ร.บ. รถขนส่ง มีหน้าที่

- ดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจด/ต่ออายุทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/ ออกใบแทนหนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ 3. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย
- เก็บรักษาเอกสาร เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี/สำเนาหนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ/แผ่นป้ายทะเบียนรถ/หนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ

ท่านที่ 5 ตำแหน่งนายช่าง 6 งานตรวจสภาพรถมีหน้าที่

- ให้คำปรึกษาแนะนำพิจารณาแก้ไขปัญหาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานตรวจสภาพรถ
- ตรวจสอบรถ ตรวจสภาพรถให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
- ตอกหมายเลขตัวรถหรือหมายเลขเครื่องยนต์
- ควบคุม ดูแล สถานที่และบำรุงรักษาเครื่องมือตรวจสภาพรถ
- จัดทำประวัติและรายงานสถิติการตรวจสภาพรถ

จากหน้าที่งานดังกล่าว กองทะเบียนและภาษีรถยนต์ จัดโครงสร้างของข้าราชการเป็นกลุ่มงานได้ 3 กลุ่มงาน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 3: กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 3.1: กำหนดเป้าประสงค์ของบุคคลที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

พิจารณาเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งานเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์หน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

กรณีศึกษา (ต่อ): จากการพิจารณาเป้าประสงค์ของกองทะเบียนและภาษีรถ พบว่า งาน พ.ร.บ. รถยนต์สนับสนุนเป้าประสงค์ของกองทะเบียนและภาษีรถ ทั้งสิ้น 2 เป้าประสงค์ คือ

1. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
2. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

ขั้นตอนที่ 3.2: กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 3.1 เทียบกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่บุคคลมีส่วนผลักดัน หากยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักของบุคคล ให้กำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนางานประจำเพิ่มเติม เพื่อให้พัฒนางานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี มีหน้าที่งานในการจัดทำบัญชี อาจกำหนดเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานดังกล่าวเป็นการนำเสนอรายงานทางบัญชีเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องและทันเวลายิ่งขึ้น

ตัวอย่าง (ต่อ): จากเป้าประสงค์ที่งาน พรบ.รถยนต์เลือกว่าเป็นเป้าประสงค์ที่สนับสนุนให้กองกองทะเบียนและภาษีรถ บรรลุเป้าหมาย พบว่าสะท้อนความรับผิดชอบหลักตามหน้าที่งานของข้าราชการทุกท่านในกลุ่มงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมงานด้านการจัดทำรายงานจึงจัดทำเป้าประสงค์เพิ่มเติมในด้านการจัดทำรายงานภายในเวลาที่กำหนด

รายละเอียดหน้าที่งาน งาน พ.ร.บ.รถยนต์	เป้าประสงค์ (สนับสนุนกองทะเบียนและภาษี)
● ดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ● เก็บรักษาเอกสารด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์	3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ 10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
● จัดทำรายงาน	**เป้าประสงค์ (ตามหน้าที่งาน)** การจัดทำรายงานภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3.3: กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หากบุคคลมีหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้น เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงานและเป้าประสงค์เพื่อพัฒนางานประจำ ตามขั้นตอนที่ 3.1 และ 3.2 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ได้รับมอบหมายให้วางระบบ GFMIS ให้หน่วยงาน ซึ่งเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษนอกเหนือจากงานตามหน้าที่ อาจกำหนดเป้าประสงค์ตามงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวเป็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ตัวอย่าง (ต่อ): จากเป้าประสงค์ของงาน พรบ.รถยนต์ ทั้งที่เป็นเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และเป้าประสงค์ในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา พบว่ายังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ซึ่งเป็นงานโครงการรณรงค์ด้านการขับขี่ยานพาหนะที่ปลอดภัย ซึ่งที่หัวหน้าสำนักงานขนส่งจังหวัด มอบหมายให้ดำเนินการ จึงจัดทำเป้าประสงค์เพิ่มเติมในด้านการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	เป้าประสงค์ (ตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)
● การดำเนินงานโครงการรณรงค์ด้านการขับขี่ยานพาหนะที่ปลอดภัย	การดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3.4: กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 3.1, 3.2 และ 3.3 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน หากบุคคลเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 3.1 บุคคลสามารถนำตัวชี้วัดของหน่วยงานดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นใหม่

ตัวอย่าง (ต่อ) : จากการพิจารณาตัวชี้วัดของกองทะเบียนและภาษีรถ ภายใต้เป้าประสงค์ที่งาน พรบ.รถยนต์เกี่ยวข้อง พบว่าสามารถดึงตัวชี้วัดของกองมาเป็นตัวชี้วัดของงาน พรบ.รถยนต์ได้เลย ส่วนเป้าประสงค์ที่มีการกำหนดเพิ่ม ก็ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติมในแต่ละเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน พ.ร.บ.รถยนต์

เป้าประสงค์งาน พ.ร.บ.รถยนต์	ตัวชี้วัดงาน พ.ร.บ.รถยนต์
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	7-1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 7-2 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	7-3 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
เป้าประสงค์งาน พ.ร.บ.รถยนต์	**ตัวชี้วัดงาน พ.ร.บ.รถยนต์ (คิดเพิ่ม)**
การจัดทำรายงานภายในเวลาที่กำหนด	7-4 ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด
การดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ	7-5 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการตามแผน

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดรายบุคคลแล้ว จึงนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งใช้ประกอบกับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรเองได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต นอกจากนี้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาสายอาชีพ ได้อีกด้วย

ทบทวนความรู้

1. องค์ประกอบสำคัญของการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีอะไรบ้าง?

2. ขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีอะไรบ้าง?

4.3 ลักษณะของตัวชี้วัดระดับบุคคล

เมื่อท่านผู้อ่านได้แปลงตัวชี้วัดจากระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ท่านจะพบว่าลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคล สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 1: ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน** (Identical Measures) กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน มีบุคคลท่านใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับบุคคลของท่านนั้นจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 2: ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน** (Contributory Measures) กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องเกิดจากการที่บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ ตัวชี้วัดระดับบุคคลของแต่ละท่านที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว สามารถดึงตัวชี้วัดระดับหน่วยงานมาเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของตนได้โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับบุคคลจะเป็นเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมในระดับหน่วยงาน เมื่อตัวชี้วัดระดับบุคคลของทุกท่านบรรลุเป้าหมายย่อยที่รับผิดชอบ จะทำให้ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน
- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 3: ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน** (Unit Specific Measures) เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น เช่น งานประจำของบุคคลนั้นที่ต้องพัฒนา
- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 4: ตัวชี้วัดมาตรฐาน** (Common Measures) เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั่วๆไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะบุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่เป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละท่านกำหนด เช่น ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาตนเอง ตัวชี้วัดด้านการดูแลโครงการพิเศษ

ตัวอย่างตัวชี้วัดระดับบุคคล

ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

ตัวชี้วัด "ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง" ของงาน พรบ. รถยนต์ เป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดของกองทะเบียนและภาษีรถ เนื่องจากงานพรบ.รถยนต์รับผิดชอบหลักในการตอบสนองข้อเสนอแนะต่างๆ ของกองทะเบียนและภาษีรถ

ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง

ตัวชี้วัด "จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ" ของงานพรบ.รถยนต์ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวในระดับกองทะเบียนและภาษีรถ บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากงานพรบ.รถยนต์จะรับผิดชอบเพียงในส่วนงานด้านพรบ.รถยนต์ แต่กองทะเบียนและภาษีรถ รับผิดชอบทั้งในด้าน 1.งานด้านพรบ.รถยนต์ 2.งานด้านพรบ.รถขนส่ง 3.งานตรวจสภาพรถ

ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน

ตัวชี้วัด "ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด" เป็นตัวชี้วัดตามหน้าที่งานด้านการทำรายงานของงานพรบ.รถยนต์

ตัวชี้วัดมาตรฐาน

ตัวชี้วัด "จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อคนต่อปี" เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานในระดับกองทุกกองภายใต้สำนักงานขนส่งจังหวัด เพื่อให้ทุกกองให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

ทบทวนความรู้

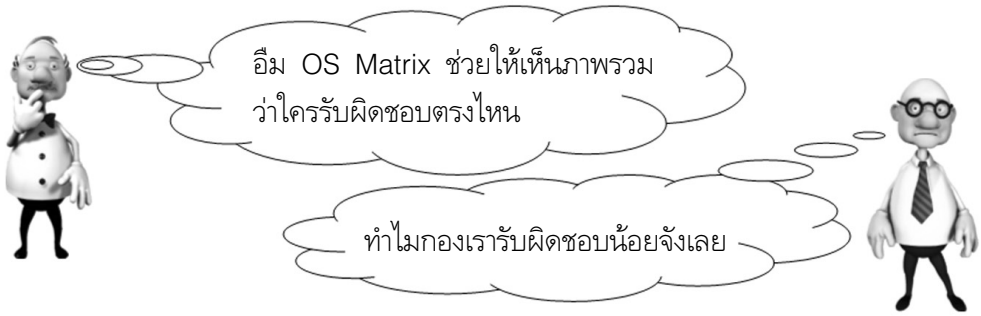
1. ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง?

