



Individual Scorecard

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ และกระบวนการทัศนคติของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ขีดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548



ชื่อเรื่อง

Individual Scorecard

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ผู้แต่ง : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ดิสสรา
นารณ จันทวงศ์, ญาดา ตรองตรง

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-28-6

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 104 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : Bangkok & Design Group

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด
882-882/2 ม.12 ชรามคำแหง 170
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045
โทรสาร 0-2917-7356

Individual Scorecard

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ส า ร บั ญ

	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	เข้าสู่บทเรียน	15
3	ปูพื้นความรู้	19
4	แนวทางสู่การปฏิบัติ	33
5	ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้	59
6	ประเด็นเพื่อการเรียนรู้	89
7	ฝากไว้ให้จดจำ	95



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณาธิการ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด และขอแนะนำหนังสือ **Individual Scorecard (การกำหนดตัวชี้วัดระดับคุณภาพ)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้
ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์
จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจํากรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก
การวิธิดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making
Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/
ส่วนราชการ

บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้น
จากการ “**เชื่อมโยงประสบการณ์**” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้
แล้วจึงตามด้วยการ “**เข้าสู่บทเรียน**” และ/หรือการ “**ปูพื้นความรู้**” ซึ่งผู้ใช้จะ
เห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึง
จะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ
“**ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้**” (Case Study) พร้อมทั้งมี “**บททดสอบความเข้าใจ**”
ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็น
ระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำ
ความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำแนะนำ
ให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำ
ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือ
เป็นบท “**ฝากไว้ให้จดจำ**” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาใน
ชุดเครื่องมือนี้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books 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 (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรจุ
วัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และ
ทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบ
ว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอน
ผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็นทั้งผู้
เรียน 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.”*

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหาร
ผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วย
ถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การ
บริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความ
สำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการ
บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชา
การที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมี
ข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร



1

เชื่อมประสบการณ์

การประเมินผลระดับบุคคล กับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างไรก็ตามปัญหาที่มีในปัจจุบันก็คือหน่วยราชการได้มีการนำเอาระบบตัวชี้วัดเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มักจะเป็นตัวชี้วัดงานประจำเสียมากกว่า หน่วยราชการบางแห่งมีตัวชี้วัดจำนวนมาก แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นกลับไม่ได้บอกให้รู้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัดกลายเป็นพิธีกรรมอย่างหนึ่ง แต่ขาดประโยชน์ในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การนำมาใช้ของผู้บริหารนั้นก็มุ่งในเรื่องของการจับผิดและลงโทษเป็นหลัก โดยขาดการมองในมิติของการเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์



ทำไมไม่ตั้งใจทำงาน

ก็ตั้งใจทำงานแล้วผลการประเมิน
ไม่เคยออกมาดีเลยนี่





นอกเหนือจากปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว ปัญหาที่สำคัญของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติก็คือ การที่บุคลากรแต่ละหน่วยงานและแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมกันที่มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผล ทั้งนี้ผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรทั่วๆ ไป จะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก โดยไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาท หน้าที่ของตนเอง และยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไม่ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ประกอบกับระบบในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ยังเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์



จัดทำตัวชี้วัดบุคคลตามยุทธศาสตร์ ช่วยให้ทุกคน
มีส่วนร่วมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำหลังจากการกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์และตัวชี้วัดจะถูกถ่ายทอดลงไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกร่วมกันที่มีส่วนร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งการมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นที่ยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด จากระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่างๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคน



มีแต่ตัวชี้วัดองค์กรแล้วไม่รู้
จะมอบหมายให้ลูกน้องอย่างไร

ก็อ่านตามคู่มือฉบับนี้ดูสิ



อย่างไรก็ดีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อยและบุคคล (Corporate Scorecard, Unit Scorecard, Individual Scorecard) ไม่ใช่เรื่องง่ายและมักจะมีประเด็นยุ่งยากในรายละเอียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นของการไม่ยอมรับและต่อต้านจากบุคลากรในระดับต่างๆ รวมทั้งการหลีกเลี่ยงที่จะตั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เหมาะสม แต่ไปกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ง่ายแทน นอกจากนี้การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลนั้นยังมีรายละเอียดที่ปลีกย่อยอีกหลายประการ ซึ่งจะได้นำเสนอให้เห็นหลักการและแนวทางในคู่มือเล่มนี้





2

เข้าสู่บทเรียน



ยินดีต้อนรับเข้าสู่บทเรียน

ยินดีต้อนรับทุกท่านสู่หลักสูตรการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) จากเนื้อหาในบทที่แล้วคงช่วยให้ท่านได้เห็นแล้วว่าหน่วยงานต่างๆ ควรจะต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดจะถูกถ่ายทอดลงไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบ รวมทั้งการมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นที่ยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด จากระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่างๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคน

วัตถุประสงค์ของเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลมีดังนี้ คือ

1. ผู้อ่านสามารถจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของผู้บริหารระดับสำนัก/กองลงไปจนถึงระดับบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ
2. ผู้อ่านสามารถนำเครื่องมือต่างๆ เพื่อมาช่วยใช้ในการวิเคราะห์ และช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลได้อย่างเหมาะสม

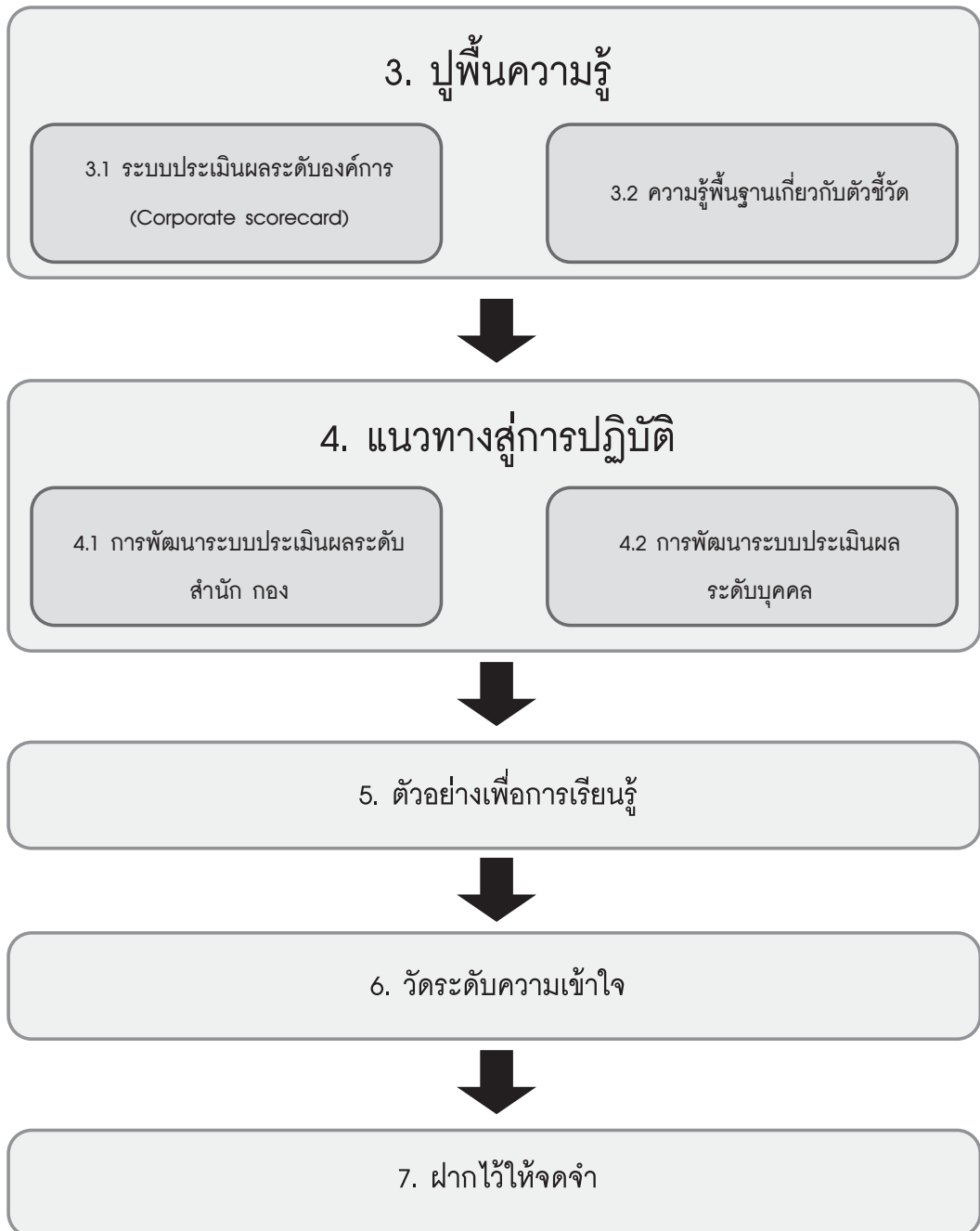
สำหรับเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเล่มนี้ ท่านจะได้เรียนรู้โดยเริ่มจากการปูความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลระดับองค์กรของหน่วยงานต่างๆ การแปลงตัวชี้วัดระดับไปสู่ระดับกอง/สำนัก และ



การแปลงตัวชี้วัดไปสู่ระดับบุคคลภายใต้กอง/สำนักเหล่านั้น พร้อมทั้งการใช้เครื่องมือที่สำคัญประกอบด้วยตารางการวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำนัก/กองต่างๆ มีต่อการประเมินผลระดับองค์กร และคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) มาช่วยในการจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



ภาพรวมของเนื้อหาหลักสูตร ได้สรุปไว้ดังภาพถัดไป







3

ปูพื้นฐานความรู้

เนื้อหาในบทนี้จะให้ท่านได้รับความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาของการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยระบบประเมินผลระดับองค์กร แนวคิดเรื่องตัวชี้วัดและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.1 ระบบประเมินผลระดับองค์กร (Corporate Scorecard)



สร้างตัวชี้วัดระดับบุคคลโดยไม่ต้องมีตัว
ชี้วัดระดับองค์กรไม่ได้หรอก

ได้ แต่จะขาดความสอดคล้องและไม่มี
ทิศทางที่ชัดเจนนะ



ทำไมจะต้องเริ่มที่การประเมินผลระดับองค์กร?

ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล มีหลักการสำคัญอยู่ว่า ตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ดีนั้นควรจะช่วยสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย ดังนั้นผู้เรียนควรจะต้องศึกษาระบบประเมินผลตามยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรเสียก่อน



แล้วคำว่าระดับองค์กร คือระดับไหน?

คำว่า การประเมินระดับองค์กร ตามคู่มือฉบับนี้ หมายถึง การประเมินผลในภาพรวมของกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด จังหวัด และหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาคต่างๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยภายใต้คำจำกัดความคำว่า องค์กร เหล่านี้ เช่น กลุ่มงานภายใต้กรม ถือว่าเป็นการจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ภายใต้คู่มือฉบับนี้ทั้งสิ้น

กรอบการประเมินผลระดับองค์กรมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง?

การจัดทำระบบประเมินผลระดับองค์กรตามคู่มือฉบับนี้ เป็นระบบประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะมีองค์ประกอบต่างๆ ที่ผู้จัดทำระบบประเมินผลควรจะได้ทราบดังต่อไปนี้

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เป็นการชี้ถึงทิศทาง ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)** หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก
 - แนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้ อยู่แล้ว

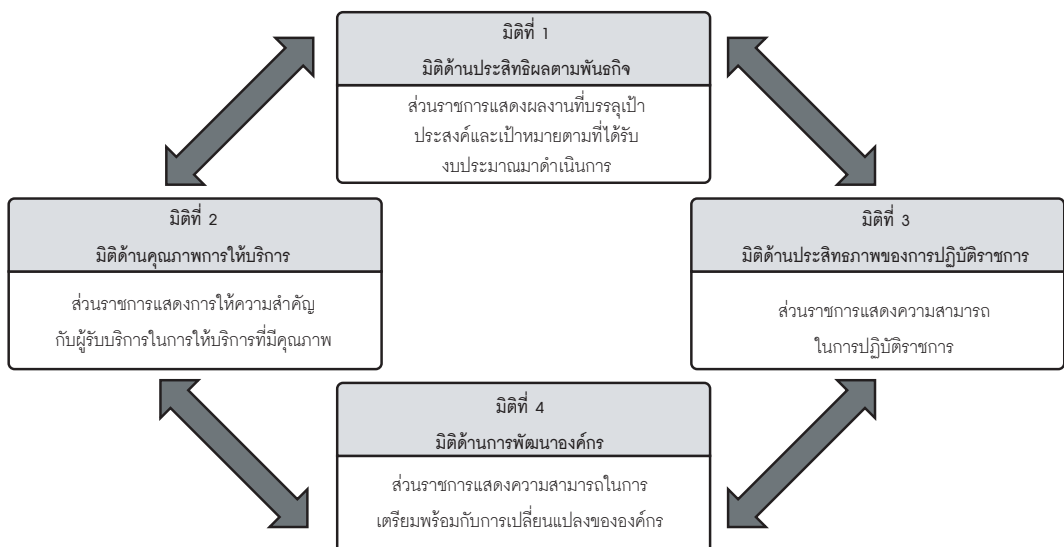


การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์



- **เป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง เป้าหมายที่ต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ที่ ค.ร.ม. มีมติเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 และที่ ก.พ.ร. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 10/2547 เมื่อวันที่ 26 ต.ค. 2547 ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ





