

5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำกรณีศึกษาการจัดแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยจัดทำลงในใบงานที่ได้ให้ไว้ ตามลำดับ ดังนี้

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



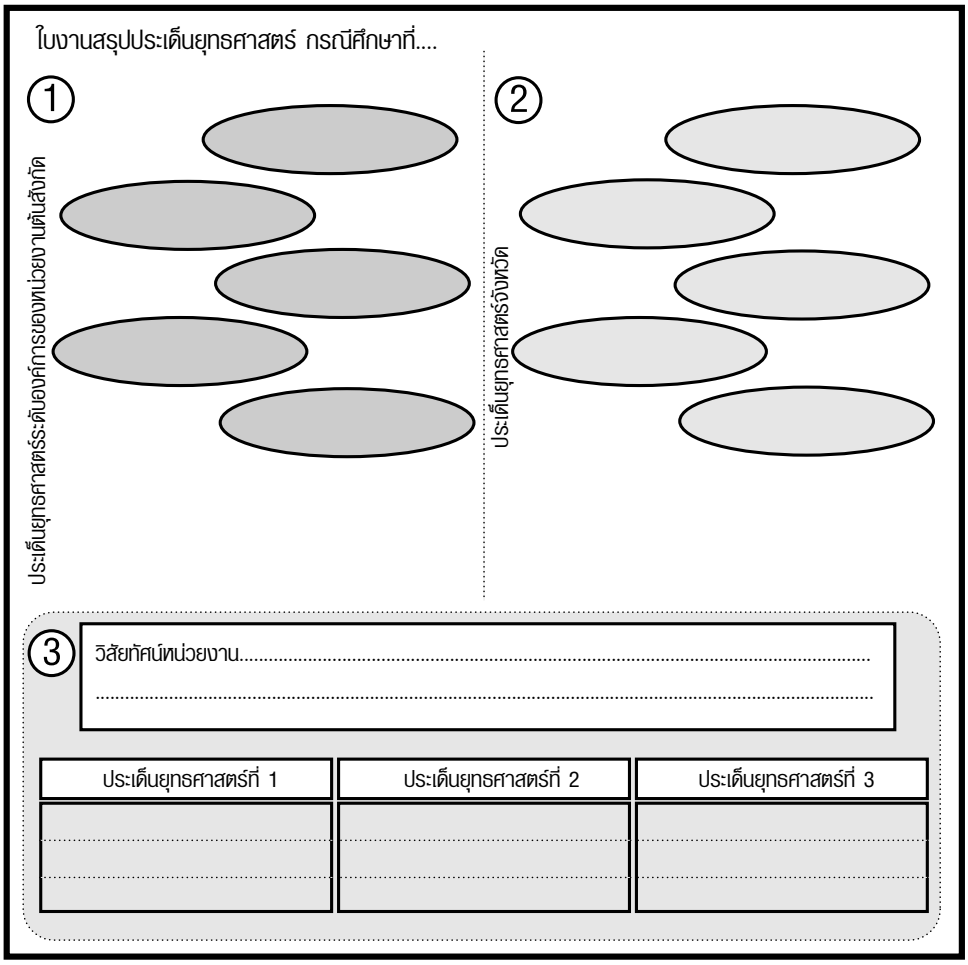
ใบงานที่ 1 : ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

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

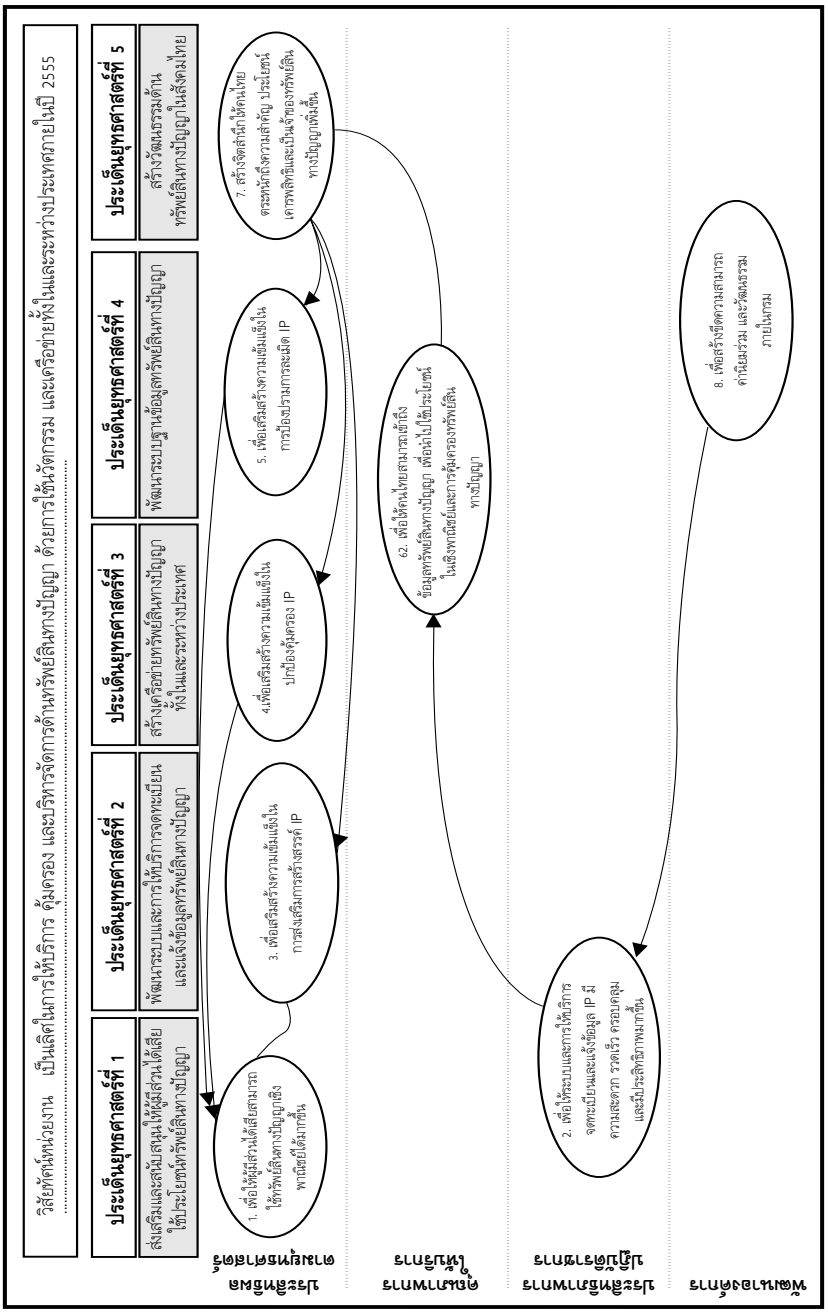
- ในกรณีที่บุคลากรนั้นๆ สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ขอให้พิจารณาจากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นลำดับแรก
- ถ้าหากไม่สามารถหยิบเอาเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานมาใช้โดยตรงได้ หรือบทบาทหน้าที่เป็นเพียงการสนับสนุนโดยอ้อม ขอให้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่จากบทบาทที่สนับสนุน
- 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 ประโยชน์เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น 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)		- งบประมาณทุกส่วนถูกตัดทอน ทำให้ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา
สังคม (Social)		- ผู้รับบริการขาดความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา
ระบบ IT และระบบคอมพิวเตอร์ (Technology)		- การสนับสนุนด้านสารสนเทศในงาน HR ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ - อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (Hardware) ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