4.4 เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล มีอยู่ 2 เครื่องมือ ประกอบด้วย 1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix) และ 2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix)

ตารางแสดงความรับผิดชอบ เป็นตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของหน่วยงานลงสู่บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยทำให้ตัวชี้วัดของหน่วยงาน



มีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้บุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานได้

การจัดทำตาราง เริ่มจากนำรายบุคลากรในหน่วยงานนั้นมาแสดงตามแนวนอนของตารางและแสดงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาตามแนวตั้งของตาราง ผู้ที่เกี่ยวข้องตามตารางนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าภาพ (Owner = O) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพมากกว่าหนึ่งท่านได้ นอกจากนี้ยังแบ่งผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน (Supporter = S) คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตัวนั้น แต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner–Supporter Matrix)

หน่วยงาน		นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			

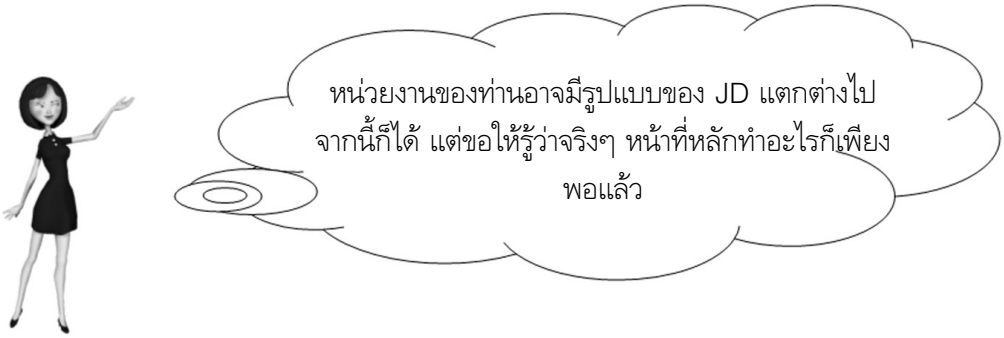
ตัวอย่างตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix)

ตัวอย่าง: กองทะเบียนและภาษีรถ จัดทำตารางแสดงความรับผิดชอบ เพื่อให้ข้าราชการในกองทราบว่าตนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใดของกอง

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	งาน พรบ. รถยนต์	งาน พรบ. รถขนส่ง	งานตรวจสภาพรถยนต์
1.มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	สขจ 6-1 ร้อยละของรถที่มีค่ามลภาวะเกินมาตรฐานที่กำหนด			O
2.ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	สขจ 6-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	O	O	
	สขจ 6-3 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง	O	O	O
3.เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสภาพรถที่พร้อมใช้งานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	สขจ 6-4 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา			O
4.การปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	สขจ 6-5 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ	O	O	O
5.การพัฒนาระบบบริหารความรู้	สขจ 6-6 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อบุคลากรทั้งหมด	S	S	S
	สขจ 6-7 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อคนต่อปี	S	S	S

2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) นี้ ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งรายละเอียดเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่ง ส่วนความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน แสดงสิ่งที่ต้องทำ ส่วนขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อตำแหน่งดังกล่าว (มักเป็นระดับต่ำกว่า 1 ขั้น) และสุดท้ายเป็นส่วนคุณสมบัติประจำตำแหน่ง



ตัวอย่างรูปแบบรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

เลขที่ตำแหน่ง :	**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :**
ชื่อตำแหน่ง :	**สำนัก/กอง :**
ระดับ :	**ผู้บังคับบัญชา :**
หน้าที่หลัก :	
ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ :	

ขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา :

ตำแหน่ง	จำนวนคน	ขอบเขตงานโดยย่อ

คุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน :

วุฒิการศึกษา :	
ประสบการณ์การทำงาน :	
ความสามารถประจำตำแหน่ง :	

4.5 ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและขับเคลื่อนตัวชี้วัดระดับบุคคล

ผู้นำ คือ หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย Robert D. Behn อาจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Havard University) ได้นำเสนอ 11 แนวทางในการปฏิบัติของผู้นำที่จะขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน โดยได้แบ่งแนวทางดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่มประกอบด้วย 1) การกำหนดกรอบในการปฏิบัติงาน 2) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และ 3) การเรียนรู้ในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละกลุ่มได้นำเสนอแนวทางที่ผู้นำควรจะปฏิบัติดังนี้

1) การกำหนดกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ผู้นำควรปฏิบัติตามแนวทาง

แนวทางที่ 1: ประกาศพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน

เนื่องจากทุกคนในองค์การต้องการเข้าใจภาพรวมของพันธกิจหรือสิ่งที่องค์การต้องปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยพันธกิจควรเป็นข้อความที่กระชับและชัดเจน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องประกาศพันธกิจนี้อย่างชัดเจนและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งใดคือสิ่งที่องค์การต้องการประสบความสำเร็จ มิใช่เพียงติดไว้บนฝาผนังห้องรับแขกขององค์การเท่านั้น

แนวทางที่ 2: ระบุสาเหตุที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี

การระบุสาเหตุนี้ ควรพิจารณาจากสิ่งที่ยังบกพร่องในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจอยู่ที่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) หรือ ผลผลิต (Outputs) ตัวอย่างเช่น โรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่ง ซึ่งมีนักเรียนที่คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารของโรงเรียนได้วิเคราะห์สาเหตุของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนไม่มีคุณภาพ (ปัจจัยนำเข้า) การจัดหลักสูตรหรือการจัดตารางเวลาไม่เหมาะสม (กระบวนการ) หรือนักเรียนไม่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการสอบเพียงพอ (ผลผลิต) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการระบุสาเหตุนี้ควรเลือกสาเหตุที่มีความสำคัญอย่างมากกับองค์การเป็นอันดับแรก และควรเลือกจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) หรือ ผลผลิต (Outputs) เท่านั้น ไม่ควรเลือก ผลลัพธ์หรือผลกระทบ (Outcome) เพราะเป็นสิ่งที่องค์การควบคุมไม่ได้

แนวทางที่ 3: กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนั้นควรมีการระบุสิ่งที่จะต้องทำอย่างเฉพาะเจาะจง รวมถึงระบุเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายอาจกำหนดได้จากสิ่งที่ยังบกพร่องในการปฏิบัติงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของโรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่ง ซึ่งมีนักเรียนที่คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อาจกำหนดเป้าหมายจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) เช่น “จ้างครูที่มีความสามารถสูงจำนวน 20 คน ภายในวันที่ 1 กันยายน” หรือกำหนดเป้าหมายจาก กระบวนการ (Process) เช่น “ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้เสร็จ

ภายในวันที่ 1 มิถุนายน" หรือกำหนดเป้าหมายจาก ผลผลิต (Outputs) เช่น "เพิ่มคะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนจากร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 80 ภายใน 2 ปี" เป็นต้น ทั้งนี้การเลือกเป้าหมายที่ดีควรเลือกเป้าหมายที่สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด

แนวทางที่ 4: ทำความเข้าใจกับความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและชัดเจนว่าเป้าหมายที่กำหนดจะส่งผลต่อความสำเร็จในพันธกิจขององค์การอย่างไรทั้งเป้าหมายระดับหน่วยงานและระดับบุคคล นอกจากนี้ยังต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับหน่วยงานและองค์การด้วย

2) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้นำควรที่จะปฏิบัติตามแนวทาง

แนวทางที่ 5 : ติดตามความคืบหน้าในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ผู้นำต้องติดตามและให้ความสำคัญอย่างจริงจังและต่อเนื่องกับความคืบหน้าในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นขั้นแรกของการกระตุ้นทีมและบุคลากรภายในทีมให้มีขวัญและกำลังใจในสิ่งที่ทำอยู่นั้น ว่ามีความสำคัญและมีคุณค่า รวมถึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์การอีกด้วย

นอกจากนี้ผู้นำควรวิเคราะห์ผลการปรับปรุงดังกล่าวว่า แต่ละทีม รวมถึงแต่ละบุคคลมีผลการปรับปรุงแตกต่างกันอย่างไร ด้วยสาเหตุใด รวมทั้งประกาศผลการปรับปรุงให้ทราบกันทั่วทั้งองค์การ รวมถึงสร้างเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย

แนวทางที่ 6: สนับสนุนทรัพยากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ผู้นำจะต้องมีแผนและดำเนินการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงิน บุคลากร เทคโนโลยี ระบบการผลิต การฝึกอบรม การประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น

แนวทางที่ 7: สร้างขวัญกำลังใจจากชัยชนะเล็กๆ

ผู้นำควรใช้โอกาสที่หน่วยงานหรือบุคคลประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพวกเขาได้รู้สึกถึงความสำเร็จ เช่นการกล่าวคำขอบคุณ การประกาศชื่อบนป้ายประกาศ หรือ การประกาศบนอินทราเนต (Intranet) ในองค์การ แม้ว่าจะเป็นเพียงความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ เช่น สามารถบรรลุเป้าหมายรายเดือน สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจากกลุ่มที่ต่ำกว่ามาตรฐานมาสู่กลุ่มที่อยู่ในมาตรฐานได้ เป็นต้น

แนวทางที่ 8 : สร้างโอกาสสำหรับความรู้สึกภาคภูมิใจต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน

ผู้นำควรสร้างโอกาสให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดงานแสดงความยินดีกับความสำเร็จ พร้อมทั้งให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีการ และเทคนิคที่สามารถปรับปรุงจนประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้มีความพยายามที่จะประสบความสำเร็จที่มากขึ้นอีกด้วย

3)การเรียนรู้ในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 9 : ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของพันธกิจ