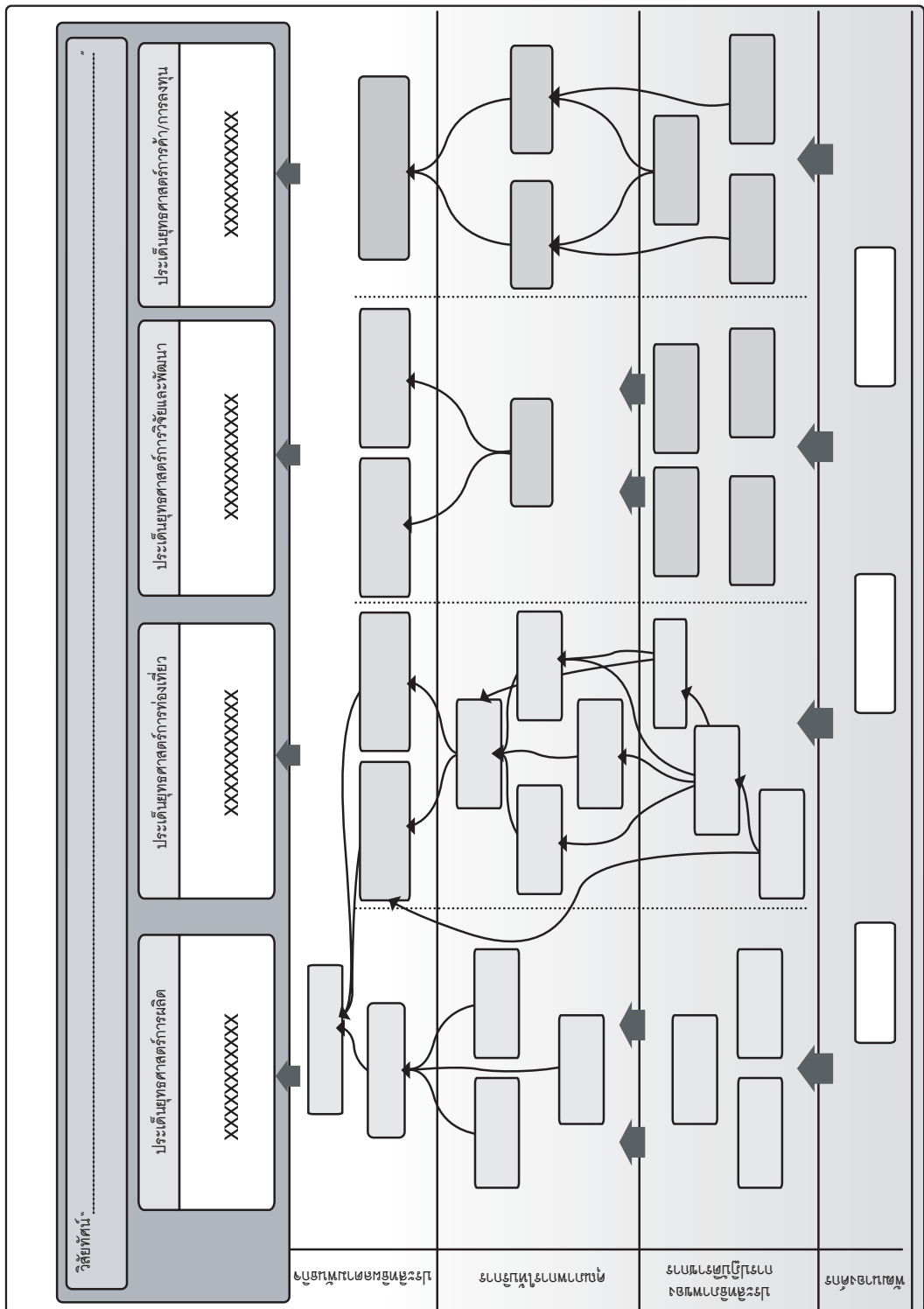
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/ 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

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



ความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์



- ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด
- โครงการ (Initiatives) หมายถึง สิ่งต่างๆ หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป้าประสงค์ต่างๆ บรรลุผลได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่าโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่า เป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังภาพตามตัวอย่างดังนี้

เป้าหมายหลักบรรลุผลหรือไม่นั้น
จะวัดผลได้จากสิ่งใดบ้าง

ผลที่ได้จากการวัดผลควรอยู่ในระดับใด
จึงจะถือว่าเป้าประสงค์นั้นสำเร็จ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ
จัดทำผังเมืองรวมที่ชัดเจน	- ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนของผลการวิจัยผังเมือง	5	- โครงการจัดทำผังเมืองกลุ่มจังหวัด
	- จำนวน infrastructure ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น	1	- โครงการถนนยกระดับเชื่อมโยงถนนวงแหวนรอบนอกด้านตะวันออกกับถนนวงแหวนรอบนอกด้านตะวันตก (East-West Bridge)

เป้าหมายที่ต้องการบรรลุคือสิ่งใด

ต้องทำอะไรบ้างให้เป้าประสงค์นี้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ



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

3.2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวชี้วัด

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้น ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรต่อท่าน แต่ปัญหาที่น่าจะเป็นปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัดก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมามีคุณภาพหรือไม่ รวมทั้งถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัว จะทราบได้อย่างไรว่าควรจะคัดเลือกตัวชี้วัดตัวไหนออกไปและควรเก็บตัวชี้วัดตัวไหนไว้ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านผู้อ่านในการวิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี?

ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง



Performance ของรถยนต์ได้แก่ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการทำงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นในลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไร ย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และ ผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมดทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่มีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟฟิคที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา



และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
- เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง
 - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



แนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาที่สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น
2. กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนเองจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตัวเองมากเกินไป



นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว สามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ ผู้เขียนได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด



เกณฑ์เพื่อการทดลองคุณภาพตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ
5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
7. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1-3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ เมื่อทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจะสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว (ตามตัวอย่างในตารางถัดไป)



ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

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

จากตารางข้างต้น ท่านจะเห็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวที่อยู่ภายใต้เป้าประสงค์การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตาราง และจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้คะแนนเท่ากับ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่สุด และให้คะแนนเท่ากับ 3 แสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด แล้วเมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

หากท่านจะนำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดไปใช้ก็มีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งผู้อ่านยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป



ทบทวนความรู้

1. ท่านสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า เหตุใดจึงควรมีระบบประเมินผลในระดับองค์กรก่อนจะสร้างตัวชี้วัดระดับบุคคล

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____



2. ท่านได้ทราบความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ แผนที่ยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัด และโครงการหรือไม่? อย่างไร?

ความสัมพันธ์

เป้าหมาย

ตัวชี้วัด

โครงการ



3. ขอให้ท่านเขียนเกณฑ์การทดสอบตัวชี้วัดอย่างน้อย 5 ข้อ

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____



4

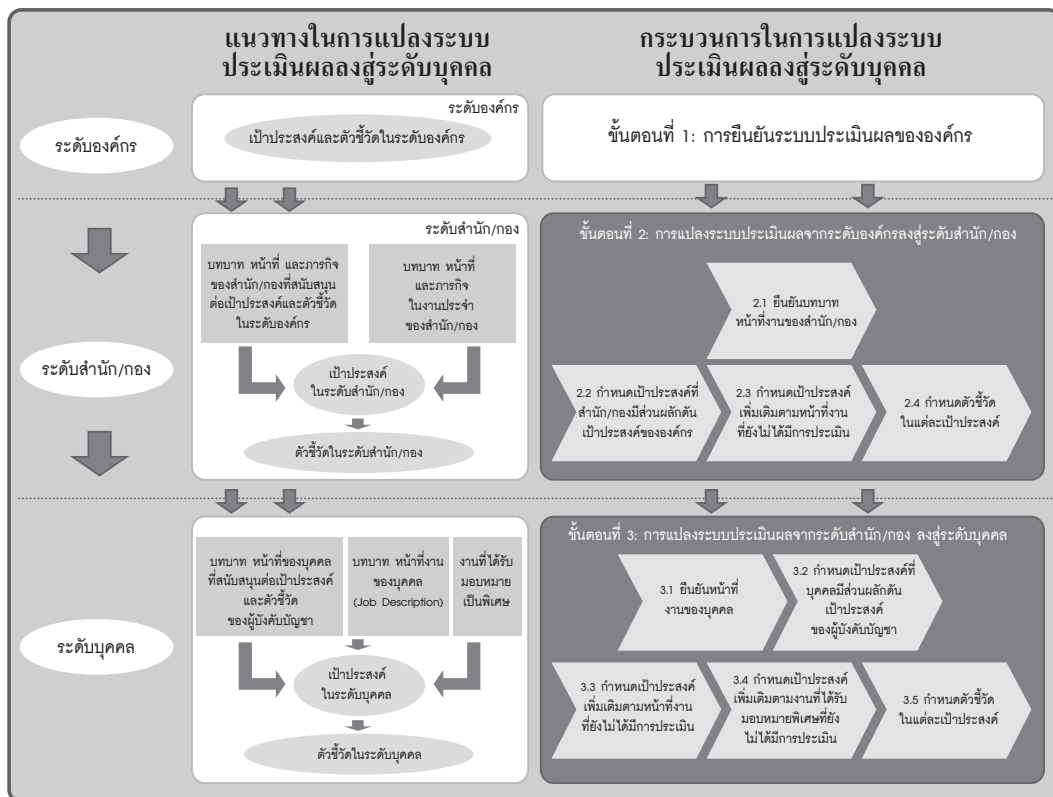
แนวทางสู่การปฏิบัติ

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

การจัดทำระบบประเมินผลเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดระดับบุคคล สิ่งสำคัญคือการกำหนดเป้าประสงค์ที่ท่านต้องการบรรลุ โดยเป้าประสงค์ที่ดีต้องแสดงสิ่งที่ท่านต้องการพัฒนาหรือดำเนินการเพื่อให้งานที่ท่านรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้เป้าประสงค์ของท่านยังต้องสามารถสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาด้วย

การกำหนดเป้าประสงค์ของท่านตามแนวทางดังกล่าว นอกจากท่านจะได้พัฒนางานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ท่านยังเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

เพื่อให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร การจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคลควรแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กองก่อน จากนั้นจึงดำเนินการแปลงระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคลเป็นลำดับต่อไป



ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

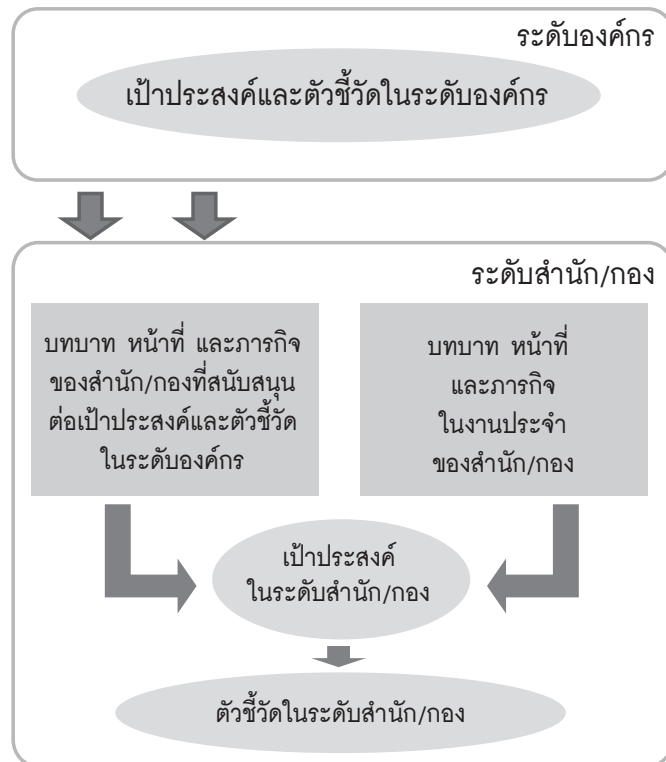


จริงๆ แล้วตัวชี้วัดของหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลด้วย เช่น ตัวชี้วัดระดับองค์กรก็เป็นของหัวหน้าองค์กร ตัวชี้วัดสำนัก/กองก็เป็นของหัวหน้าสำนัก/กอง อย่างไรก็ตามคู่มือฉบับนี้จะเกี่ยวข้องเฉพาะระดับสำนัก/กองลงไป



4.1 การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง

การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองมีแนวทางอย่างไรบ้าง?



แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง

ระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง เป็นการผสมผสานระหว่าง

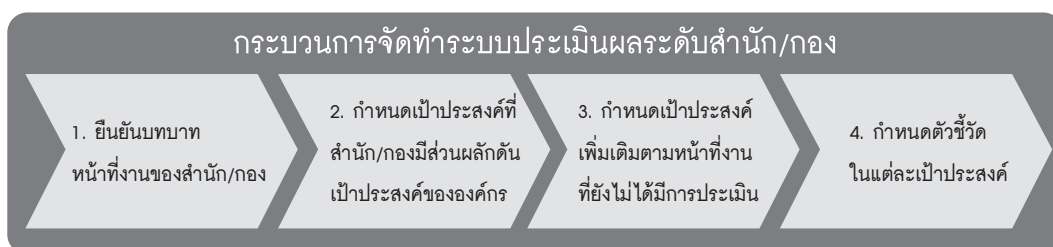
- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับองค์กร
- การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของสำนัก/กอง

การกำหนดเป้าประสงค์ของสำนัก/กองจากทั้ง 2 องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ประเด็นการประเมินของสำนัก/กองนั้นมีความครบถ้วน ทั้งจากสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้สำนัก/กองดำเนินการภายใต้เป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งเน้นหรือมอบหมายเป็นภารกิจให้สำนัก/กองปฏิบัติ (ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หลังจากกลยุทธ์ หรือภารกิจในงานนั้นๆ เสร็จ



สิ้นก็จะมีภารกิจใหม่ๆ มาให้ปฏิบัติแทน) และหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำภายใต้บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กองนั้น

การจัดทำระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองมีกระบวนการอย่างไรบ้าง?



จากแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองข้างต้น สรุป
กระบวนการจัดทำระบบประเมินผลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้



- **ขั้นตอนที่ 1 : ยืนยันบทบาท หน้าที่งานของสำนัก/กอง** โดยยึดจาก ความรับผิดชอบหลักของสำนัก/กอง ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียด หน้าที่งาน (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาท หน้าที่ของสำนัก/กอง ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน



กรณีศึกษา: สำนักงาน K ดูแลด้านการขนส่งภายในจังหวัด มีวิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำการให้บริการด้านการขนส่งในจังหวัด" มุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ด้าน คือ

1. การส่งเสริมความปลอดภัยจากการใช้รถใช้ถนนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
2. การมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการประชาชนด้านทะเบียนและใบอนุญาตขับรถ และมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงาน ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	1-1 ร้อยละของรถที่มีความสะอาดเกินมาตรฐานที่กำหนด
2. ประชาชนมีความปลอดภัยจากการใช้รถใช้ถนน	1-2 จำนวนรถที่เกิดอุบัติเหตุ 1-3 จำนวนรถสาธารณะที่เกิดอุบัติเหตุในช่วงเทศกาลที่สำคัญ
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	1-4 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 1-5 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
4. ระบบการขนส่งทางบกที่สะดวก	1-6 จำนวนเส้นทางรถโดยสารสาธารณะที่เชื่อมต่อกัน
5. ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม และโปร่งใส	1-7 ร้อยละของการให้บริการที่เกินเวลามาตรฐาน
6. การพัฒนาผู้ประกอบการ	1-8 ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนา
7. เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสอบสภาพรถที่พร้อมใช้งาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1-9 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา
8. ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย	1-10 ร้อยละของการออกใบสั่งจุดตรวจจับเทียบกับแผน
9. ประชาสัมพันธ์รณรงค์กลุ่มเป้าหมาย	1-11 ร้อยละของการประชาสัมพันธ์ตามแผน
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	1-12 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
11. ลดขั้นตอนในการดำเนินงาน	1-13 จำนวนกระบวนการที่สามารถลดขั้นตอนในการดำเนินงาน
12. ลดรอบระยะเวลาในการให้บริการ	1-14 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลา ของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
13. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1-15 ร้อยละความก้าวหน้าในการพัฒนา Website
14. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	1-16 ร้อยละของกิจกรรมอบรมและพัฒนาที่เข้าร่วมกับ จังหวัดและส่วนกลาง



ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดจากบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง

กอง B เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สำนักงาน K ดูแลด้านทะเบียนและภาษีรถ มีหน้าที่หลักตามที่ระบุในรายละเอียดหน้าที่งาน ดังนี้

- แก้ไขปัญหาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานด้านทะเบียนและภาษีรถ
- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์
- ตรวจสอบรถ ตรวจสอบสภาพรถให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
- งานการเงินและบัญชี ออกใบเสร็จรับเงิน



- **ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กอง มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร** ให้สำนัก/กองพิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ขององค์กรว่าสำนัก/กองมีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

กรณีที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรในด้านการสนับสนุนข้อมูล เช่น เป็นหน่วยงานรวบรวมจัดเก็บข้อมูล หรือเป็นหน่วยงานที่จัดส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุเป้าหมาย สำนัก/กองไม่ควรดึงเป้าประสงค์ดังกล่าวมาเป็นเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง



การกำหนดเป้าประสงค์ของสำนักงาน

จากการพิจารณาเป้าประสงค์ของสำนักงาน พบว่ากอง B สนับสนุนเป้าประสงค์ของสำนักงาน ทั้งสิ้น 5 เป้าประสงค์

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

- **ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน** พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ขององค์กรที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองรับจากองค์กรยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



การกำหนดเป้าประสงค์ตามหน้าทำงาน ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าประสงค์ในทุกหน้าที่งานที่สำนัก/กองรับผิดชอบ ให้มุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบหลักของสำนัก/กองที่มีความสำคัญ



ข้อเสนอแนะการตั้งเป้าประสงค์ของกอง

จากเป้าประสงค์ที่กอง B เลือกว่าเป็นเป้า ประสงค์ที่กองสนับสนุนให้สำนักงานบรรลุเป้าหมายพบว่าครอบคลุมความรับผิดชอบหลักของกองตามหน้าที่งานกองจึงไม่ตั้งเป้าประสงค์เพิ่ม

ขั้นตอนที่ 4: กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนาระบบประเมินผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของสำนัก/กองต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กรด้วย

หากสำนัก/กองเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ขององค์กรที่สำนัก/กองได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 สำนัก/กองสามารถนำตัวชี้วัดขององค์กรดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าสำนัก/กองเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดเพิ่มตามบทบาทที่รับผิดชอบในเป้าประสงค์นั้นๆ

รายละเอียดหน้าที่งานกอง B

- แก้ไขปัญหาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานด้านทะเบียนและภาษีรถ
- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์
- ตรวจสอบรถ ตรวจสอบสภาพรถให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
- งานการเงินและบัญชี ออกใบเสร็จรับเงิน
- งานบริหารภายในกอง B

เป้าประสงค์ของสำนักงาน K

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

**กรณีศึกษา :**

จากการพิจารณาตัวชี้วัดของสำนักงานภายใต้เป้าประสงค์ที่กอง B เกี่ยวข้องพบว่าสามารถดึงตัวชี้วัดของสำนักงานมาเป็นตัวชี้วัดของกองได้เลย เว้นแต่ตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดเพิ่มเพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของกอง B

กรณีศึกษา: จากการพิจารณาตัวชี้วัดของสำนักงานภายใต้เป้าประสงค์ที่กอง B เกี่ยวข้อง พบว่าสามารถดึงตัวชี้วัดของสำนักงานมาเป็นตัวชี้วัดของกองได้เลย เว้นแต่ตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดเพิ่มเพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของกอง B

เป้าประสงค์กอง B	ตัวชี้วัดของกอง B (ดึงมาจากสำนักงาน)
1. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	6-1 ร้อยละของรถที่มีค่ามลภาวะเกินมาตรฐานที่กำหนด 6-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	6-3 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
7. เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสอบที่พร้อมใช้งานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	6-4 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	6-5 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
เป้าประสงค์กอง B	ตัวชี้วัดของกอง B (คิดเพิ่ม)
14. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	6-6 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อบุคลากรทั้งหมด 6-7 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อคนต่อปี



ทบทวนความรู้

1. เป้าประสงค์ของสำนัก/กองมีที่มาจากแหล่งใดบ้าง?

2. ขอให้ท่านสรุปขั้นตอนในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กองว่ามีกระบวนการสำคัญอะไรบ้าง



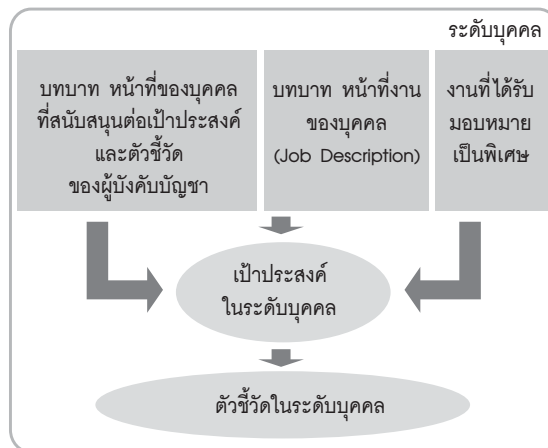
4.2 การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล ควรดำเนินการภายหลังการพัฒนา
พัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองเสร็จสิ้น และควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน
(Job Family) ภายใต้อำเภอ/กอง โดยจัดบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน
ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่งานที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำการ
แปลงระบบประเมินผลมาสู่ระดับบุคคล



จัดกลุ่มเป็นสายงานจะช่วยให้ทำตัวชี้วัดได้เร็วขึ้น

การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคลมีแนวทางอย่างไรบ้าง?



แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

ระบบประเมินผลระดับบุคคล เป็นการผสมผสานระหว่าง

- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับของผู้บังคับบัญชา
- การพัฒนางานตามบพท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ



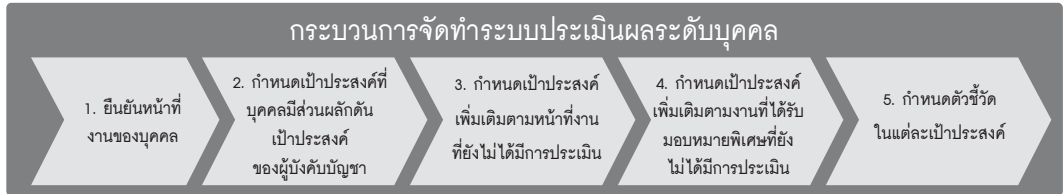
การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล จากทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ประเด็นการประเมินของบุคคลนั้นมีความครบถ้วน ทั้งจากสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังให้บุคคลดำเนินการภายใต้เป้าประสงค์ที่องค์กรและสำนัก/กองมุ่งเน้น หน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติภายใต้บทบาท หน้าที่ และภารกิจของบุคคลนั้น รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษนอกเหนือจากงานประจำและหน้าที่งาน

เทคนิคการจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ให้บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่งานที่ใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน และกำหนดให้มีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามลักษณะงานเป็นชุดเดียวกัน ทำให้การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ส่วนงานบางลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ก็จะมีการสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมในงานที่มีความแตกต่างกัน

การพิจารณาลักษณะของกลุ่มงาน/สายงาน นั้นควรพิจารณาลักษณะงาน ที่คล้ายคลึงกันมากกว่าชื่อตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่พัสดุ หากมีหน้าที่จัดซื้อจัดหาเหมือนกัน แตกต่างกันแต่เพียงประเภทพัสดุ/ครุภัณฑ์ ในกรณีนี้ถือว่าอยู่ในกลุ่มงาน/สายงานเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน หากท่านหนึ่งทำหน้าที่รับเงิน อีกท่านทำหน้าที่จ่ายเงิน จะเห็นได้ว่าแม้ว่าจะอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินเหมือนกัน แต่ทำงานแตกต่างกัน กรณีนี้ถือว่าอยู่ในกลุ่มงาน/สายงานต่างกัน ทั้งนี้การแบ่งหน้าที่งานในส่วนราชการต่างๆ จะเป็นอย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่กำหนดงานให้กับบุคลากร ทำให้งานของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันแม้ว่าจะมีตำแหน่งงานเดียวกันก็ตาม



การจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคลมีกระบวนการอย่างไรบ้าง?



จากแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคลข้างต้น สรุปกระบวนการจัดทำระบบประเมินผลเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- **ขั้นตอนที่ 1 : ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล** เป็นการยืนยันหน้าที่งานของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นจึงดำเนินการการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงาน/สายงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล กรณีที่ตำแหน่งงานที่ต้องการจัดทำระบบประเมินผล ไม่ได้มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่งานของแต่ละบุคคลไว้ก่อนหน้า ให้บุคลากรในตำแหน่งงานดังกล่าวจัดทำรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของตนเองโดยให้ผู้บังคับบัญชาสายงานนั้นๆ ช่วยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในรายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำขึ้นก่อนการจัดทำระบบประเมินผล หรือในกรณีที่รายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำไว้ก่อนหน้าไม่ตรงกับหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่ ให้จัดทำระบบประเมินผลโดยพิจารณาจากหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่จริงในปัจจุบัน



กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : กอง B มีข้าราชการภายใต้กอง 5 ท่าน โดยมีหน้าที่งานของแต่ละท่านดังนี้
ท่านที่ 1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 6 มีหน้าที่

- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจดทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. การโอนกรรมสิทธิ์รถ/การเปลี่ยนประเภทรถ/ การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/ การอายัด ยกเลิกหรือเพิกถอนการจดทะเบียนรถ/ การย้ายรถเข้าออก 3. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย 4. เြงรัดการติดตามการเสียภาษีรถที่ค้างชำระ
- เก็บรักษาเอกสารด้านทะเบียนและภาษีรถ
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่นๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี

ท่านที่ 2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 5 มีหน้าที่

- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การโอนกรรมสิทธิ์รถ/การเปลี่ยนประเภทรถ/ การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/ การอายัด ยกเลิกหรือเพิกถอนการจดทะเบียนรถ/ การย้ายรถเข้าออก 2. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี

ท่านที่ 3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 5 มีหน้าที่

- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจดทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. เเรงรัดการติดตามการเสียภาษีรถที่ค้างชำระ
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานด้านทะเบียนรถทุกชนิด/รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของฝ่ายทะเบียนรถประจำสำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี



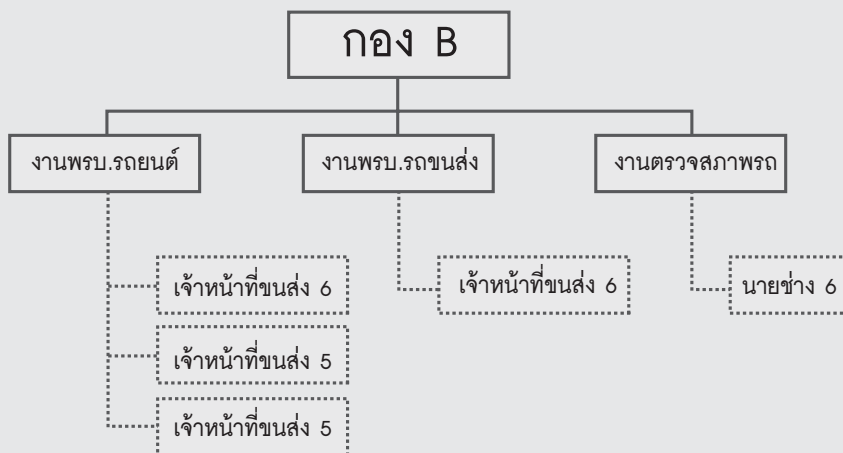
ท่านที่ 4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขนส่ง 6 มีหน้าที่

- การดำเนินการทางทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก/กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ในด้าน 1. การจดทะเบียนรถ การเสียภาษีรถประจำปี 2. การเปลี่ยนแปลงรายการทางทะเบียนรถ/ ออกใบแทนหนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ 3. การตรวจสอบ หรือสั่งซื้อแผ่นป้ายรถที่ชำรุดหรือสูญหาย
- เก็บรักษาเอกสาร เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี/ สำเนาหนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ/ แผ่นป้ายทะเบียนรถ/ หนังสือแสดงการจดทะเบียนรถ

ท่านที่ 5 ตำแหน่งนายช่าง 6 มีหน้าที่

- ให้คำปรึกษาแนะนำพิจารณาแก้ไขปัญหาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานตรวจสอบสภาพรถ
- ตรวจสอบรถ ตรวจสอบสภาพรถให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
- ตอกหมายเลขตัวรถหรือหมายเลขเครื่องยนต์
- ควบคุม ดูแล สถานที่และบำรุงรักษาเครื่องมือตรวจสอบสภาพรถ
- จัดทำประวัติและรายงานสถิติการตรวจสอบสภาพรถ

จากหน้างานดังกล่าว กอง B จัดโครงสร้างของข้าราชการเป็นกลุ่มงานได้ 3 กลุ่มงาน ดังนี้





ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงาน/สายงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งานเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้นๆมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย



กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : จากการพิจารณาเป้าประสงค์ของกอง B พบว่างานพรบ.รถยนต์ สนับสนุน เป้าประสงค์ของกอง B ทั้งสิ้น 2 เป้าประสงค์

3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

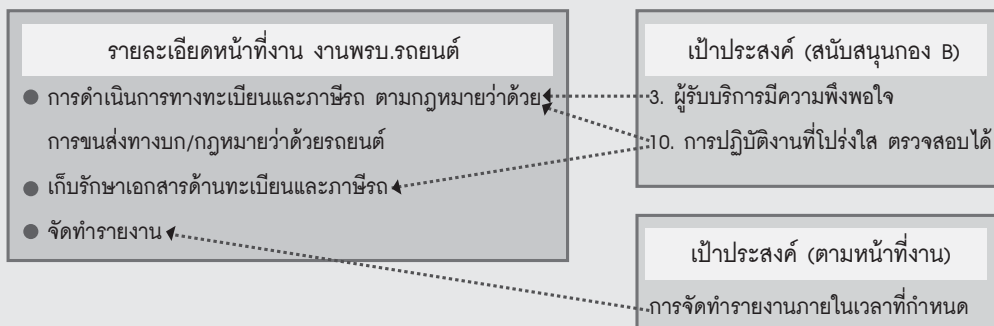
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

- **ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน** พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลัก ให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี มีหน้าที่งานในการจัดทำบัญชี อาจกำหนดเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานดังกล่าว เป็นการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ



กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : จากเป้าประสงค์ที่งานพรบ.รณยนต์เลือกว่าเป็นเป้าประสงค์ที่สนับสนุนให้กอง B บรรลุเป้าหมาย พบว่าสะท้อนความรับผิดชอบหลักตามหน้าที่งานของข้าราชการทุกท่านในกลุ่มงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมงานด้านการจัดทำรายงาน จึงจัดทำเป้าประสงค์เพิ่มเติมในการจัดทำรายงานภายในเวลาที่กำหนด



- **ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน** หากบุคคลมีหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้น เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ได้รับมอบหมายให้วางระบบ GFMS ให้หน่วยงาน ซึ่งเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษนอกเหนือจากงานตามหน้าที่ อาจกำหนดเป้าประสงค์ตามงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวเป็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายพิเศษ



กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : จากเป้าประสงค์ของงานพรบ.รณยศ ทั้งที่เป็นเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา และเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานพบว่ายังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษซึ่งเป็นงานโครงการที่หัวหน้าสำนักงาน K มอบหมายให้ดำเนินการ จึงจัดทำเป้าประสงค์เพิ่มเติมในด้านการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

- การดำเนินงานโครงการรณรงค์ด้าน
การขับเคลื่อนพาหนะที่ปลอดภัย

เป้าประสงค์
(ตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)

การดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2, 3 และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กองด้วย หากบุคคลเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของสำนัก/กองที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 บุคคลสามารถนำตัวชี้วัดของสำนัก/กองดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นใหม่



กรณีศึกษา :

กรณีศึกษา : จากการพิจารณาตัวชี้วัดของกอง B ภายใต้เป้าประสงค์ที่งานพรบ.รถยนต์เกี่ยวข้อง พบว่าสามารถดึงตัวชี้วัดของกองมาเป็นตัวชี้วัดของงานพรบ.รถยนต์ได้เลย ส่วนเป้าประสงค์ที่มีการกำหนดเพิ่ม ก็ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติมในแต่ละเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานพรบ.รถยนต์

เป้าประสงค์งานพรบ.รถยนต์	ตัวชี้วัดงานพรบ.รถยนต์
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	7-1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 7-2 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้รับการตอบสนอง
10. การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	7-3 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ
เป้าประสงค์งานพรบ.รถยนต์	ตัวชี้วัดงานพรบ.รถยนต์ (คิดเพิ่ม)
การจัดทำรายงานภายในเวลาที่กำหนด	7-4 ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด
การดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ	7-5 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการตามแผน



ทบทวนความรู้

1. เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลมีที่มาจากแหล่งใดบ้าง?

2. ขอให้ท่านสรุปขั้นตอนในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับบุคคลว่ามีกระบวนการสำคัญอะไรบ้าง



4.3 ลักษณะตัวชี้วัดของระบบประเมินผลระดับบุคคล

เมื่อท่านแปลงตัวชี้วัดจากระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคล ท่านจะพบว่าลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคล สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 1 : ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง (Identical Measures)** กรณีที่ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง มีบุคคลท่านใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับบุคคลของท่านนั้นจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล
- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 2 : ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง (Contributory Measures)** กรณีที่ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องเกิดจากการที่บุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบตัวชี้วัดระดับบุคคลของแต่ละท่านที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว สามารถดึงตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองมาเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของตนได้ โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับบุคคลจะเป็นเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมในระดับสำนัก/กอง เมื่อตัวชี้วัดระดับบุคคลของทุกท่านบรรลุเป้าหมายย่อยที่รับผิดชอบ จะทำให้ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน
- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 3 : ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน (Unit Specific Measures)** เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น
- **ตัวชี้วัดลักษณะที่ 4 : ตัวชี้วัดมาตรฐาน (Common Measures)** เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดต่างๆ ไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่เป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละท่านกำหนด เช่น ตัวชี้วัดในด้านการพัฒนาตนเอง ตัวชี้วัดในด้านการดูแลโครงการพิเศษ

**กรณีศึกษา :****กรณีศึกษา : ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง**

ตัวชี้วัดร้อยละของข้อเสนอนะที่ที่ได้รับการตอบสนองของงาน พรบ. รถยนต์ เป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดของกอง B เนื่องจากงานพรบ.รถยนต์รับผิดชอบหลักในการตอบสนองข้อเสนอนะต่างๆ ของกอง B

ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง

ตัวชี้วัด๑จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ ของงานพรบ.รถยนต์ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวในระดับกอง B บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากงานพรบ.รถยนต์จะรับผิดชอบเพียงในส่วนงานด้านพรบ.รถยนต์ แต่กอง B รับผิดชอบทั้งในด้าน 1.งานด้านพรบ.รถยนต์ 2.งานด้านพรบ.รถขนส่ง 3.งานตรวจสภาพรถ

ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน

ตัวชี้วัด๑ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด เป็นตัวชี้วัดตามหน้าที่งานด้านการทำรายงานของงานพรบ.รถยนต์

ตัวชี้วัดมาตรฐาน

ตัวชี้วัด๑จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อคนต่อปี เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานในระดับกองทุกกองภายใต้สำนักงาน K เพื่อให้ทุกกองให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

4.4 เคล็ด (ไม่) ลับ : เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

■ **ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix)**
ตารางแสดงความรับผิดชอบ เป็นตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยให้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชามีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาได้



อิม OS Matrix ช่วยให้เห็นภาพรวม
ว่าใครรับผิดชอบตรงไหน

ทำไมกองเรารับผิดชอบน้อยจังเลย



การจัดทำตาราง เริ่มจากนำรายชื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงกับผู้
บังคับบัญชานั้นมาแสดงตามแนวนอนของตาราง และแสดงเป้าประสงค์
และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาตามแนวตั้งของตาราง ผู้ที่เกี่ยวข้องตาม
ตารางนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าของภาพ (Owner = O) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการ
ทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพ
มากกว่าหนึ่งท่านได้ นอกจากนี้ยังแบ่งผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน (Supporter
= S) คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตัว
นั้น แต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงาน
ให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

สำนัก/กอง		นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			



กรณีศึกษา :



กอง B จัดทำตารางแสดงความรับผิดชอบ เพื่อให้ข้าราชการภายใต้กองทราบว่าตนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใดของกอง

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	งานพรบ.รณยัต	งานพรบ.รณยณสง	งานตรวจสอบสภาพรณ
มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	สขจ.6-1 ร้อยละของรณที่มีค่านรณเรเกนมาตรฐนที่ก่นหนด			●
ผู้รับรณการมีความพึงพอใจ	สขจ.6-2 ร้อยละของความพึงพอใจของผูรับรณการ	●	●	●
	สขจ.6-3 ร้อยละของข้อเสนอนะที่ไดรับการตอบสนอง	●	●	
เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสอบสภาพรณที่พร้อมใ้ใช้งาน	สขจ.6-4 ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบำรุงรักษา			●
การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	สขจ.6-5 จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านกณการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ	●	●	●
	สขจ.6-6 ร้อยละของบุคคลกรที่ไดรับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อบุคคลกรทั้งหมด	S	S	S
การพัฒนาระบบบริหารความรู้	สขจ.6-7 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ต่อบุคคลกร	S	S	S



■ รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งรายละเอียดเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่ง ส่วนความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน แสดงสิ่งที่ต้องทำ ส่วนขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงผู้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อ ตำแหน่งดังกล่าว (มักเป็นระดับต่ำกว่า 1 ชั้น) และสุดท้ายเป็นส่วน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง



หน่วยงานของท่านอาจมีรูปแบบของ JD แตกต่างไปจากนี้ได้ แต่ขอให้รู้ว่าจริงๆ หน้าที่หลักกว่าทำอะไรก็เพียงพอแล้ว



เลขที่ตำแหน่ง:	ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง:	
ชื่อตำแหน่ง:	สำนัก/กอง:	
ระดับ:	ผู้บังคับบัญชา:	
หน้าที่หลัก:		
ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่:		
ขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา:		
ตำแหน่ง	จำนวนคน	ขอบเขตงานโดยย่อ
คุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน:		
วุฒิการศึกษา:		
ประสบการณ์การทำงาน:		
ความสามารถประจำตำแหน่ง:		



ทั้งหมดนี้คือกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล
ในบทถัดไปก็จะได้ทดลองทำจริงๆ แล้ว



5

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำระบบประเมินผลระดับบุคคล จากกรณีศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งกรณีศึกษาแต่ละข้อได้สรุป บทบาทหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานไว้ให้เรียบร้อยแล้ว ขอให้ท่านจัดทำลง ระบบประเมินผลระดับบุคคลในใบงาน ดังนี้



ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

ขอให้ท่านระบุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากกรณีศึกษาลงในตาราง เป้าประสงค์และตัวชี้วัด โดยเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น ท่าน สามารถพิจารณาจัดทำดังนี้

- ในกรณีที่บุคลากรนั้นๆ สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้ บังคับบัญชาโดยตรงหรือเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ขอให้พิจารณา จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับแรก
- ถ้าหากไม่สามารถหยิบเอาเป้าประสงค์และตัวชี้วัดมาใช้โดยตรง ได้หรือบทบาทหน้าที่เป็นเพียงการสนับสนุนโดยอ้อม ขอให้ กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่จากบทบาทที่สนับสนุน
- พิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ในส่วนที่ยังไม่ได้รับการประเมิน
- พิจารณางานที่ได้รับมอบหมายพิเศษและจัดทำเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดจากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษเหล่านั้น



ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด กรณีศึกษาที่....