ผู้นำต้องตรวจสอบความสำเร็จของพันธกิจองค์การว่า สำเร็จหรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถึงแม้หน่วยงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานก็ตาม เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ อาจนำวิธีการที่ไม่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้หน่วยงานของตนบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ครูในโรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่งอาจใช้วิธีการแก้คำตอบของนักเรียนเพื่อให้นักเรียนได้คะแนนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีการที่ไม่ผิดกฎหมาย แต่ไม่สามารถบรรลุพันธกิจของโรงเรียนในการสร้างนักเรียนที่มีความรู้สู่สังคมได้ เช่น ครูใช้วิธีการสอนเฉพาะสิ่งที่จะใช้ในการสอบ ซึ่งเป็นการสอนแบบเก็งข้อสอบหรือติวสำหรับเตรียมตัวสอบเท่านั้น แต่ไม่ได้สอนสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตจริง

หน้าที่ของผู้นำองค์การ คือ การปรับเป้าหมายให้เป็นที่ต้องการของคนในหน่วยงาน โดยเป้าหมายนี้จะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของพันธกิจองค์การ

แนวทางที่ 10 : วิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัด

ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดต่างๆ ว่าบุคลากรในองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ มีแนวคิด เทคนิค วิธีการและพฤติกรรมใดที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อผู้นำจะได้ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานในปีต่อ ๆ ไป ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative)

แนวทางที่ 11: ปรับพันธกิจ เป้าหมาย หลักการ การติดตามและรายงาน แผนการสนับสนุนทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การให้รางวัล และการวิเคราะห์

จากการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของพันธกิจ การวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัด ผู้นำต้องทำการปรับพันธกิจ เป้าหมายและกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มและขยายผลการการปฏิบัติงานขององค์การให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารอาจปรับกลยุทธ์ ปรับรูปแบบในการติดตามและรายงาน จัดสรรทรัพยากรใหม่ ทบทวนรูปแบบการให้รางวัลและกระตุ้นจูงใจ หรือปรับรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัด เป็นต้น

5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำกรณีศึกษาการจัดแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยจัดทำลงในใบงานที่ได้ให้ไว้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
2. ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
3. ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงาน
4. ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

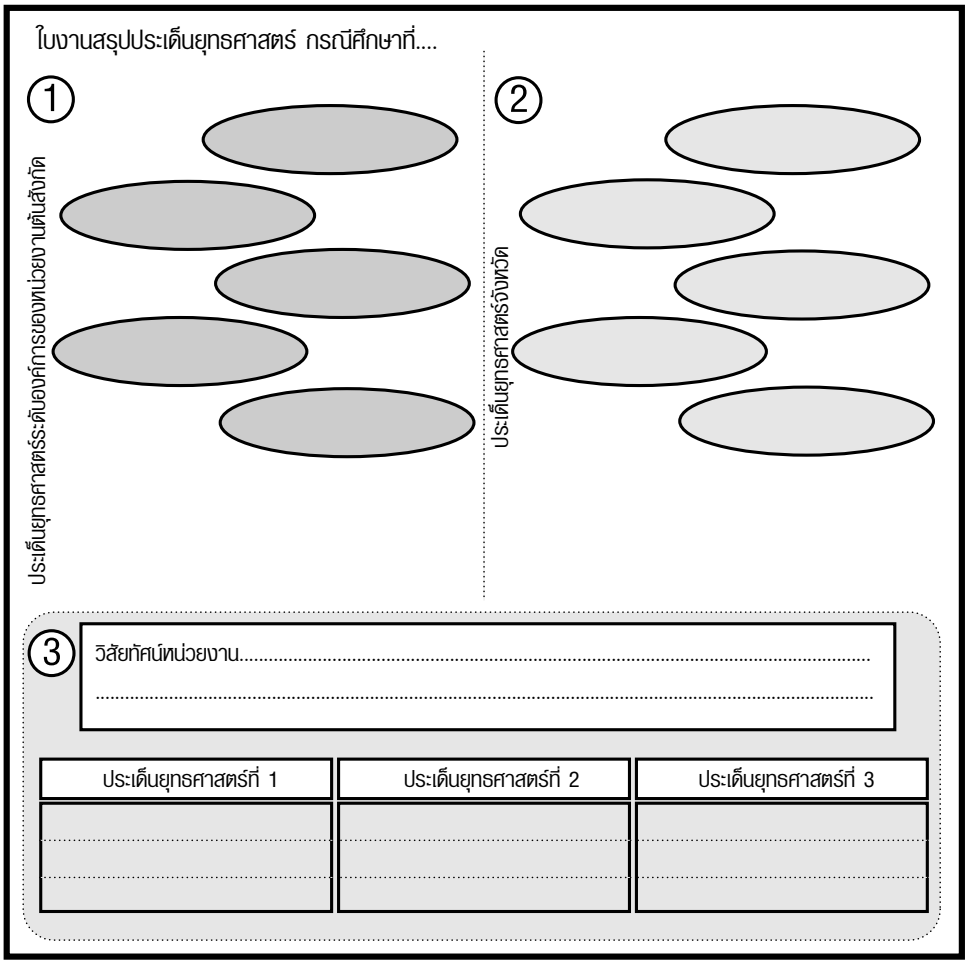
ใบงานที่ 1 : ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ขอให้ท่านสรุปวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานลงในกรอบหมายเลข ③ โดยโปรดอย่าลืมว่าประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานนี้มักจะมีที่มาจาก

- แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ
- การพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงาน

โดยให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การ และแสดงความสัมพันธ์เป็นเส้นเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานลงในกรอบหมายเลข ①

ส่วนกรณีหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น หน่วยงานภายในเกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ต้องมีการผสมผสานยุทธศาสตร์ระดับองค์การของหน่วยงานต้นสังกัดกับจังหวัด ขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข ① และจังหวัดลงในกรอบหมายเลข ②



ใบงานที่ 2 : ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

ขอให้ท่านนำวิสัยทัศน์มากรอกในแถวบนของแผนที่ยุทธศาสตร์ และนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่สรุปได้จากใบงานที่ 1 มากรอกในแถวถัดมา จากนั้นสรุปเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ดังนี้

กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
มิติด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือการก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์การต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
มิติด้านการพัฒนาองค์การ	จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์ตามมิติต่างๆ เหล่านี้ ขอให้คำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล รวมทั้งแสดงเส้นความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ต่างๆ เหล่านั้นด้วย ทั้งนี้ความสัมพันธ์ต่างๆ จะเกิดขึ้นในลักษณะล่างขึ้นบน และอาจข้ามมิติได้ เช่น จากมิติประสิทธิภาพการจัดการไปสู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ใบจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่....

3 วิสัยทัศน์หน่วยงาน.....
.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประสิทธิผล	
คุณภาพการให้บริการ	
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	
พัฒนาองค์การ	

2

ใบงานที่ 3 : ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

ขอให้ท่านระบุตัวชี้วัดลงในตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน โดยแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว แต่ไม่ควรมีตัวชี้วัดมากเกินกว่า 3 ตัว ทั้งนี้ควรให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ท่านควรระบุลักษณะของตัวชี้วัดระดับหน่วยงานด้วยว่าเป็นตัวชี้วัดที่สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การหรือเป็นตัวชี้วัดที่เกิดจากการพัฒนางานประจำของหน่วยงาน ซึ่งในระหว่างขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดนี้ท่านอาจเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาแล้วก็ได้

3 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลักษณะตัวชี้วัด

ใบงานที่ 4 : ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

ขอให้ท่านระบุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล ลงในตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น ท่านสามารถพิจารณาจัดทำดังนี้

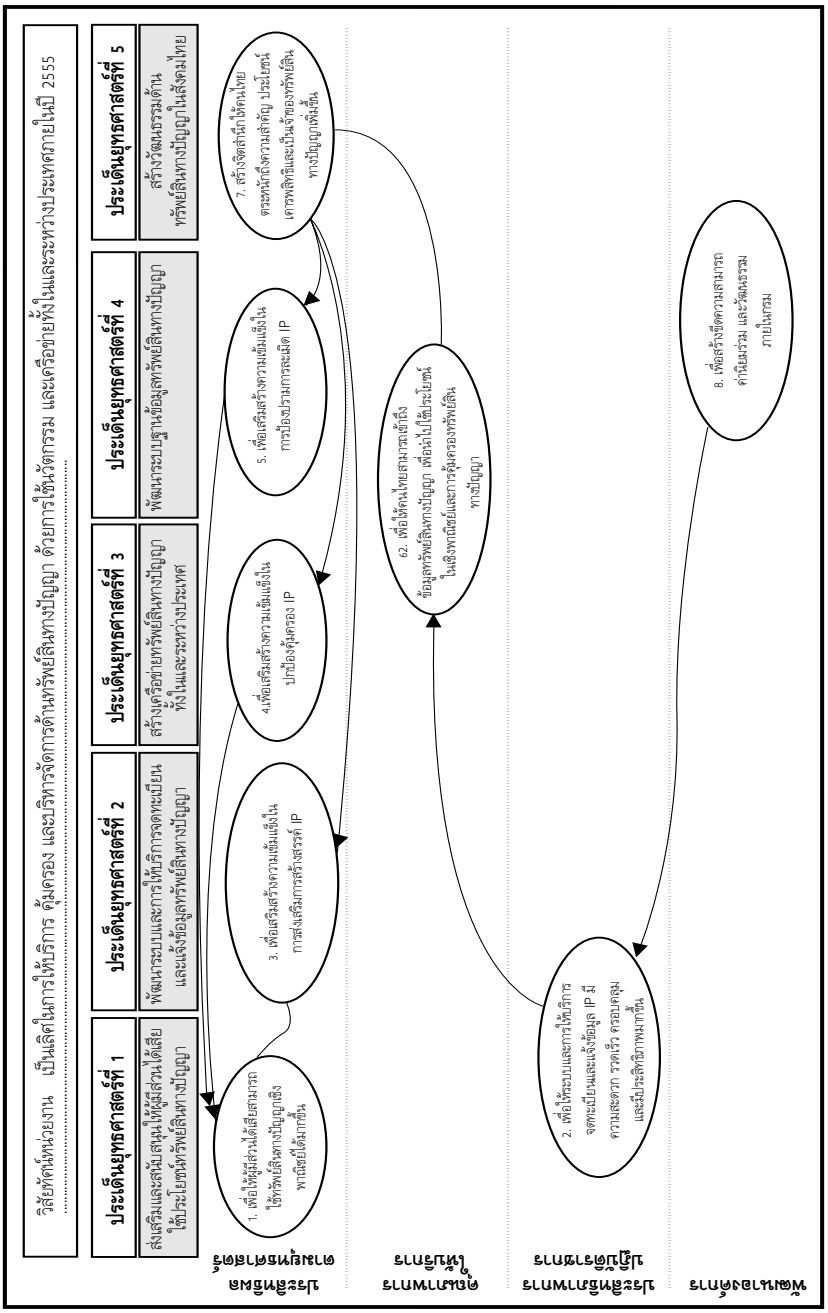
- ในกรณีที่บุคลากรนั้นๆ สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ขอให้พิจารณาจากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นลำดับแรก
- ถ้าหากไม่สามารถหยิบเอาเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานมาใช้โดยตรงได้ หรือบทบาทหน้าที่เป็นเพียงการสนับสนุนโดยอ้อม ขอให้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่จากบทบาทที่สนับสนุน
- พิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เช่น งานประจำที่ต้องพัฒนา
- พิจารณางานที่ได้รับมอบหมายพิเศษและจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษเหล่านั้น

4 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงาน	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนหน่วยงาน	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องได้รับการพัฒนา	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	

กรณีศึกษา กรมทรัพย์สินทางปัญญา

กรมทรัพย์สินทางปัญญา มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นเลิศในการให้บริการ คุ้มครองและบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญาด้วยการใช้นวัตกรรมและเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555” โดยมีแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับกรม ดังนี้



แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ปี พ.ศ. 2550
(ดัดแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2552)

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 : ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น	ทป1. จำนวนองค์การที่ได้รับการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในองค์การ ทป2. จำนวนรายที่มีการเจรจาธุรกิจสำเร็จ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพ ง่าย สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูล IP มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ทป3. จำนวนร่างกฎหมาย/กฎ /ระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ ที่ได้รับการพัฒนา ทป4. ร้อยละของจำนวนการสั่งรับจดทะเบียน/การรับจดแจ้ง IP เพิ่มขึ้น
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและระหว่างประเทศ	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ IP	ทป5. จำนวนหลักสูตรที่มีวิชา IP บรรจุอยู่ในหลักสูตรเพิ่มขึ้น
4.เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในปกป้องคุ้มครอง IP	ทป.6 ระดับความสำเร็จของการเข้าร่วมเป็นภาคีความตกลงระหว่างประเทศ ทป.7 จำนวนเครือข่ายระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น ทป.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนความร่วมมือ
5. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องปรามการละเมิด IP	ทป.9 ร้อยละของการดำเนินการของเครือข่ายที่กรมฯ ประสานงาน ทป.10 ปริมาณการละเมิดในพื้นที่เป้าหมายลดลง
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
6. เพื่อให้มีการเข้าถึงข้อมูล IP เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ	ทป.11 ร้อยละความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล ทป.12 ระยะเวลาการเข้าถึงข้อมูล ทป.13 จำนวนบทวิเคราะห์ด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เผยแพร่/ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม	ทป. 14 ร้อยละของบุคลากรได้รับการประเมินขีดความสามารถ Competency) ที่สนับสนุนการสร้าง IP Culture ทป. 15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รู้จักและเห็นความสำคัญในทรัพย์สินทางปัญญา ทป. 16 จำนวนเครือข่ายที่เพิ่มขึ้น และสามารถตอบสนองงานตามแผน IP Culture
8. สร้างขีดความสามารถ คุณค่าร่วมและวัฒนธรรมภายในกรม	ทป. 17 ระดับความสำเร็จในโครงการ IP Professional ทป. 18 ร้อยละของบุคลากรมีได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในกรม ดังนี้

1) วางแผนอัตรากำลังและจัดระบบงาน
2) สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
3) บรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนขั้น ฯลฯ
4) ให้ออกจากราชการและกลับเข้ารับราชการ
5) จัดการการขอบำเหน็จ บำนาญ และบำเหน็จความชอบ
6) จัดทำทะเบียนประวัติ หนังสือรับรองสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้าง
7) ควบคุมวันทำการ และการลาประเภทต่างๆ
8) จัดการสวัสดิการ
9) จัดทำบัญชีถือจ่าย
10) พัฒนาบุคลากรของข้าราชการและลูกจ้าง
11) จัดการการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
12) ดำเนินการทางวินัย

หากท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ขอให้ท่านจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา จากข้อมูลข้างต้น

คำแนะนำสำหรับกรณีศึกษา 1: กรมทรัพย์สินทางปัญญา

ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา (ระดับองค์การ) ลงสู่กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ (ระดับหน่วยงาน) หัวหน้าและบุคลากรภายในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ควรร่วมกันระดมความคิดเห็นสำหรับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน โดยดำเนินการตาม 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ตั้งเป้าหมายของหน่วยงาน

การตั้งเป้าหมายของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ สนับสนุนบุคลากรในกรมฯ ให้สามารถให้บริการคุ้มครองและบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นเลิศด้วยการใช้นวัตกรรมและเครือข่ายตามวิสัยทัศน์ของกรมฯ นอกจากนี้ยังต้องมีเป้าหมายในการพัฒนางานประจำของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่เอง ซึ่งได้จากการวินิจฉัยหน่วยงานในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 : วินิจฉัยหน่วยงานและยืนยันบทบาท หน้าที่งานของหน่วยงาน

การวินิจฉัยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สามารถใช้การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือได้ ทั้งนี้ควรวิเคราะห์อย่างมีประเด็น เช่น วิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้หลัก 7Ss ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST โดยตัวอย่างการวิเคราะห์มีดังนี้

วิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้หลัก 7s		
ปัจจัยภายใน	**จุดแข็ง**	**จุดอ่อน**
ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy)		- ยังไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
โครงสร้างองค์การ (Structure)	- โครงสร้างองค์การของกรมฯ มีขนาดเล็กสายการบังคับบัญชาสั้น	- แบ่งความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน
ระบบองค์การ (System)	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจนตามขั้นตอนการปฏิบัติราชการ	- ขาดการทำงานเชิงรุก
ทักษะและประสบการณ์ (Skill)	- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะด้าน	- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างพอเพียง เช่น ความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ - ขาดการถ่ายทอดความรู้
คุณค่าร่วม (Shared Values)		- ขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
อัตรากำลังคน (Staff)		- อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้น - การสรรหาบุคลากรมีข้อจำกัด เช่น ค่าตอบแทนไม่ดึงดูดให้ผู้มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style of Management)		- ขาดการวางแผนในการพัฒนาคนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกใช้หลัก C-PEST		
ปัจจัยภายนอก	**โอกาส**	**อุปสรรค**
พฤติกรรมผู้บริโภค (Customer Behaviors)		- ขาดการสื่อสารข้อมูลความต้องการและผลตอบรับ (Feedback) ของบุคลากรภายในองค์การอย่างเป็นระบบ
นโยบาย (Political)	- นโยบายรัฐบาล/ผู้บริหารกระทรวงฯ สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก	- นโยบายจำกัดอัตรากำลัง
งบประมาณ (Economic)		- งบประมาณทุกส่วนถูกตัดทอนทำให้ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา
สังคม (Social)		- ผู้รับบริการขาดความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา
ระบบ IT และระบบคอมพิวเตอร์ (Technology)		- การสนับสนุนด้านสารสนเทศในงาน HR ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ - อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (Hardware) ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