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สนับสนุนผู้บังคับบัญชา	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่	
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	



กรณีศึกษาที่ 1

ผู้บริหารของหน่วยงานแห่งหนึ่งมีนโยบายที่จะจัดทำระบบประเมินผลในระดับบุคคลภายในหน่วยงานของตนเอง โดยจะจัดทำระบบภายในหน่วยงานนำร่องภายใต้ งาน ค. เป็นอันดับแรก

งาน ค เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสุขภาพและงานพัฒนาบริการด้านการแพทย์ ภายใต้หน่วยงานที่ให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนในท้องถิ่น งาน ค มีโครงสร้างองค์กร ดังนี้



งาน ค มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- งานนโยบาย (งานส่งเสริมสุขภาพตามกลุ่มวัย, งานสุขภาพจิต, งานยาเสพติด, งานออกกำลังกาย, งานระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน, งานทันตสาธารณสุข และงานโรคจากการประกอบอาชีพ)
- งานควบคุมงบประมาณ
- งานหน่วยเคลื่อนที่จังหวัด
- งานหน่วยปฐมพยาบาล
- ประสานการดำเนินงานกับหัวหน้าหน่วยภาครัฐ/เอกชน/องค์กรท้องถิ่น/ประชาชน
- ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานแบบบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล
- โครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย



● เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของงาน ค ได้แก่

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. คนในจังหวัดแข็งแรง จังหวัดแข็งแรง	ค-1. ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดของระบบงานงาน เมืองไทยแข็งแรงที่งานส่งเสริม สุขภาพและพัฒนาบริการด้านการแพทย์รับผิดชอบ
2. ปัญหาสุขภาพที่สำคัญของคนในจังหวัดลดลง	ค-2. อัตราการป่วยและตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญลดลง - มะเร็งเต้านม - มะเร็งปากมดลูก - การฆ่าตัวตายสำเร็จ - ยาเสพติด - อุบัติเหตุจากรถทางบก
3. ภาคีเครือข่ายสุขภาพที่เข้มแข็ง	ค-3. ร้อยละของภาคีเครือข่ายสุขภาพมีส่วนร่วมในการดูแล สุขภาพของประชาชนเพิ่มขึ้น - ชมรมสร้างสุขภาพในส่วนของกิจกรรมการออกกำลังกาย - ชมรมสร้างสุขภาพผู้สูงอายุ - ชมรม To be Number One - มูลนิธิบรรเทาสาธารณภัย
4. ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม	ค-4. ร้อยละของประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ ถูกต้องและเหมาะสม - อารมณ์ (สุขภาพจิต) - อโรคยา (มะเร็งเต้านม, มะเร็งปากมดลูก, อุบัติเหตุ) - ออกกำลังกาย - อนามัย (ยาเสพติด)
5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (เครือข่าย)	ค-5. ร้อยละของหน่วยงานย่อยที่มีความพึงพอใจ ต่อการให้บริการ (งานให้คำปรึกษา, งานพัฒนานุเคราะห์)
6. การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับมอบหมาย	ค-6. ร้อยละของโครงการที่ดำเนินการสำเร็จ



เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบดังนี้

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 1

- งานสุขภาพจิต (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานผู้พิการ (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
- งานประสานการดำเนินการกับหน่วยภาครัฐ/เอกชน/องค์กรท้องถิ่น/ชุมชน
- งานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ(วิเคราะห์ผลการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค)

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 2

- งานยาเสพติด (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งาน To Be Number One (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานพัฒนาระบบข้อมูลยาเสพติด
- งานประสานการดำเนินการกับหน่วยภาครัฐ/เอกชน/องค์กรท้องถิ่น/ชุมชน
- งานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ (วิเคราะห์ผลการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค)

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 3

- งานระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- รณรงค์ลดอุบัติเหตุช่วงเทศกาลต่างๆ
- ส่งเสริมและประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ/เอก/องค์กรท้องถิ่น/ชุมชน
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการแผนงาน/
(วิเคราะห์ผลการ ดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค)
- รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลผู้บาดเจ็บ เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจราจร
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 4

- โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ(แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานโภชนาการในโรงเรียน
- งานทันตสาธารณสุข (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานแบบบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ (วิเคราะห์ผลการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค)
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย



● **เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 5**

- งานป้องกันมะเร็งเต้านมและมะเร็งปากมดลูก (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานส่งเสริมสุขภาพวัยทำงาน
- งานผู้สูงอายุ (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานประสานการดำเนินการกับหน่วยภาครัฐ/เอกชน/องค์กรท้องถิ่น/ชุมชน
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ(วิเคราะห์ผลการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค)
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

● **เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 6**

- ส่งเสริมสุขภาพแม่และเด็ก (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานโภชนาการในแม่และเด็ก (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
- โรงพยาบาลสายสัมพันธ์ลูกเกิดรอดแม่ปลอดภัย
- ประเมินงานตามเกณฑ์มาตรฐานงานส่งเสริมสุขภาพแม่และเด็ก
- ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานแบบบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

● **เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 7**

- งานออกกำลังกาย (แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม(แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ)
- งานระบาดวิทยาโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานแบบบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ (วิเคราะห์ผลการดำเนินการ /ปัญหาอุปสรรค)
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย



หัวหน้าหน่วยงาน ค. ได้จัดให้มีการประชุมเพื่อเตรียมการในการจัดทำระดับประเมินผลระดับบุคคลโดยจัดทำตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix) ได้ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3	ตำแหน่งที่ 4	ตำแหน่งที่ 5	ตำแหน่งที่ 6	ตำแหน่งที่ 7
1. คนในจังหวัด แข็งแรง จังหวัด แข็งแรง	ค-1. ร้อยละความสำเร็จ ของตัวชี้วัดของระบบงาน านเมืองไทยแข็งแรงที่งาน ส่งเสริมสุขภาพและพัฒนา บริการด้านการแพทย์รับผิดชอบ		● งาน ยาเสพติด	● งาน อุบัติเหตุ	● งานส่งเสริม สุขภาพเด็ก วัยเรียนและ เยาวชน	● งานส่งเสริม สุขภาพวัย ทำงานและ วัยผู้สูงอายุ	● งานส่งเสริม สุขภาพแม่ และเด็ก	● งานออก กำลังกาย
2. ปัญหาสุขภาพ ที่สำคัญของคนใน จังหวัดลดลง	ค-2. อัตราการป่วยและตาย ด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญลดลง (มะเร็งเต้านม มะเร็งปากมดลูก การฆ่าตัวตายสำเร็จ ยาเสพติด และอุบัติเหตุจากรถทางบก)	● งาน สุขภาพจิต	● งาน ยาเสพติด	● งาน อุบัติเหตุ		● งานส่งเสริม สุขภาพวัย ทำงานและ วัยผู้สูงอายุ		
3. ภาคีเครือข่าย สุขภาพที่เข้มแข็ง	ค-3. ร้อยละของภาคีเครือข่าย สุขภาพมีส่วนร่วมในการดูแล สุขภาพของประชาชนเพิ่มขึ้น (ชมรมสร้างสุขภาพในส่วนของ กิจกรรมการออกกำลังกาย, ชมรมสร้างสุขภาพผู้สูงอายุ, ชมรม To be Number One, มูลนิธิบรรเทาสาธารณภัย)		● งาน ยาเสพติด	● งาน อุบัติเหตุ				
4. ประชาชนมี พฤติกรรมสุขภาพ ที่ถูกต้องและ เหมาะสม	ค-4. ร้อยละของประชาชนมีพฤติกรรม สุขภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม - อารมณ์ (สุขภาพจิต) - อโรคยา (มะเร็งเต้านม, มะเร็งปากมดลูก, อุบัติเหตุ) - ออกกำลังกาย - อนามัย (ยาเสพติด)	● งาน สุขภาพจิต	● งาน ยาเสพติด	● งาน อุบัติเหตุ		● งานส่งเสริม สุขภาพวัย ทำงานและ วัยผู้สูงอายุ		● งานออก กำลังกาย
5. การบริหารจัดการ ที่มีคุณภาพ (เครือข่าย)	ค-5. ร้อยละของหน่วยงานย่อยที่มี ความพึงพอใจต่อการให้บริการ (งานให้คำปรึกษา, งานพัฒนาบุคลากร)	●	●	●	●	●	●	●
6. การดำเนินงาน ตามแผนงาน/ โครงการที่ได้รับ มอบหมาย	ค-6. ร้อยละของโครงการที่ ดำเนินการสำเร็จ	●	●	●	●	●	●	●



หากท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ค. ขอให้ท่านจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของงาน
ค. จากข้อมูลที่ให้มาข้างต้น



กรณีศึกษาที่ 2

หน่วยงานแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านการคุ้มครองด้านประกันสังคมแก่สมาชิกและครอบครัว ได้มีการจัดทำระบบประเมินผลในทุกระดับภายในหน่วยงานตั้งแต่ระดับหน่วยงาน สู่ระดับฝ่าย และระดับบุคคล ทุกตำแหน่งงานภายใต้หน่วยงาน กระบวนการในการจัดทำนั้น หน่วยงานได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานได้ ดังนี้

- **วิสัยทัศน์** : “เป็นส่วนราชการที่มีการให้บริการด้านประกันสังคมที่มีระบบ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ”
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่**
 1. เพิ่มประสิทธิภาพการให้ความคุ้มครองประกันสังคม
 2. เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกองทุนประกันสังคม
 3. เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ
- **เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ได้แก่**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	
1. แรงงานทั้งในระบบได้รับการคุ้มครองด้านประกันสังคม	1. ร้อยละของแรงงานที่ขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคมต่อจำนวนแรงงานทั้งหมด
2. กองทุนมีเงินสำรองเพียงพอต่อการจ่ายสิทธิประโยชน์ระยะยาว	2. ร้อยละของสถานประกอบการที่เป็นหนี้ ต่อ สถานประกอบการทั้งหมด
3. สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ประกันตน	3. ร้อยละของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม 4. จำนวนหน่วยบริการที่มีการปรับปรุงการให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดบริการเดียว
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	
4. การเพิ่มความรู้ให้สมาชิกและครอบครัวได้รับทราบสิทธิประโยชน์ต่างๆ	5. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานกิจกรรมเพิ่มความรู้ให้สมาชิกเทียบกับแผนที่วางไว้
มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ	
5. การติดตาม ตรวจสอบและเร่งรัดให้สถานประกอบการมาขึ้นทะเบียนมากขึ้น	6. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการออกตรวจเพื่อติดตามขึ้นทะเบียน 7. ร้อยละของสถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนภายหลังการออกตรวจติดตาม



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
6. การตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงและจังหวัด	8. ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงและจังหวัด
7. ออกติดตามเร่งรัดหนี้	9. ร้อยละของสถานประกอบการที่จ่าย ต่อ สถานประกอบการที่ตาม 10. ร้อยละของสถานประกอบการที่ติดหนี้สูญ ต่อ สถานประกอบการที่ตาม
มิติด้านการพัฒนาองค์กร	
8. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	11. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเทียบกับเป้า 12. ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางขึ้นไป

สำหรับกระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ฝ่ายต่างๆภายใต้หน่วยงานนั้น หน่วยงานได้ใช้เครื่องมือหนึ่งในการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับฝ่ายได้แก่ ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix) ได้ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3	ตำแหน่งที่ 4	ตำแหน่งที่ 5
1. แร่งงานทั้งในระบบได้ รับการคุ้มครองด้านการประกันสังคม	1. ร้อยละของแรงงานที่ขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคมต่อจำนวนแรงงานทั้งหมด	●				
2. กองทุนมีเงินสำรองเพียงพอต่อการจ่ายสิทธิประโยชน์ระยะยาว	2. ร้อยละของสถานประกอบการที่เป็นหนี้ ต่อ สถานประกอบการทั้งหมด	●	●			
3. สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ประกันตน	3. ร้อยละของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม	●	●	●	●	●



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3	ตำแหน่งที่ 4	ตำแหน่งที่ 5
	4. จำนวนหน่วยบริการที่มีการปรับปรุงการให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดบริการเดียว					
4. การเพิ่มความรู้ให้สมาชิกและครอบครัวได้รับทราบสิทธิประโยชน์ต่างๆ	5. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานกิจกรรมเพิ่มความรู้ให้สมาชิกเทียบกับแผนที่วางไว้	●	●	●	●	●
5. การติดตาม ตรวจสอบและเร่งรัดให้สถานประกอบการมาขึ้นทะเบียนมากขึ้น	6. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการออกตรวจเพื่อติดตามขึ้นทะเบียน	●				
	7. ร้อยละของสถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนภายหลังการออกตรวจติดตาม	●				
6. การตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงและจังหวัด	8. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงและจังหวัด				●	
7. ออกติดตามเร่งรัดหนี้	9. ร้อยละของสถานประกอบการที่จ่ายต่อสถานประกอบการที่ตาม	●	●			
	10. ร้อยละของสถานประกอบการที่ตัดหนี้สูญต่อสถานประกอบการที่ตาม	●	●			
8. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	11. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเทียบกับเป้า					
	12. ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางขึ้นไป					