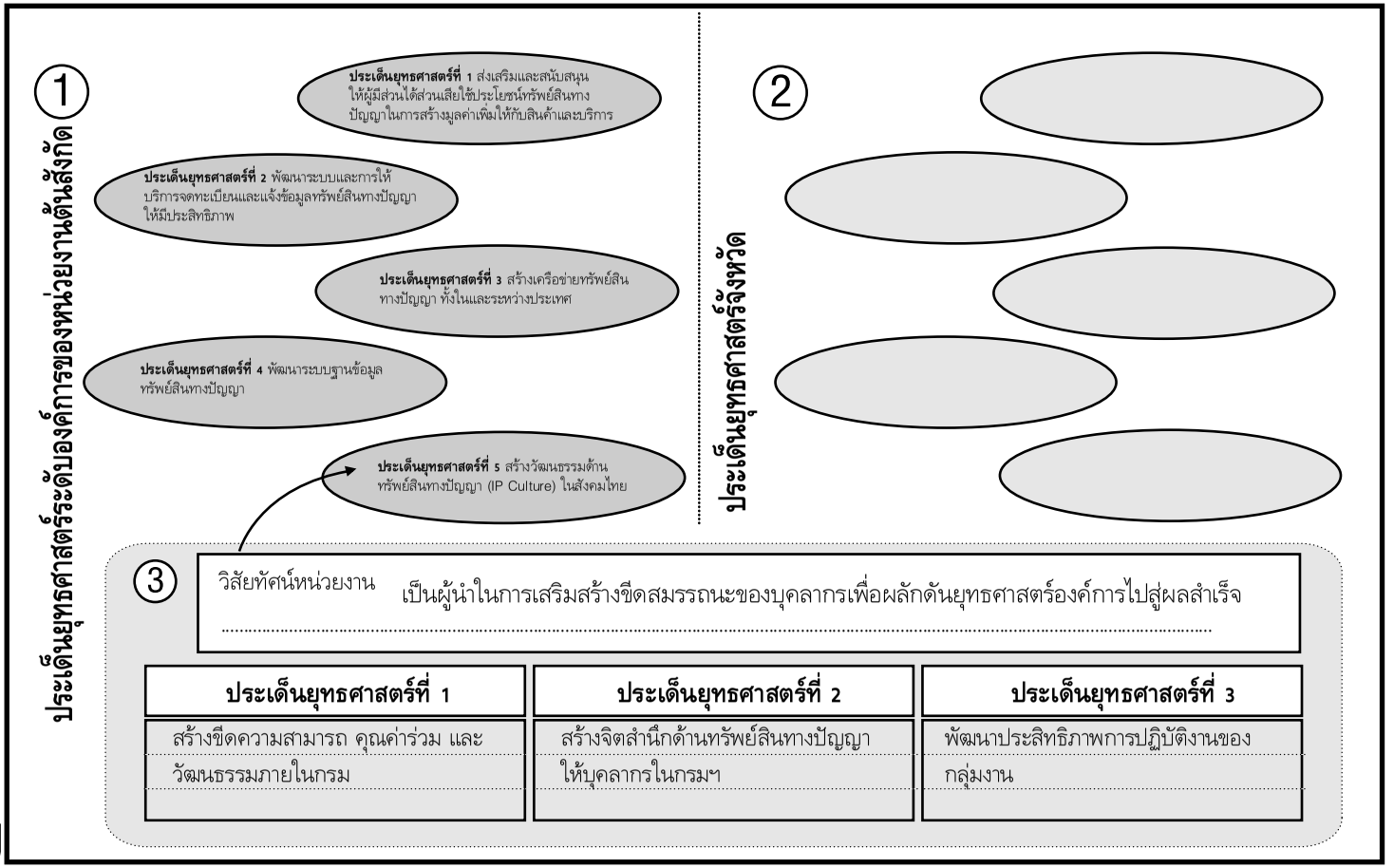
ขั้นตอนที่ 3 : จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

จากการยืนยันบทบาท หน้าที่งานของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ของกรมฯ จะเห็นได้ว่ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ในการตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ที่ 7 ตัวชี้วัดที่ 14 และ เป้าประสงค์ที่ 8 ตัวชี้วัดที่ 17 และ 18

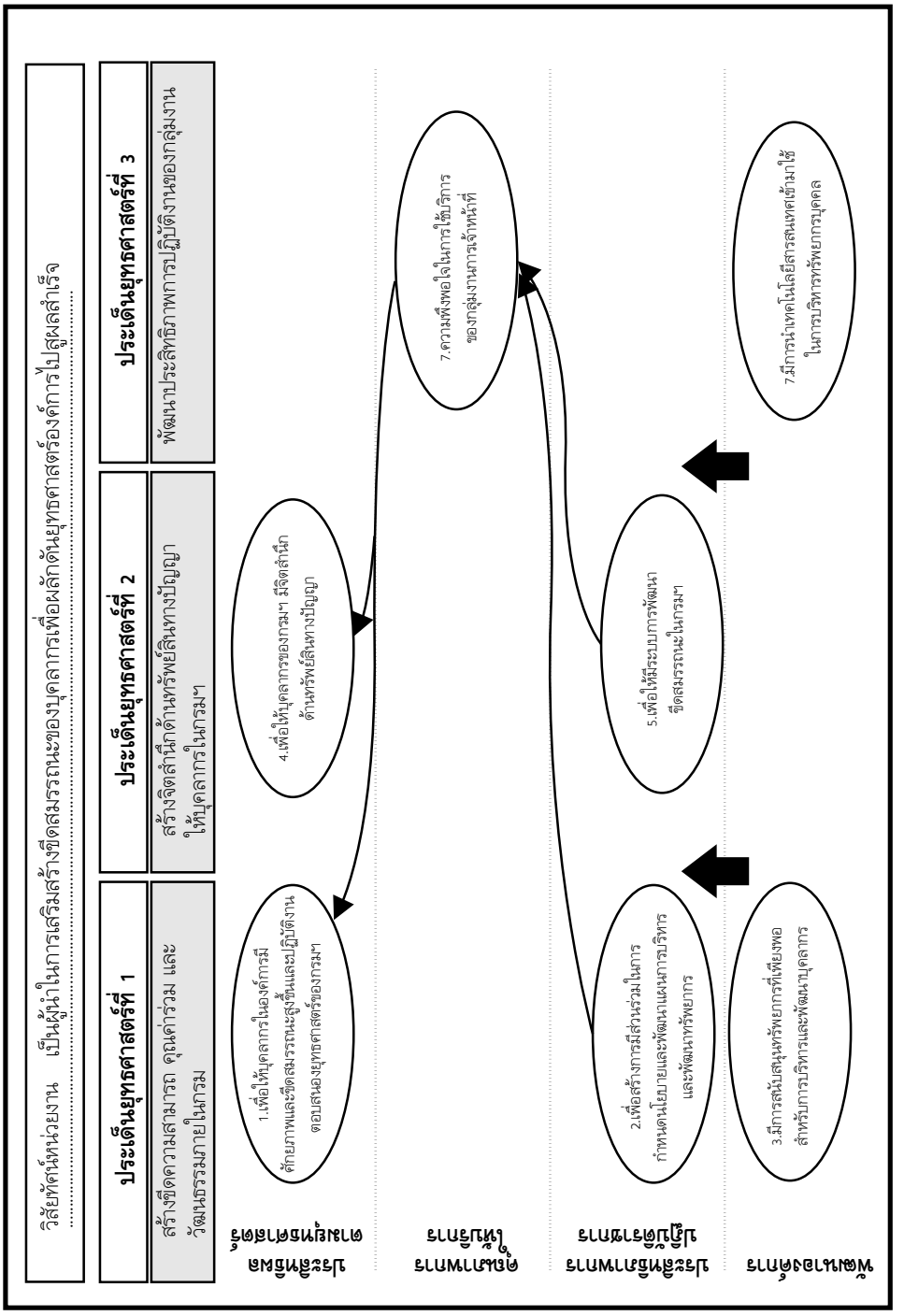
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม	ทป. 14 ร้อยละของบุคลากรได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ที่สนับสนุนการสร้าง IP Culture ทป. 15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รู้จักและเห็นความสำคัญในทรัพย์สินทางปัญญา ทป. 16 จำนวนเครือข่ายที่เพิ่มขึ้น และสามารถตอบสนองงาน ตามแผน IP Culture
8. สร้างขีดความสามารถ คุณค่าร่วม และวัฒนธรรมภายในกรมฯ	ทป. 17 ระดับความสำเร็จในโครงการ IP Professional ทป. 18 ร้อยละของบุคลากรมีได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงาน

จากการวินิจฉัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ดังข้อมูลข้างต้นแล้ว หัวหน้าและบุคลากรภายในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สามารถใช้ใบงานที่ 1 2 และ 3 เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพย์สินทางปัญญาได้ดังนี้

ใบงานที่ 1
ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่ 1



ใบงานที่ 2
ใบจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน กรณีศึกษาที่ 1



ใบงานที่ 3

ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลักษณะตัวชี้วัด
1.เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงขึ้น และทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์ของกรมฯ	กจ.1 ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะเพิ่มขึ้น	สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การ
2.เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากร	กจ. 2 ร้อยละของบุคคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	พัฒนางานประจำของหน่วยงาน
3.มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	กจ. 3 ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร	พัฒนางานประจำของหน่วยงาน
4.เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มีจิตสำนึกด้านทรัพย์สินทางปัญญา	กจ. 4 ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency)	สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การ
5.เพื่อให้มีระบบการพัฒนาขีดสมรรถนะในกรมฯ	กจ. 5 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การ
6.ความพึงพอใจในการใช้บริการของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่	กจ. 6 ร้อยละของข้อร้องเรียนด้านบุคลากรที่ลดลง	พัฒนางานประจำของหน่วยงาน
7.มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	กจ. 7 จำนวนระบบที่สามารถพัฒนาและบูรณาการเข้ากับระบบทรัพยากรบุคคลของกรมฯ กจ. 8 ร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรที่ถูกต้อง และทันสมัย	พัฒนางานประจำของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน

ติดตามตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานเป็นเครื่องมือ รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงาน สำหรับการพัฒนางานให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้ต่อไป

กรณีศึกษา การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

จากการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับกรมสู่แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานแล้ว หากกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่มีข้าราชการที่ดูแลรับผิดชอบภาระงานหลักอยู่ 2 ท่าน

ท่านที่ 1 ดูแลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

ท่านที่ 2 ดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

ซึ่งมีรายละเอียดภารงานที่รับผิดชอบโดยสังเขปดังนี้

ข้าราชการท่านที่ 1 (HRM)	ข้าราชการท่านที่ 2 (HRD)
1) วางแผนอัตรากำลังและจัดระบบงาน 2) สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ 3) บรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนขั้น ฯลฯ 4) ให้ออกจากราชการและกลับเข้ารับราชการ 5) จัดการการขอบำเหน็จ บำนาญ และบำเหน็จความชอบ 6) จัดทำทะเบียนประวัติ หนังสือรับรองสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้าง 7) ควบคุมวันทำการ และการลา 8) จัดการสวัสดิการ 9) จัดทำบัญชีถือจ่าย 10) จัดการการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 11) ดำเนินการทางวินัย	1) จัดหาความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของข้าราชการและลูกจ้าง 2) วางแผนการในการฝึกอบรมและพัฒนาของข้าราชการ 3) ออกแบบหลักสูตร/โครงการเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา 4) ดำเนินการ/ติดต่อประสานงานฝึกอบรมและพัฒนา 5) ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ■ การวางระบบฐานข้อมูลข้าราชการของกรมฯ	**งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ** ■ โครงการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมฯ (Knowledge Management: KM)

จากข้อมูลในกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 หากท่านจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่นี้ ท่านจะมีวิธีการในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของข้าราชการท่านที่ 1 และ 2 อย่างไร

คำแนะนำสำหรับกรณีศึกษา การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ (ระดับหน่วยงาน) ลงสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ท่านสามารถดำเนินการได้ตาม 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1) สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

2) พัฒนางานประจำของบุคคลนั้น และ

3) เป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

ขั้นตอนที่ 2 : ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล

จากข้อมูลในกรณีศึกษาที่ 2 จะเห็นได้ว่า

☺ ข้าราชการท่านที่ 1 ดูแลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) (ตอบสนองหน้าที่ของหน่วยงานข้อที่ 1-9, 11 และ 12) และได้รับมอบหมายงานพิเศษให้มีส่วนร่วมในโครงการวางระบบฐานข้อมูลข้าราชการของกรมฯ

☺ ข้าราชการท่านที่ 2 ดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) (ตอบสนองหน้าที่ของหน่วยงานข้อที่ 10) และได้รับมอบหมายงานพิเศษให้ ดูแลโครงการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมฯ (Knowledge Management : KM) แสดงได้ดังนี้

หน้าที่ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่	ผู้รับผิดชอบ	
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2
1) วางแผนอัตรากำลังและจัดระบบงาน	O	S
2) สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	O	S
3) บรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนขั้น ฯลฯ	O	S
4) ให้ออกจากราชการและกลับเข้ารับราชการ	O	
5) จัดการการขอบำเหน็จ บำนาญ และบำเหน็จความชอบ	O	
6) จัดทำทะเบียนประวัติ หนังสือรับรองสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้าง	O	
7) ควบคุมวันทำการ และการลา	O	
8) จัดการสวัสดิการ	O	
9) จัดทำบัญชีถือจ่าย	O	
10) พัฒนาบุคลากรของข้าราชการและลูกจ้าง	S	O
11) จัดการการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	O	
12) ดำเนินการทางวินัย	O	

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

☺ ในขั้นตอนนี้สามารถนำใบงานที่ 4 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของข้าราชการท่านที่ 1 และ 2 ได้

ข้าราชการท่านที่ 1 ดูแลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงาน	
1.เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากร	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (มาจากตัวชี้วัด กจ. 2)
2.มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	2. ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร (มาจากตัวชี้วัด กจ. 3)
3.ความพึงพอใจในการใช้บริการของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่	3. ร้อยละของข้อร้องเรียนด้านบุคลากรที่ลดลง (มาจากตัวชี้วัด กจ. 6)
4.มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	4. จำนวนระบบที่สามารถพัฒนาและบูรณาการเข้ากับระบบทรัพยากรบุคคลของกรมฯ (มาจากตัวชี้วัด กจ. 7) 5. ร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรที่ถูกต้อง และทันสมัย (มาจากตัวชี้วัด กจ. 8)
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนหน่วยงาน	
5.เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงขึ้นและทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์ของกรมฯ	6. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะเพิ่มขึ้น (มาจากตัวชี้วัด กจ. 1)
6.เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มีจิตสำนึกด้านทรัพย์สินทางปัญญา	7. ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) (มาจากตัวชี้วัด กจ. 4)
7.เพื่อให้มีระบบการพัฒนาขีดสมรรถนะในกรม	8. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (มาจากตัวชี้วัด กจ. 5)
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องได้รับการพัฒนา	
8. นำเสนอข้อมูลด้านบุคลากรเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	9. จำนวนรายการข้อมูลที่นำเสนอต่อผู้บริหารแล้วตัดสินใจได้ทันที
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับหมายพิเศษ	
9. มีระบบฐานข้อมูลข้าราชการของกรมฯ	10. ระดับความสำเร็จของโครงการวางระบบฐานข้อมูลข้าราชการ

☺ ข้าราชการท่านที่ 2 ดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงาน	
1.เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงขึ้นและทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์ของกรมฯ	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะเพิ่มขึ้น (มาจากตัวชี้วัด กจ. 1)
2.เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มีจิตสำนึกด้านทรัพย์สินทางปัญญา	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) (มาจากตัวชี้วัด กจ. 4)
3.เพื่อให้มีระบบการพัฒนาขีดสมรรถนะในกรมฯ	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (มาจากตัวชี้วัด กจ. 5)
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนหน่วยงาน	
4.เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากร	4. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (มาจากตัวชี้วัด กจ. 2)
5.มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	5. ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร (มาจากตัวชี้วัด กจ. 3)
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องได้รับการพัฒนา	
(ไม่มี)	(ไม่มี)
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	
6. มีการบริหารจัดการความรู้ภายในกรม (Knowledge Management: KM)	6. ระดับความสำเร็จของโครงการบริหารจัดการความรู้ในกรม

ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

เมื่อตัวชี้วัดของข้าราชการทั้ง 2 ท่านได้ถูกกำหนดขึ้นเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตั้งไว้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล เพื่อใช้ในการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาสายอาชีพได้อีกด้วย

6 ประเด็นเพื่อการเรียนรู้

6.1 ตรวจสอบความรู้เพื่อวัดความเข้าใจ

✔ กรุณาตรวจสอบความรู้ของท่าน ตามประเด็นคำถามต่างๆ ดังต่อไปนี้

	1. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) หมายถึงอะไร
	2. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีอะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญ และมีขขบวนการอย่างไร
	3. เกณฑ์ที่สำคัญในการแบ่งกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) คืออะไร
	4. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีกระบวนการอย่างไร
	5. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่างสิ่งใดบ้าง
	6. ลักษณะของตัวชี้วัดระดับบุคคลมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง
	7. เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีอะไรบ้าง
	8. แนวทางในการปฏิบัติของผู้นำที่จะขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ที่นำเสนอโดย Robert D. Behn มี 3 กลุ่ม 11 แนวทาง ประกอบด้วยแนวทางอะไรบ้าง

หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อใดได้ กรุณาอ่านคำตอบ และทบทวนเนื้อหาในแต่ละข้อ ในหน้าต่อไป

ประเด็นที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) หมายถึงอะไร

คำตอบที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ที่จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ นอกจากนี้ยังอาจเป็นงานประจำของแต่ละบุคคลที่ต้องได้รับการพัฒนา หรืออาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชา

ประเด็นที่ 2 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีอะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญ และมีกระบวนการอย่างไร

คำตอบที่ 2 องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน คือ ความสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

กระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานมีดังนี้ ❶การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย ❷ การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis เป็นต้น ❸ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ประเด็นที่ 3 เกณฑ์ที่สำคัญในการแบ่งกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) คืออะไร

คำตอบที่ 3 การจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน แม้ว่าชื่อตำแหน่งจะต่างกัน แต่ปฏิบัติงานเหมือนกันก็ให้อยู่กลุ่มงานเดียวกัน

ประเด็นที่ 4 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล มีกระบวนการอย่างไร

คำตอบที่ 4 กระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีดังนี้ ❶ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของตนเองอีกด้วย ❷ การทบทวนบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในปัจจุบันของตนเองจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ❸ การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล และ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Performance Appraisal) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ประเด็นที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่างสิ่งใดบ้าง

คำตอบที่ 5 ตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่าง

1) การปฏิบัติงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

2) การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจประจำของแต่ละบุคคล และ

3) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

ประเด็นที่ 6 ลักษณะของตัวชี้วัดระดับบุคคลมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง

คำตอบที่ 6 ตัวชี้วัดระดับบุคคลมี 5 ลักษณะประกอบด้วย

1) ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Identical Measures)

2) ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน (Contributory Measures)

3) ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน (Unit Specific Measures) และ

4) ตัวชี้วัดมาตรฐาน (Common Measures)

ประเด็นที่ 7 เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีอะไรบ้าง

คำตอบที่ 7 1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix) และ 2)รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