ฝ่าย ก มีโครงสร้างการดำเนินงานดังรูปข้างล่าง

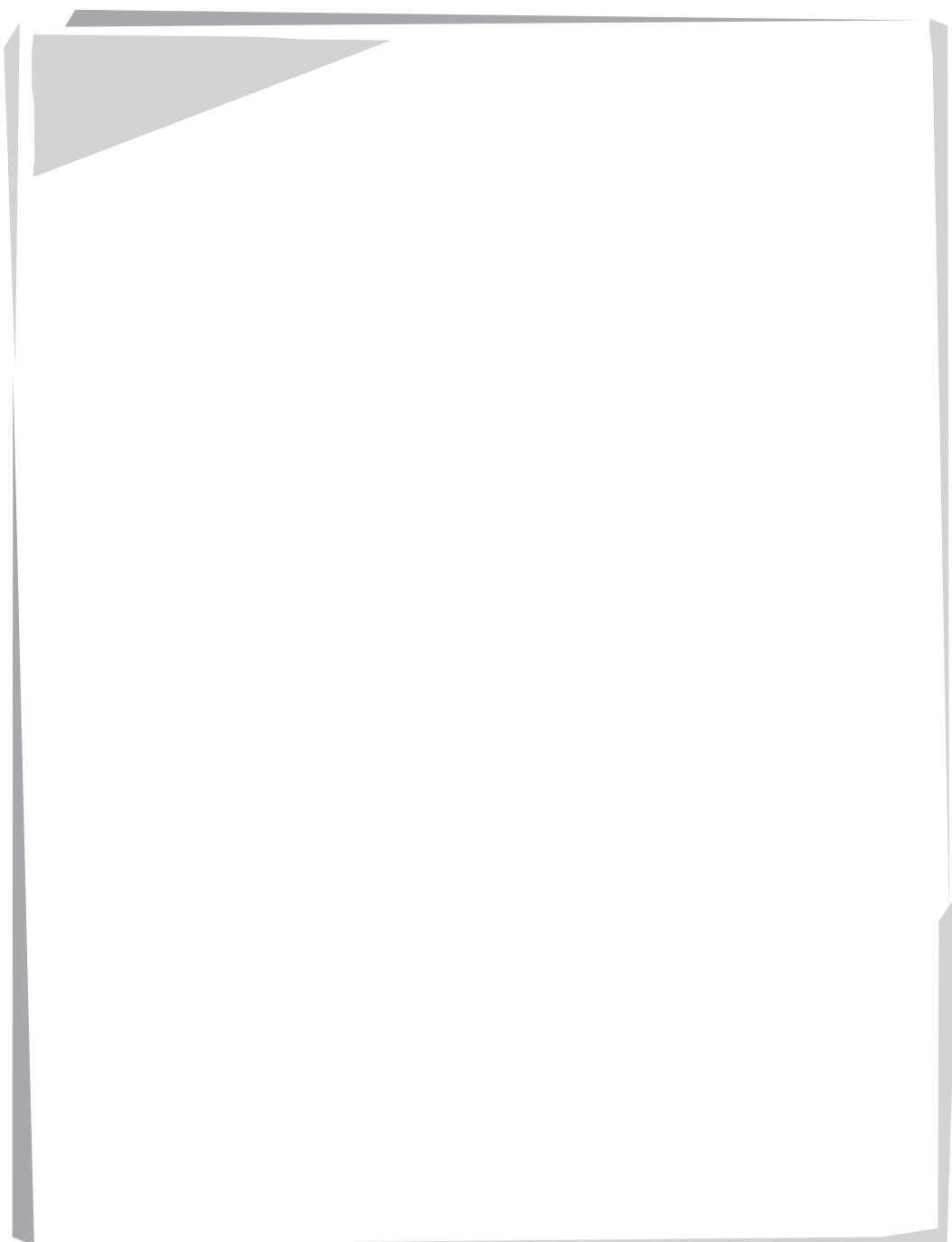


ฝ่าย ก มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ขึ้นทะเบียนนายจ้าง/ผู้ประกอบการ ตามมาตรา 33, 39 กำหนดรหัสประเภทกิจการ, เลขที่ใบอนุญาต
- จัดทำแฟ้มนายจ้าง โอน, เปลี่ยนแปลงข้อมูล
- ออกใบแจ้งหนี้เงินสมทบ, ประเมินเงินสมทบ, ตรวจสอบการนำส่งเงินสมทบ, เรียกเก็บเงินสมทบ, ติดตามเร่งรัดหนี้
- ชี้แจงข้อกฎหมาย
- ตรวจสอบสถานประกอบการ, ตรวจบัญชีค่าจ้าง
- ดำเนินคดีกรณีเปรียบเทียบปรับและกรณีอื่น, ยึดอายัดทรัพย์สิน, ขายทอดตลาด, ตัดหนี้สูญ
- ส่งเรื่องอุทธรณ์กองทุนประกันสังคม/กองทุนเงินทดแทน
- การส่งข้อมูลเงินสมทบด้วยสื่อ
- คืบเงินสมทบนายจ้าง, ผู้ประกันตน
- บันทึกแก้ไขเลขชั่วคราว, ดำเนินการจ้างบันทึก สปส. 1-10 (ส่วนที่ 2)
- จัดทำโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากจังหวัด



แบบทดสอบ





เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบดังนี้

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 1

- ออกใบแจ้งหนี้เงินสมทบ, ประเมินเงินสมทบ, ตรวจสอบการส่งมอบเงิน, เรียกเก็บเงินสมทบ, ติดตามเร่งรัดหนี้
- ชี้แจงข้อกฎหมาย
- ตรวจสอบสถานประกอบการ, ตรวจบัญชีค่าจ้าง
- ดำเนินคดีกรณีเปรียบเทียบปรับและกรณีอื่น, ยึดอายัดทรัพย์สิน, ขายทอดตลาด, ตัดหนี้สูญ
- คืบเงินสมทบนายจ้าง, ผู้ประกันตน

เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 2

- ออกใบแจ้งหนี้เงินสมทบ, ประเมินเงินสมทบ, ตรวจสอบการส่งมอบเงิน, เรียกเก็บเงินสมทบ, ติดตามเร่งรัดหนี้
- ชี้แจงข้อกฎหมาย
- ดำเนินคดีกรณีเปรียบเทียบปรับและกรณีอื่น, ยึดอายัดทรัพย์สิน, ขายทอดตลาด, ตัดหนี้สูญ
- คืบเงินสมทบนายจ้าง, ผู้ประกันตน

เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 3

- ชี้แจงข้อกฎหมาย
- ตรวจสอบสถานประกอบการ, ตรวจบัญชีค่าจ้าง

เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 4

- จัดทำแฟ้มนายจ้าง โอน, เปลี่ยนแปลงข้อมูล
- ชี้แจงข้อกฎหมาย
- การส่งข้อมูลเงินสมทบด้วยสื่อ
- บันทึกแก้ไขเลขชั่วคราว, ดำเนินการจ้างบันทึก สปส. 1-10 (ส่วนที่ 2)
- จัดทำโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากจังหวัด

เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 5

- ขึ้นทะเบียนนายจ้าง/ผู้ประกันตนมาตรา 33, 39 กำหนดรหัสประเภทกิจการ, เลขที่บัญชี
- ชี้แจงข้อกฎหมาย

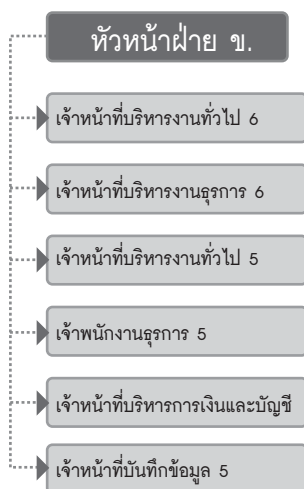


กรณีศึกษาที่ 3

ฝ่าย ข เป็นฝ่ายอำนวยการของหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัด มีนโยบายที่จะจัดทำระดับประเมินผลบุคลากรภายในฝ่าย โดยมีการประชุมร่วมกันภายในฝ่ายเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับฝ่าย โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ในระดับองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย ได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับฝ่ายดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. ความสะดวกและคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน	ข-1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการติดต่อประสานงาน
2. พัฒนาบุคลากร และข้าราชการภายในจังหวัด	ข-2. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้เพิ่มขึ้น ข-3. ร้อยละของผู้ผ่านการอบรมที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
3. ประสานและพัฒนาความร่วมมือภาคีรัฐและเอกชน	ข-4. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น
4. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	ข-5. จำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ข-6. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของจังหวัดปทุมธานี
5. การพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน	ข-7. ร้อยละของความพึงพอใจจากผลการสำรวจบรรยากาศในการทำงาน
6. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	ข-8. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการภายใน
7. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน งบประมาณ งานการเงิน การบัญชี	ข-9. ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณภายในเวลาที่กำหนด ข-10. ร้อยละของเอกสารที่จัดทำภายในเวลาที่กำหนด
8. วางแผนงาน และโครงการต่างๆ	ข-11. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการเทียบกับแผนที่วางไว้

จากการประชุมภายใน ได้มีการทบทวนหน้าที่งานของบุคลากรภายในฝ่ายได้ ข มีโครงสร้างการดำเนินงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งได้ ดังนี้



ฝ่าย ข มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบกลั่นกรองงานช่วยสนับสนุนและส่งเสริมงานในฝ่ายอำนวยการ
- บริหารงานทั่วไปของจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด
- งานบริหารงานบุคคล
 - การพัฒนาระบบบริหารราชการและการบริหารบุคคล รองรับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
 - อกพ. จังหวัด
 - การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้าง
 - การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
 - การควบคุมกำกับดูแล และพิจารณาเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง
 - การดำเนินการทางวินัยข้าราชการและลูกจ้าง
 - การมอบอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด
 - งานพรบ.วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539
 - การรับรองการเบิกจ่ายค่าเช่าบ้าน ยานพาหนะ ค่ารักษาพยาบาล
 - งานอำนวยการประสานราชการ
 - งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา



แบบทดสอบ

สมมติว่าท่านเป็นหัวหน้าฝ่าย ข. ที่ต้องดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของ
ฝ่าย ข. ทุกตำแหน่งงาน ขอให้ท่านจัดทำตัวชี้วัดของบุคลากรภายใต้ฝ่าย ข. แต่ละ
ตำแหน่งงานให้สมบูรณ์



เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบดังนี้

● เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6

- งานบริหารบุคคล (ประเมินผล เลื่อนขั้นเงินเดือน อ.ก.พ.จังหวัด วินัย)
- พัฒนาระบบราชการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัด
- พัฒนาบุคลากร
- โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

● เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5

- งานบริหารบุคคล (สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ)
- จัดทำฐานข้อมูลบุคคลจังหวัด
- การประชุมหัวหน้าส่วนราชการ
- โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

● เจ้าหน้าที่งานธุรการ 5

- สารบรรณ ทะเบียนเอกสารลับ
- รับเรื่องราวร้องทุกข์ร้องเรียน (ทุกด้านของจังหวัด) และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- งานพิธีการ
- โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

● เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี

- การเบิกจ่ายเงิน (เงินใน เงินนอก เงินเบิกแทนส่วนราชการอื่น)
- การทำบัญชี (ระบบเกณฑ์คงค้าง ระบบ GFMS)
- ทำเงินเดือน บำเหน็จบำนาญ กองทุนกบข. กองทุนกสจ. หักจ่ายเงินสหกรณ์ให้หน่วยงานอื่น (ข้าราชการและลูกจ้าง)
- โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

● เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 5

- พบ.คุ้มครองผู้บริโภค (รับเรื่องราวร้องเรียน ประสานการดำเนินงาน)
- พบ.ข้อมูลข่าวสาร (ประสานการดำเนินงาน)
- บัตรข้าราชการ บัตรเหรียญพิทักษ์เสรีชน บัตรเหรียญราชการชายแดน บัตรข้าราชการบำนาญ
- โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เช่น โครงการแม่บ้านมหาดไทย



กรณีศึกษาที่ 4

หน่วยงานที่ 4 เป็นหน่วยงานที่ให้ให้บริการด้านการส่งเสริมการมีงานทำ คຸ້ມครองคนหางาน และให้บริการข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

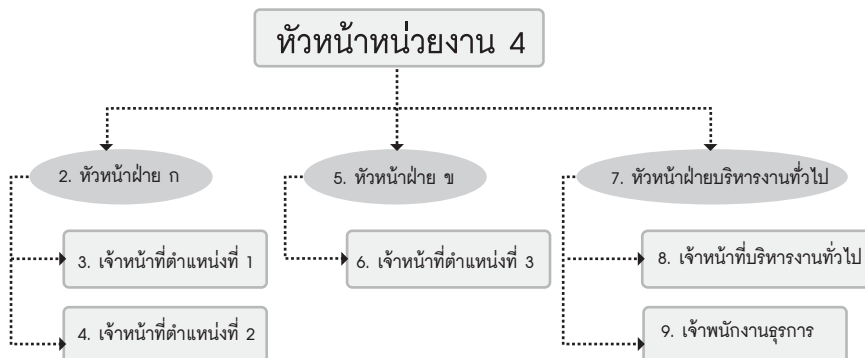
วิสัยทัศน์ : “เป็นหน่วยงานหลักของจังหวัดในการส่งเสริมการมีงานทำ คຸ້ມครองคนหางาน และเป็นเครือข่ายข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน”

- ประเด็นยุทธศาสตร์ มี 1 ประเด็น ได้แก่
- 1. พัฒนาศักยภาพการจัดการให้แรงงานมีงานทำ และคຸ້ມครองผู้หางาน
- เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ได้แก่

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	
1. ประชากรวัยทำงานมีงานทำ	ข.1-1. ร้อยละของการมีงานทำ
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	
2. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	ข.1-2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้หางาน ข.1-3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ประกอบการ
3. คຸ້ມครองผู้หางานที่จะไปทำงานในต่างประเทศ	ข.1-4. ร้อยละของผู้ร้องทุกข์และได้รับการแก้ไข
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	
4. อำนวยความสะดวกให้กับสถานประกอบการในการจัดหาพนักงาน	ข.1-5. ร้อยละของโครงการนัดพบแรงงานที่มีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการตามเป้าหมายที่วางไว้ ข.1-6. ร้อยละของผู้ประกอบการที่สามารถคัดเลือกแรงงานได้ตามเป้าหมายเทียบกับผู้ประกอบการที่แจ้งความประสงค์ทั้งหมด
5. การแนะแนวอาชีพให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางในการประกอบอาชีพเพิ่มขึ้น	ข.1-7. ร้อยละของกิจกรรมแนะแนวอาชีพที่ได้ดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ข.1-8. ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายในการแนะแนวอาชีพ
6. การประชาสัมพันธ์จูงใจให้สถานประกอบการและแรงงานเข้าสู่ระบบการดำเนินงานตาม พรบ. การทำงานของคนต่างด้าวให้มากขึ้น	ข.1-9. จำนวนนายจ้างและแรงงานต่างด้าวมาเข้าสู่ระบบการดำเนินงานตาม พรบ. การทำงานของคนต่างด้าว
มิติด้านการพัฒนาองค์กร	
7. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	ข.1-10. ร้อยละของกิจกรรมอบรมและพัฒนาที่เข้าร่วมกับจังหวัดและส่วนกลาง



หน่วยงานที่ 4 มีโครงสร้างองค์กร ดังรูป



หน่วยงานที่ 4 ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลดังต่อไปนี้

● หัวหน้าฝ่าย ก

- การจัดหางานในประเทศ
- งานแนะแนวอาชีพ

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 1

- รับสมัครงาน
 - หาตำแหน่งงานว่าง
 - ประสานเคลื่อนย้ายแรงงาน
 - จัดทำทะเบียนกำลังแรงงาน
 - ส่งเสริมการมีงานทำของคนพิการ
- รายงานผลเกี่ยวกับการจัดหางาน

● เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 2

- แนะนำระดับหมู่บ้าน/สถาบันศึกษา/ประชาชนทั่วไป/สถานพินิจ
- ดำเนินการส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระ
- แนะนำการส่งเสริมการมีงานทำให้ทหารปลดประจำการ
- แนะนำการส่งเสริมการรับงานไปทำที่บ้าน
- ดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนวอาชีพ
- ทำรายงานสถิติและข้อมูลชี้แจงข้อกฎหมาย



แบบทดสอบ

ขอให้ท่านจัดทำตัวชี้วัดระดับฝ่ายและระดับบุคคลของหน่วยงานที่ 4



หัวหน้าฝ่าย ข

- งานบริหารแรงงานไปทำงานต่างประเทศ
- งานควบคุมการงานของคนต่างด้าว
- งานคุ้มครองคนหางาน
- งานนิติกร : ให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมาย

เจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่ 3

- งานคุ้มครองคนหางาน
- งานควบคุมการงานของคนต่างด้าว

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

- ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานงบประมาณ
- งานพัสดุ และยานพาหนะ
- งานการเงิน การบัญชี
- งานบุคคล และสถานที่
- งานแผนงาน และโครงการต่างๆ
- งานธุรการ
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- งานยุทธศาสตร์

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

- จัดทำรายงานการเงินการบัญชี
- ควบคุมดูแลการเข้าระบบ GFMS
- จัดทำงบเดือน
- นำเงินรายได้แผ่นดินส่งคลัง

เจ้าหน้าที่งานธุรการ

- จัดทำเช็ค
- รายงานเงินคงเหลือประจำวัน
- จัดทำงบเดือน



กรณีศึกษาที่ 5

จากการที่ผู้บริหารของกรม ส. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนของการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น จากนโยบายดังกล่าว ผู้บริหารจึงได้จัดให้มีการประชุมภายในกรมฯ เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรตามนโยบายดังกล่าว

ที่ประชุมได้มีมติร่วมกันว่าควรมีการจัดทำระบบที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ให้บุคลากรในทุกระดับมีความเข้าใจร่วมกัน และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งควรมีระบบในการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จากแผนระดับบนสู่ระดับล่างที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้กรมฯ สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) ที่วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่างๆ นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ในทุกระดับด้วยเช่นเดียวกัน โดยใช้พื้นฐานจากระบบการประเมินผลเดิมที่กรมฯ มีอยู่ เป็นร่างเบื้องต้นในการนำมาปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ของกรมฯ และถ่ายทอดระบบการประเมินผลลงในสู่ระดับบุคคลในสายงานนำร่องภายในกรมฯ จำนวน 1 สายงาน

ประวัติความเป็นมา

กรม ส. เป็นหน่วยงานระดับกรม ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2535 อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากประกาศใช้พระราชบัญญัติ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535 และยกเลิกพระราชบัญญัติ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2518 พร้อมทั้งยุบสำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ



วิสัยทัศน์ กรม ส.

“เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริม สนับสนุนประชาชนทุกภาคส่วนให้มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

ระบบประเมินผลในระดับกรมฯ

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ร่างขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของกรม ส. โดยแผนที่กลยุทธ์ของกรม ส. แบ่งออกได้เป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย

■ มุมมองด้านผู้มีส่วนได้เสีย

แสดงถึงผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ที่ทางกรมฯต้องการ คือ ต้องการให้ประชาชนมีความรู้ มีจิตสำนึก และมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

■ มุมมองด้านกระบวนการภายใน

แสดงถึงสิ่งที่กรมฯต้องทำกระบวนการในด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุประเด็นทางยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ ประกอบไปด้วย ประเด็นทางยุทธศาสตร์การเสริมสร้างจิตสำนึกของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม ประเด็นทางยุทธศาสตร์การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ และประเด็นทางยุทธศาสตร์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกระบวนการต่างๆดังกล่าว จะทำให้กรมฯสามารถบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่กรมฯ ต้องการได้

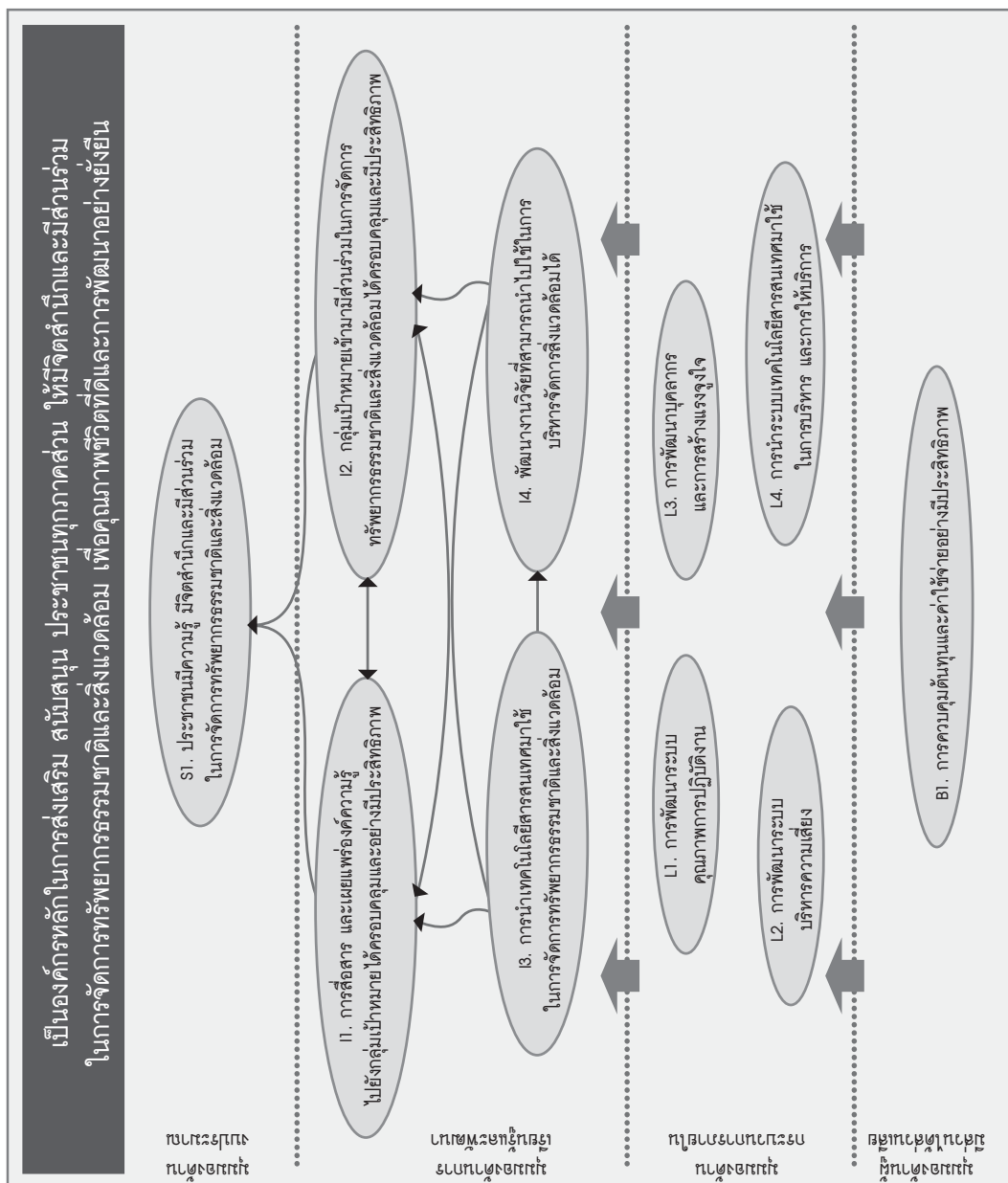


■ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

แสดงถึงสิ่งที่กรมฯ ต้องการพัฒนาภายในกรมฯ เพื่อให้บรรลุประเด็นทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ซึ่งการพัฒนาระบบต่างๆดังกล่าว จะทำให้กรมฯ สามารถบรรลุประเด็นทางยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ และบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่กรมฯ ต้องการได้

■ มุมมองด้านงบประมาณ

แสดงถึงประเด็นทางงบประมาณที่กรมฯ ต้องการมุ่งเน้น เพื่อให้บรรลุประเด็นทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ทางด้านการประหยัดงบประมาณ หรือการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

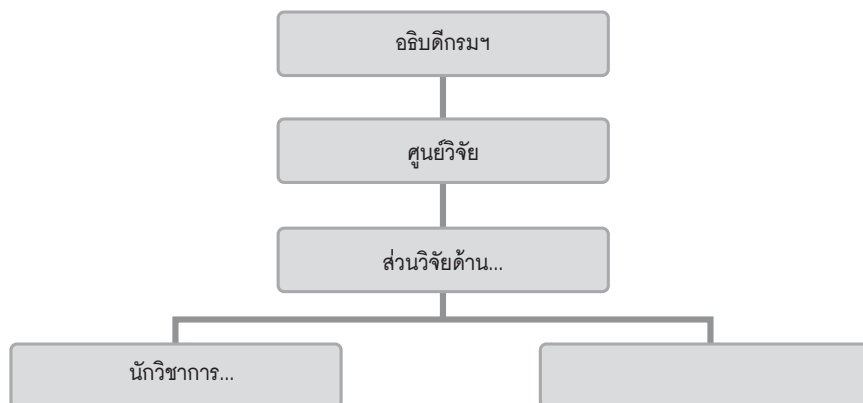




วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
มุมมอง: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
S1. ประชาชนมีความรู้ มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	S1.1 ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่มีความรู้และมีจิตสำนึกในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม S1.2 ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
มุมมอง: กระบวนการภายใน	
I1. การสื่อสาร และเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมและอย่างมีประสิทธิภาพ	I1.1 ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมการสื่อสารและเผยแพร่องค์ความรู้
I2. กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ	I2.1 ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเทียบกับแผนที่วางไว้ I2.2 ร้อยละของเครือข่ายที่มีศักยภาพในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
I3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	I3.1 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่มีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพิ่มขึ้น I3.2 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่มีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
I4. พัฒนางานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมได้	I4.1 จำนวนผลงานวิจัย I4.2 ร้อยละของผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
มุมมอง: การเรียนรู้และพัฒนา	
L1. การพัฒนาระบบคุณภาพการปฏิบัติงาน	L1.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขการให้บริการ L1.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PSO1101
L2. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง	L2.1 ระดับความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง
L3. การพัฒนาบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ	L3.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร L3.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
L4. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และการให้บริการ	L4.1 ระดับความสำเร็จของแผนการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน
มุมมอง: งบประมาณ	
B1. การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	B1.1 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ B1.2 ระดับความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตภาพ



โครงสร้างบริหารของกรม (ภายใน)



อำนาจหน้าที่ศูนย์วิจัยมีดังต่อไปนี้

- พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแก่บุคคล ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน
- วิจัย และพัฒนาวิธีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- วิจัย พัฒนา ถ่ายทอดและส่งเสริมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการควบคุมมลพิษและการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม การนำกลับมาใช้ ประโยชน์ใหม่ และการกำจัดทำลายอย่างถูกวิธี รวมทั้งเป็นศูนย์ เทคโนโลยีสะอาด
- วิจัยและพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ตัวอย่างสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลิต ตัวอย่างมาตรฐานสำหรับใช้อ้างอิง ตลอดจนให้คำปรึกษาในการ ใช้เครื่องมือ และวิธีวิเคราะห์ตัวอย่างสิ่งแวดล้อมแก่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
- ประสานงานในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลจากการ วิเคราะห์ตัวอย่างสิ่งแวดล้อมระหว่างห้องปฏิบัติการ ด้านสิ่งแวดล้อม
- ประสานความร่วมมือในประเทศและความร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา ฝึกอบรม ถ่ายทอดและส่งเสริมเทคโนโลยีและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



อำนาจหน้าที่ ส่วนวิจัย...

- รับผิดชอบการวิจัย พัฒนา และส่งเสริมเทคโนโลยีการจัดการ
 - ด้านเสียงและความสัมพันธ์อื่น
 - วิจัยและพัฒนาวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านเสียงและความสัมพันธ์อื่น
- ให้คำแนะนำปรึกษาด้านการใช้โมเดลเสียง
- ติดตามประเมินผลกลุ่มเป้าหมายที่มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
- และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ นักวิชาการ...

- รับผิดชอบการวิจัย พัฒนา และส่งเสริมเทคโนโลยีการจัดการ
 - ด้านเสียงและความสัมพันธ์อื่น
 - วิจัยและพัฒนาวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านเสียงและความสัมพันธ์อื่น

อำนาจหน้าที่ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์...