ประเด็นที่ 8 แนวทางในการปฏิบัติของผู้นำที่จะขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ที่นำเสนอโดย Robert D. Behn มี 3 กลุ่ม 11 แนวทาง ประกอบด้วยแนวทางอะไรบ้าง

คำตอบที่ 8 กลุ่มที่ 1 การกำหนดกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ผู้นำควรปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 : ประกาศพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน

แนวทางที่ 2 : ระบุสาเหตุที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี

แนวทางที่ 3 : กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

แนวทางที่ 4 : ทำความเข้าใจกับความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ

กลุ่มที่ 2 การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้นำควรที่จะปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 5 : ติดตามความคืบหน้าในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

แนวทางที่ 6 : สนับสนุนทรัพยากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 7 : สร้างขวัญกำลังใจจากชัยชนะเล็กๆ

แนวทางที่ 8 : สร้างโอกาสสำหรับความรู้สึกภาคภูมิใจต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มที่ 3 การเรียนรู้ในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 9 : ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของพันธกิจ

แนวทางที่ 10: วิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัด

แนวทางที่ 11: ปรับพันธกิจ เป้าหมาย หลักการ การติดตามและรายงานแผนการสนับสนุนทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การให้รางวัล และการวิเคราะห์

6.2 การพัฒนากระบวนการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ภายหลังที่ท่านได้ทบทวนความรู้ในประเด็นต่างๆ ทั้งหมดนี้แล้ว ขอให้ท่านพัฒนากรอบแนวคิด ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลตามแนวคิดของท่านเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากการทำกรณีศึกษาผสมผสานกับประสบการณ์ตรง แล้วพัฒนาเป็นกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลสำหรับหน่วยงานของท่านเอง

✔ ตรวจสอบรายการที่ควรพิจารณาในการทำตัวชี้วัดระดับบุคคลตามประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1) กระบวนการขั้นตอน :

- ❒ กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลทั้งระบบ โดยมีสมมติฐานว่าหน่วยงานของท่านเองมีตัวชี้วัดอยู่แล้ว และมีเป้าหมายคือบุคลากรในหน่วยงานของท่านจะต้องมีตัวชี้วัดทุกคน
- ❒ นอกเหนือจากกระบวนการที่ได้ให้ในคู่มือฉบับนี้มีกระบวนการอื่น ๆ ที่จำเป็นหรือไม่ เช่น การอบรมให้ความรู้ หรือการเตรียมการอื่น ๆ
- ❒ ในคู่มือฉบับนี้แสดงให้เห็นภาพของการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีเพียง 3 ลำดับเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงานของท่านอาจมีลำดับขั้นที่ซับซ้อนมากกว่านั้น ท่านจะมีกระบวนการในการแปลงตัวชี้วัดอย่างไร

2) รูปแบบ : ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนนั้นท่านคิดว่าควรจะใช้รูปแบบอย่างไร เช่น การสัมมนาระดมสมอง การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการในขั้นตอนนั้นๆ อย่างไร (และเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ท่านมองไปจนถึงสถานที่ที่ท่านเคยจัด ผู้ดำเนินการ รูปแบบห้องประชุม ฯลฯ)

3) กลุ่มเป้าหมาย : ในแต่ละขั้นตอนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมคือใคร เช่น ในการจัดทำตัวชี้วัดของหัวหน้าหน่วยงาน อาจเน้นการมีส่วนร่วมโดยการให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยก็ได้

4) ข้อมูลหรือทรัพยากรที่สำคัญ : ในแต่ละขั้นตอนต้องการข้อมูลนำเข้า (input) หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น การจะทำตัวชี้วัดระดับบุคคลควรจะต้องเตรียมข้อมูล JD ให้พร้อมก่อนจะเริ่มการประชุม ส่วนทรัพยากรที่ใช้ ท่านอาจพิจารณาถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องฉายภาพ และงบประมาณในการจัดงาน เป็นต้น

ใบงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากร

ขั้นตอน	รูปแบบ	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)

7 ฝากไว้ให้จดจำ

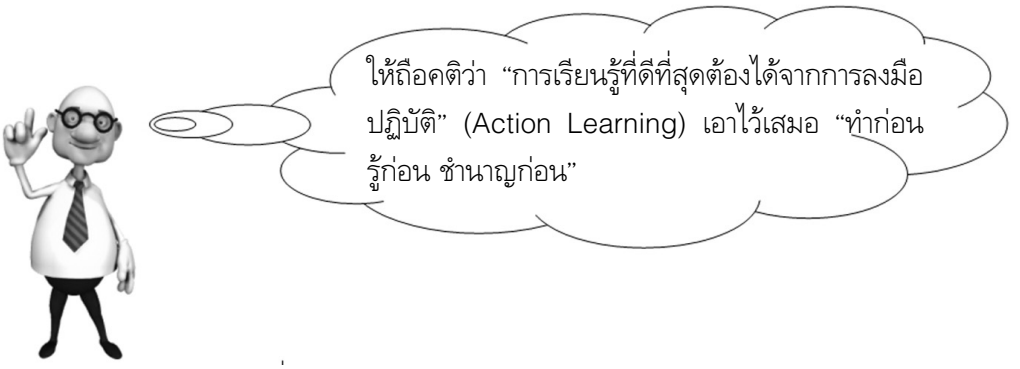
7.1 ปัญหาและอุปสรรคในการแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้นมีประโยชน์หลายประการ ได้แก่ การทำงานของบุคลากรทุกคนจะมีทิศทางเดียวกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ นอกจากนี้ยังมีส่วนขับเคลื่อนและสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็มีโทษหรือสิ่งที่ควรระวังด้วย ดังนั้นถ้าเรารู้เสียตั้งแต่ต้นว่าปัญหาและโทษของการนำระบบดังกล่าวมาใช้มีอะไรบ้าง การระวังและป้องกันจะได้ดำเนินการล่วงหน้าและหลีกเลี่ยงจากปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการนำระบบนี้มาใช้ ได้แก่

1) การที่บุคคลมุ่งเน้นไปที่ตัวชี้วัดที่ตนรับผิดชอบมากเกินไป

เนื่องจากตัวชี้วัดจะทำให้บุคลากรทุกคนต่างมุ่งเน้นไปที่งานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น จนลืมที่จะนึกถึงเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น เนื่องจากในหลายๆ องค์การที่ได้นำระบบดังกล่าวมาใช้ จากการเป็นองค์การที่รักใคร่สามัคคีกลับกลายเป็นองค์การที่มีความเห็นแก่ตัวมากขึ้น เนื่องจากพอทุกหน่วยงานหรือทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัวแล้ว ก็จะมุ่งที่จะทำให้ตัวชี้วัดของตนเองบรรลุ โดยการขาดความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเหมือนในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปเชื่อมกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยิ่งจะทำให้มุ่งเน้นแต่ตัวชี้วัดของตนเองเป็นหลัก เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ต้องการ ดังนั้นในการจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและบุคคลนั้น ควรจะต้องระลึกถึงประเด็นนี้ไว้เสมอ โดยอาจจะมีตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะตัวชี้วัดร่วม หรือ ตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพการให้ความช่วยเหลือต่อหน่วยงานอื่น หรือไม่ผูกผลตอบแทนที่จะได้กับตัวชี้วัดของหน่วยงานและบุคคลเป็นหลัก ในประเด็นสุดท้ายนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากคนเรามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามแรงจูงใจ ดังนั้นถ้าหน่วยงานเน้นผูกรางวัลที่บุคลากรแต่ละคนจะได้กับตัวชี้วัดของบุคคลผู้นั้นเป็นหลัก ก็จะทำให้บุคคลผู้นั้นมุ่งเน้นแต่งานตามตัวชี้วัดของตนเอง โดยลืมภาพรวมของหน่วยงานไปเลย



ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ

2) การจัดทำระบบตัวชี้วัดในทุกระดับนั้นยากที่จะมีความสมบูรณ์และถูกต้องได้ทั้งหมดในครั้งแรกที่ทำ

เนื่องจากเราจะไม่ทราบเลยว่าตัวชี้วัดที่ตั้งขึ้นมานั้นใช่หรือไม่ หรือเป้าหมายสูงเกินไปหรือไม่ หรือข้อมูลที่มาถูกต้องหรือไม่ อย่างไรก็ดีการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้จะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ โดยในปีแรกอาจจะไม่สมบูรณ์ก็จริง แต่ขอให้ได้เริ่มนำมาใช้ก่อน โดยถือคติว่า **“การเรียนรู้ที่ดีที่สุดต้องได้จากการลงมือปฏิบัติ” (Action Learning)** ไม่เคยมีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยที่ไม่เคยเรียนรู้จากความผิดพลาด ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดเริ่มทำและเริ่มใช้ก่อนจะเกิดการได้เปรียบ เนื่องจากมีโอกาสในการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วเหนือกว่าหน่วยงานอื่นๆ

7.2 โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI Disorder)

ในการปูความรู้ของคู่มือฉบับนี้ได้นำเสนอคุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีและการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้คัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง แต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดระดับเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่ง รศ.ดร.จิรประภาอัครบวร ได้นำเสนอในบทความ **"โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI Disorder)"** ซึ่งสาเหตุของโรคนี้เกิดขึ้นจากระดับความยากง่ายในการกำหนดเป้าหมาย (Target) ของการปฏิบัติงาน