- สนับสนุนการดำเนินงานของนักวิจัย
- จัดเตรียม จัดหาข้อมูลประกอบการวิจัย
- จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

บันทึก





6

ประเด็นเพื่อการเรียนรู้

6.1 ตรวจสอบความรู้



กรุณาตรวจสอบความรู้ของท่าน ตามประเด็นคำถามต่างๆ ดังต่อไปนี้

	เป้าประสงค์ในระดับสำนัก/กองนั้น เป็นการผสมผสานจากแหล่งใดบ้าง
	การประเมินผลในระดับสำนัก/กองนั้น จำเป็นต้องมีประเด็นยุทธศาสตร์หรือไม่
	ในการแปลงตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคลต้องใช้เครื่องมืออะไร เพื่อใช้แสดงให้เห็นบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน
	เกณฑ์ที่สำคัญในการแบ่งกลุ่มงาน/สายงาน (job family) คืออะไร
	เป้าประสงค์ในระดับบุคคลนั้นเป็นการผสมผสานจากแหล่งใดบ้าง



หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อใดได้ กรุณาอ่านคำตอบ และ
ทบทวนเนื้อหาในแต่ละข้อ ดังนี้

- ประเด็น** เป้าประสงค์ในระดับสำนัก/กองนั้นเป็นการผสมผสานจาก
แหล่งใดบ้าง
- คำตอบ** ประกอบด้วย (1) บทบาท หน้าที่และภารกิจที่สนับสนุนต่อเป้า
ประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร และ (2) บทบาท หน้าที่และ
ภารกิจในงานประจำ
- ประเด็น** การประเมินผลในระดับสำนัก/กองนั้น จำเป็นต้องมีประเด็น
ยุทธศาสตร์หรือไม่
- คำตอบ** ไม่จำเป็น
- ประเด็น** ในการแปลงตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคลต้องใช้เครื่องมืออะไร เพื่อใช้
แสดงให้เห็นบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน
- คำตอบ** คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
- ประเด็น** เกณฑ์ที่สำคัญในการแบ่งกลุ่มงาน/สายงาน (job family) คืออะไร
- คำตอบ** การจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน แม้ว่า
ตำแหน่งงานจะเป็นตำแหน่งเดียวกัน แต่ถ้าลักษณะงานแตกต่างกันก็ถือว่าอยู่คนละสายงาน
- ประเด็น** เป้าประสงค์ในระดับบุคคลนั้นเป็นการผสมผสานจากแหล่งใดบ้าง
- คำตอบ** ประกอบด้วย (1) บทบาท หน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้า
ประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา (2) บทบาท หน้าที่งาน
ของบุคคล และ (3) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ



6.2 ผลจากการณศึกษา

ภายหลังจากที่ท่านได้ทำใบงานครบถ้วนแล้ว ขอให้ท่านสอบทานใบงานในประเด็นดังต่อไปนี้



ท่านมีใบงานในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่

	ตัวชี้วัดจากระดับองค์กรกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ในทำนองเดียวกัน ตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับสำนัก/กองที่ตนสังกัด
	ตัวชี้วัดสามารถครอบคลุมตามประเด็นการประเมินผลที่สำคัญหรือไม่
	ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับหน้าที่งานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

6.3 การพัฒนากระบวนการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนความรู้ในประเด็นต่างๆ ทั้งหมดนี้แล้ว ขอให้ท่านพัฒนารอบแนวคิด ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลตามแนวคิดของท่านเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ท่านได้รับการทำกรณศึกษามาผสมผสานกับประสบการณ์ตรง แล้วพัฒนาเป็นกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลสำหรับหน่วยงานของท่านเอง โดยควรพิจารณาในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. กระบวนการขั้นตอน

- กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลทั้งระบบ โดยมีสมมติฐานว่าหน่วยงานของท่านเองมีตัวชี้วัดอยู่แล้ว และมีเป้าหมายคือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านจะต้องมีตัวชี้วัดทุกคน
- นอกเหนือจากกระบวนการที่ได้ให้ในคู่มือฉบับนี้ มีกระบวนการอื่นๆ ที่จำเป็นหรือไม่ เช่น การอบรมให้ความรู้ หรือการเตรียมการอื่นๆ
- ในคู่มือฉบับนี้แสดงให้เห็นภาพของการแปลงจากระดับสำนัก/กองลงไปสู่ระดับบุคคลซึ่งมีเพียง 2 ขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงานของท่านอาจมีลำดับขั้นที่ซับซ้อนมากกว่านั้น ท่านจะมีกระบวนการในการแปลงตัวชี้วัดอย่างไร



2. **รูปแบบ** : ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนนี้ท่านคิดว่าควรจะใช้รูปแบบอย่างไร เช่น การสัมมนาระดมสมอง การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการในขั้นตอนนี้ๆ อย่างไร (และเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ท่านมองไปจนถึงสถานที่ที่ท่านเคยจัด ผู้ดำเนินการ รูปแบบห้องประชุม ฯลฯ)
3. **กลุ่มเป้าหมาย** : ในแต่ละขั้นตอนนี้กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมคือใคร เช่น ในการจัดทำตัวชี้วัดของหัวหน้าสำนัก อาจเน้นการมีส่วนร่วมโดยการให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาด้วยก็ได้
4. **ข้อมูลหรือทรัพยากรที่สำคัญ** : ในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องการข้อมูลนำเข้า (input) หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น การจะทำตัวชี้วัดระดับบุคคลควรจะต้องเตรียมข้อมูล JD ให้พร้อมก่อนจะเริ่มการประชุม ส่วนทรัพยากรที่ใช้ ท่านอาจพิจารณาถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องฉายภาพ และงบประมาณในการจัดงาน เป็นต้น



ใบงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากร

ขั้นตอน	รูปแบบ	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)







7

ฝากไว้ให้จดจำ

การนำระบบตัวชี้วัดและการแปลงตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคลนั้นมีประโยชน์หลายประการ แต่ในขณะเดียวกันก็มีโทษหรือสิ่งที่ควรระวังด้วย ดังนั้นถ้าเรารู้เสียตั้งแต่ต้นว่าปัญหาและโทษของการนำระบบดังกล่าวมาใช้มีอะไรบ้าง การระวังและป้องกันจะได้ดำเนินการได้ล่วงหน้าและหลีกเลี่ยงจากปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการนำระบบนี้มาใช้ได้แก่ การที่บุคคลมุ่งเน้นไปที่ตัวชี้วัดที่ตนรับผิดชอบมากเกินไป



ทุกเรื่องก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง

ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดจะทำให้ทุกคนมุ่งเน้นไปที่งานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น จนลืมที่จะนึกถึงหน่วยงานอื่น เนื่องจากในหลายๆ องค์การที่ได้นำระบบดังกล่าวมาใช้ จากการเป็นองค์กรที่รักใคร่สามัคคีกลับกลายเป็นองค์กรที่มีความเห็นแก่ตัวมากขึ้น เนื่องจากพอทุกหน่วยงานหรือทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัวแล้ว ก็จะมีมุ่งที่จะทำให้ตัวชี้วัดของตนเองบรรลุ โดยการขาดความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเหมือนในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปเชื่อมกับระบบในการประเมินผลการดำเนินงานแล้ว ยิ่งจะทำให้



มุ่งเน้นแต่ตัวชี้วัดของตนเองเป็นหลัก เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ต้องการ ดังนั้นในการจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและบุคคลนั้น ควรจะต้องระลึกถึงประเด็นนี้ไว้เสมอ โดยอาจจะมีตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะตัวชี้วัดร่วม หรือ ตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพการให้ความช่วยเหลือต่อหน่วยงานอื่น หรือ ไม่ผูกผลตอบแทนที่จะได้กับตัวชี้วัดของหน่วยงานและบุคคลเป็นหลัก ในประเด็นสุดท้ายนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากคนเรามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามแรงจูงใจ ดังนั้นถ้าหน่วยงานเน้นผู้รางวัลที่บุคลากรแต่ละคนจะได้กับตัวชี้วัดของบุคคลผู้นั้นเป็นหลัก ก็จะทำให้บุคคลผู้นั้นมุ่งมั่นแต่งงานตามตัวชี้วัดของตนเองโดยลืมภาพรวมของหน่วยงานไปเลย

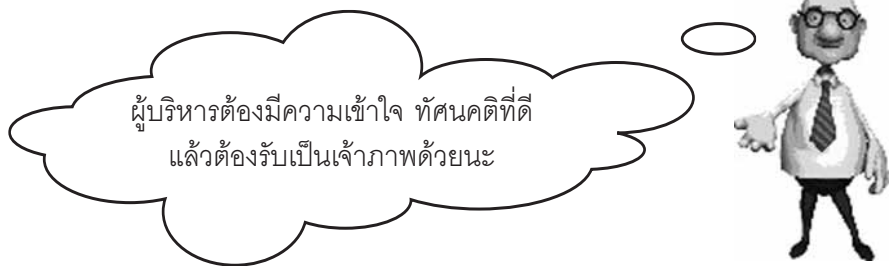


ให้ถือคติว่า “ความเร็วดีกว่าสมบูรณ์
(Speed over perfection) และ มีดีกว่าไม่มี
(Something better than nothing)”
เอาไว้เสมอ

ปัญหาประการที่สองคือในการจัดทำระบบตัวชี้วัดในทุกระดับนั้นยากที่จะมีความสมบูรณ์และถูกต้องได้ทั้งหมดในครั้งแรกที่ทำ เนื่องจากเราจะไม่ทราบเลยว่าตัวชี้วัดที่ตั้งขึ้นมานั้นใช่หรือไม่ หรือ เป้าหมายสูงเกินไปหรือไม่ หรือ ข้อมูลที่มาถูกต้องหรือไม่ อย่างไรก็ตามการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้จะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ โดยในปีแรกอาจจะไม่สมบูรณ์ก็จริงแต่ขอให้ได้เริ่มนำมาใช้ก่อน โดยถือคติว่า “ความเร็วดีกว่าสมบูรณ์ (Speed over perfection) และ มีดีกว่าไม่มี (Something better than nothing)” ดังนั้นถ้าหน่วยงานไหนเริ่มทำและเริ่มใช้ก่อนจะเกิดการได้เปรียบ เนื่องจากมีโอกาสในการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วเหนือกว่าหน่วยงานอื่นๆ



ผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะนำเอาเรื่องนี้มา
ให้จนประสบผลสำเร็จ ประเด็นในเรื่องของผู้บริหารระดับสูงนั้นยังมีประเด็น
ย่อยที่น่าสนใจและควรจะต้องคำนึงถึงอยู่อีกหลายประการ ได้แก่



- **ความเข้าใจ** - ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานและหลัก
การของ การนำตัวชี้วัดมาใช้
- **ทัศนคติในการนำตัวชี้วัดมาใช้** - เนื่องจากความสำเร็จและล้มเหลวของการนำ
ตัวชี้วัด มาใช้เริ่มจากตัวผู้บริหาร ดังนั้นการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรจะมี
ทัศนคติอย่างไรต่อ ตัวชี้วัด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ถ้าผู้
บริหารระดับสูงมองว่า ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษพนักงาน
บุคลากรก็ย่อมจะมอง ตัวชี้วัด เป็นศัตรู แต่ถ้าผู้บริหารมอง ตัวชี้วัด เป็น
เครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรบุคลากร
ทั่วทั้งองค์กรย่อมมองว่า ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือในการผลักดันยุทธศาสตร์



- **การสนับสนุนและรับเป็นเจ้าภาพ** - ผู้บริหารระดับสูงควรจะได้รับเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาและนำ ตัวชี้วัด มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน เนื่องจากการรับเป็นเจ้าภาพเองนั้นจะทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและนำเอา ตัวชี้วัด มาใช้มากขึ้น การรับเป็นเจ้าภาพนั้นไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารสูงสุดจะต้องเข้าประชุมในการพัฒนา ตัวชี้วัด ทุกครั้ง แต่ควรจะแสดงให้เห็นทั่วทั้งองค์กรได้มองเห็นและตระหนักต่อความสำคัญของการจัดทำและนำ ตัวชี้วัด มาใช้ นอกจากนี้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ผู้บริหารระดับสูงควรจะให้เข้ามาดูแล และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น



เท่านี้เราก็ได้เรียนรู้จนเสร็จสมบูรณ์แล้ว



เอกสารอ้างอิง

1. พสุ เดชะรินทร์, *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
2. พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators*, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
3. พัศตร์นิจ วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
4. วิฑูรย์ ดันศิริคงคล, *AHP* กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก, กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง, 2542.
5. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 3 No. 2, Mar - April, 2001.
6. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 1, Jan - Feb, 2002.
7. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 2, Mar - April, 2002.
8. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 3, May - June, 2002.
9. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 4, July - Aug, 2002.



10. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 5, Sep - Oct, 2002.
11. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 6, Nov - Dec, 2002.
12. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 5 No. 1, Jan - Feb, 2003.
13. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 5 No. 2, Mar - April, 2003.
14. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001.
15. Bossidy, Larry, Charan, Ram and Burck, Charles, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Random House, 2002.
16. Brown, Mark Graham, *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, AMACOM, 1996.
17. Chang, Richard Y. and Young, Paul De, *Measuring Organizational Improvement Impact*, Jossey-Bass Pfeiffer, 1995.
18. Chang, Richard Y. and Morgan, Mark W., *Performance Scorecard: Measuring the Right Things in the Real World*, Jossey-Bass, 2000.



19. De Waal, Andre A., *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, John Wiley & Sons, 2002.
20. Fitz-enz, Jac, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, 2000.
21. Fitz-enz, Jac and Davison, Barbara, *How to Measure Human Resources Management 3rd edition*, McGraw Hill, 2002.
22. Frost, Robert, *Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance*, Measurement International, 2000.
23. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, 1998.
24. Hill, Nigel and Alexander, Jim, *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement, 2nd edition*, Gower, 2000.
25. Kaydos, Will, *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*, St. Lucie Press, 1999.
26. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action*, Harvard Business School Press, 1996.
27. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.



28. Kotter, John P., *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press, 1999.
29. Marr, Bernard, Erhlofer, Fabian, and Neely, Andy, *Weighing the Options: Balanced Scorecard Software*, A Business Review Publication from Gartner, September 2000.
30. Mayo, Andrew, *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey, 2001.
31. McCunn, Paul, *The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment*, Management Accounting, December 1998.
32. Meyer, Marshall W., *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, 2002.
33. Neely, Andy, *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, 2002.
34. Neely, Andy, Adams Chris, and Kennerley, Mike, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall, 2002.
35. Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, 2002.
36. Olve, Nils-Goran, Roy Jan, and Wetter Magnus, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.
37. Olve, Nils-Goran and Sjostrand, Anna, *The Balanced Scorecard*, Capstone Publishing, 2002.
38. Olve, Nils-Goran, Petri, Carl-Joan, Roy, Jan and Roy, Sofie, *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, 2003.
39. Phillips, Jack J., Stone, Ron D., Phillips, Patricia Pulliam, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Butterworth-Heinemann, 2001.



40. Pratt, Danielle, *The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will Love*, Trafford Publishing, 2001.
41. Pfau, Bruce N. and Kay, Ira T., *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw Hill, 2002.
42. Smith, Rodney E. and Wright, William F., *Explaining Relative Firm Performance Using Financial and Non-Financial Measures: A Balanced Scorecard Analysis*, College of Business Administration, University of Arkansas, draft working paper.