ถ้าตัวชี้วัดมีเป้าหมายที่**ยาก**เกินกว่าจะทำได้ บุคลากรก็เกิดอาการ **"เซ็ง"** เพราะรู้ว่าทำงานให้ตายก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ หรือบางคนก็แสดงอาการ **"ซุก"** ตกแต่งตัวเลขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ถ้าตัวชี้วัดตัวนั้นมีความสำคัญต่อหน้าที่การงาน หรือมีรางวัลจูงใจ บุคลากรก็อาจเกิดอาการ **"แทรกแซง"** คือทำทุกวิถีทางที่จะต้องทำให้ได้รางวัลหรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ โดยไม่สนใจผลกระทบข้างเคียง

ถ้าตัวชี้วัดมีเป้าหมายที่**ง่าย**เกินไป กรณีที่ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ง่ายเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้เท่านั้น ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็จะต้องรับ **"กรรม"** ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจจะต้องเหนื่อยทำงานในส่วนที่เหลือ หรือผลงานของหน่วยงานก็อาจจะไม่โดดเด่น

ถ้าตัวชี้วัดมีเป้าหมายที่**ไม่ท้าทาย** รู้ทั้งรู้ว่าทำได้เป็นปกติอยู่แล้ว เช่น บางองค์การตั้งเป้าหมายของตัวชี้วัด ในการร้องเรียนจากประชาชนเป็นศูนย์ (0) ทั้งๆ ที่เป็นงานที่ให้บริการดีอยู่แล้วและไม่เคยเกิดการร้องเรียนเลย การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด เช่นนี้ ก็จะไม่เพิ่มคุณค่าใดๆ แก่องค์การเลย แต่กลับเป็นการเพิ่มภาระในการเก็บรวบรวมและนำเสนอตัวเลขในที่ประชุมมากกว่า

อาการของโรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่บกพร่องนี้ สามารถรักษาได้หากผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุและอาการของโรค โดยอย่านำตัวชี้วัดมาใช้ตามสมัยนิยมหรือถูกบังคับให้ใช้เท่านั้น

7.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำระบบประเมินระดับบุคคลมาใช้

ผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะนำปัจจัยเอานี้มาใช้จนประสบผลสำเร็จ ประเด็นในเรื่องของผู้บริหารระดับสูงนั้นยังมีประเด็นย่อยที่น่าสนใจและควรจะคำนึงถึงอยู่อีกหลายประการ ได้แก่

- **ความเข้าใจ –** ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานและหลักการของการนำตัวชี้วัดมาใช้ นอกจากนี้ยังต้องสื่อสาร ถ่ายทอดให้บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการนำตัวชี้วัดมาใช้ รวมถึงทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรในองค์การได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

- **ทัศนคติในการนำตัวชี้วัดมาใช้ –** เนื่องจากความสำเร็จและล้มเหลวของการนำตัวชี้วัดมาใช้เริ่มจากตัวผู้บริหาร ดังนั้นการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์การจะมีทัศนคติอย่างไรต่อตัวชี้วัด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ถ้าผู้บริหารระดับสูงมองว่าตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษบุคลากร บุคลากรก็ย่อมจะมองตัวชี้วัดเป็นศัตรู แต่ถ้าผู้บริหารมองตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การย่อมมองว่าตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการผลักดันยุทธศาสตร์
- **การสนับสนุนและรับเป็นเจ้าภาพ –** ผู้บริหารระดับสูงควรจะรับเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาและนำตัวชี้วัดมาใช้ในองค์การ โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน เนื่องจากการรับเป็นเจ้าภาพเองนั้นจะทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและนำเอาตัวชี้วัดมาใช้มากขึ้น การรับเป็นเจ้าภาพนั้นไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารสูงสุดจะต้องเข้าประชุมในการพัฒนาตัวชี้วัดทุกครั้ง แต่ควรจะแสดงให้ทั่วทั้งองค์การได้มองเห็นและตระหนักต่อความสำคัญของการจัดทำและนำตัวชี้วัดมาใช้ นอกจากนี้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ผู้บริหารระดับสูงควรจะก้าวเข้ามาดูแล และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

7.4 การนำตัวชี้วัดระดับบุคคลไปใช้ประโยชน์ในองค์การ

ท่านผู้อ่านคงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าตัวชี้วัดระดับบุคคลนี้จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้นตั้งต้นมาจากแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ถ่ายทอดมายังแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน จากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลยังเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Performance Appraisal) ซึ่งประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPI) และการประเมินพฤติกรรม ซึ่งพิจารณาจากขีดสมรรถนะ (Competency) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลดังกล่าวองค์การสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เพื่อบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานใช้ในการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ให้กับบุคลากรได้อีกด้วย เช่น บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นก็จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

จิรประภา อัครบวร (2549). โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบกพร่อง (KPI Disorder). **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์: 76-79.

พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (2549). **แผนที่กลยุทธ์ ของสำนักงาน ป.ป.ส.**. (ออนไลน์) http://www.oncb.go.th/ONCBStaticWeb/document/kpi/strategymap.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). **กรณีศึกษากรมคุมประพฤติ.** โครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล. (ออนไลน์) http://oldweb.opdc.go.th/News/webnewsdetail.php?status=edit&code=00000143.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). **กรณีศึกษาจังหวัดปทุมธานี.** โครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล. (ออนไลน์) http://oldweb.opdc.go.th/News/webnewsdetail.php?status=edit&code=00000144.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย** (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555). (ออนไลน์) http://www.opdc.go.th/uploads/files/strategies-new2.pdf.

Behn, R. D. 2004. **Performance Leadership: 11 Better Practices That Can Ratchet Up Performance**. (Online) Available URL: http://www.businessofgovernment.org/main/publications/grant-reports/details/index.asp?GID=209.

อภิธานศัพท์การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)

Career Development (การพัฒนาสายอาชีพ) หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์การจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ได้แก่ การประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน และฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา และก้าวหน้าในงาน

Common Measures (ตัวชี้วัดมาตรฐาน) หมายถึง ตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั่วๆ ไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่เป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละท่านกำหนด

Compensation (ค่าตอบแทน) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Competency (การประเมินขีดสมรรถนะ) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกในรูปของพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จสูงสุดในงานตามบทบาทความรับผิดชอบและสถานการณ์ที่ประสบซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และกรอบความคิดค่านิยมที่ยึดถือรวมถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคลตามความจำเป็น ที่สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถหลักที่องค์การจำเป็นต้องมีเพื่อความยั่งยืน

Contributory Measures (ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน) หมายถึง ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับบุคคลจะเป็นเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมในระดับหน่วยงาน เมื่อตัวชี้วัดระดับบุคคลของทุกท่านบรรลุเป้าหมายย่อยที่รับผิดชอบ จะทำให้ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน

Danger Indicators (ตัวชี้วัดอันตราย) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานขององค์การที่ไม่ได้เป็นลักษณะของผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดย่อมจะส่งผลต่อองค์การ

Goals (เป้าประสงค์) หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

Identical Measures (ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน) หมายถึง ตัวชี้วัดระดับบุคคลของผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

Individual Scorecard (ตัวชี้วัดระดับบุคคล) หมายถึง ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์การ ลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนลงไปถึงระดับบุคลากรทุกคน

Initiatives (โครงการ) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อให้เป้าประสงค์ต่างๆ บรรลุผลได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่าโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายรวมถึงนโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

Job Description (รายละเอียดหน้าที่งาน) หมายถึง รายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งรายละเอียดเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่ง ส่วนความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน แสดงสิ่งที่ต้องทำ ส่วนขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงผู้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อตำแหน่งดังกล่าว (มักเป็นระดับต่ำกว่า 1 ขั้น) และสุดท้ายเป็นส่วนคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

Job Family (กลุ่มงาน) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่มีลักษณะงานและหน้าที่งานคล้ายกัน การจัดกลุ่มงานนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งบุคลากรในกลุ่มงานเดียวกันจะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามลักษณะงานชุดเดียวกัน

KPIs : Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

Measurement Template (รายละเอียดตัวชี้วัด) หมายถึง คำอธิบายตัวชี้วัด ซึ่งควรจะประกอบด้วย นิยามความหมายของตัวชี้วัดซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูลผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดเป็นต้น

OD : Organization Development (การพัฒนาองค์การ) หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

OS Matrix : Owner-Supporter Matrix (ตารางแสดงความรับผิดชอบ) หมายถึง ตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของหน่วยงานลงสู่บุคลากรภายในหน่วยงาน เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยทำให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานมีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้บุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานได้

Performance Appraisal (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ภายใต้เกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานและประสิทธิภาพ

PIs : Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ

PM : Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

PMS : Performance Management System (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง ระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งมีกระบวนการคิดอย่างมีระบบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การคิดโดยเริ่มต้นที่เป้าหมายเสมอ (Start from the end) เพื่อให้เห็นภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต 2) การสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์การ หรือการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์การ 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การ 4) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Corporate Performance Evaluation)

Strategic Issues (ประเด็นยุทธศาสตร์) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

Strategy Map (แผนที่ยุทธศาสตร์) หมายถึง แผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship)

SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง) หมายถึง เครื่องมือที่สามารถทำการวิเคราะห์สภาวะขององค์การทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาผลกระทบขององค์การจากสภาวการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

Training and Development (การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร) หมายถึง กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันจะเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

Unit Specific Measures (ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน) หมายถึง ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น

Vision (วิสัยทัศน์) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการจะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การ