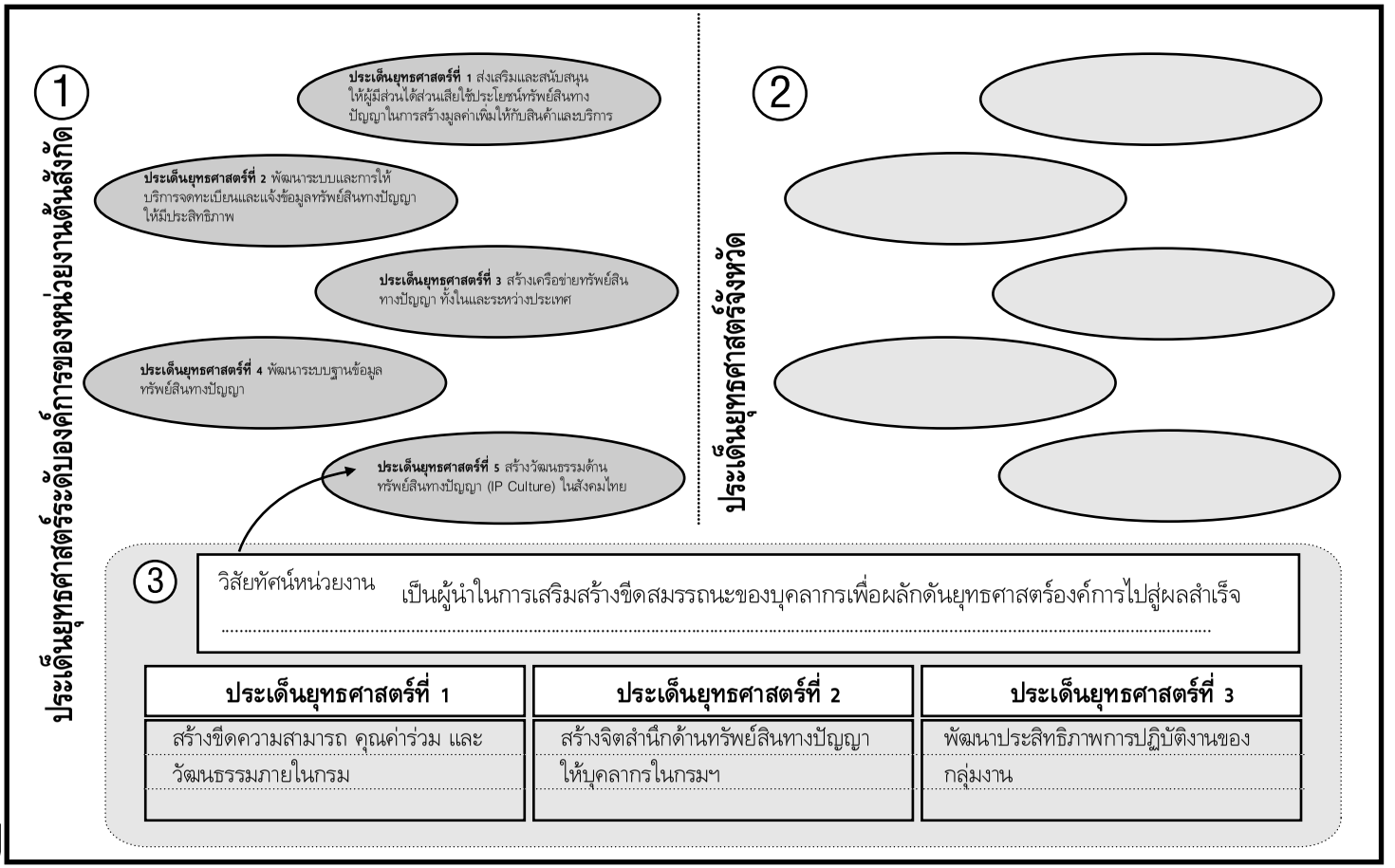
ขั้นตอนที่ 3 : จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

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

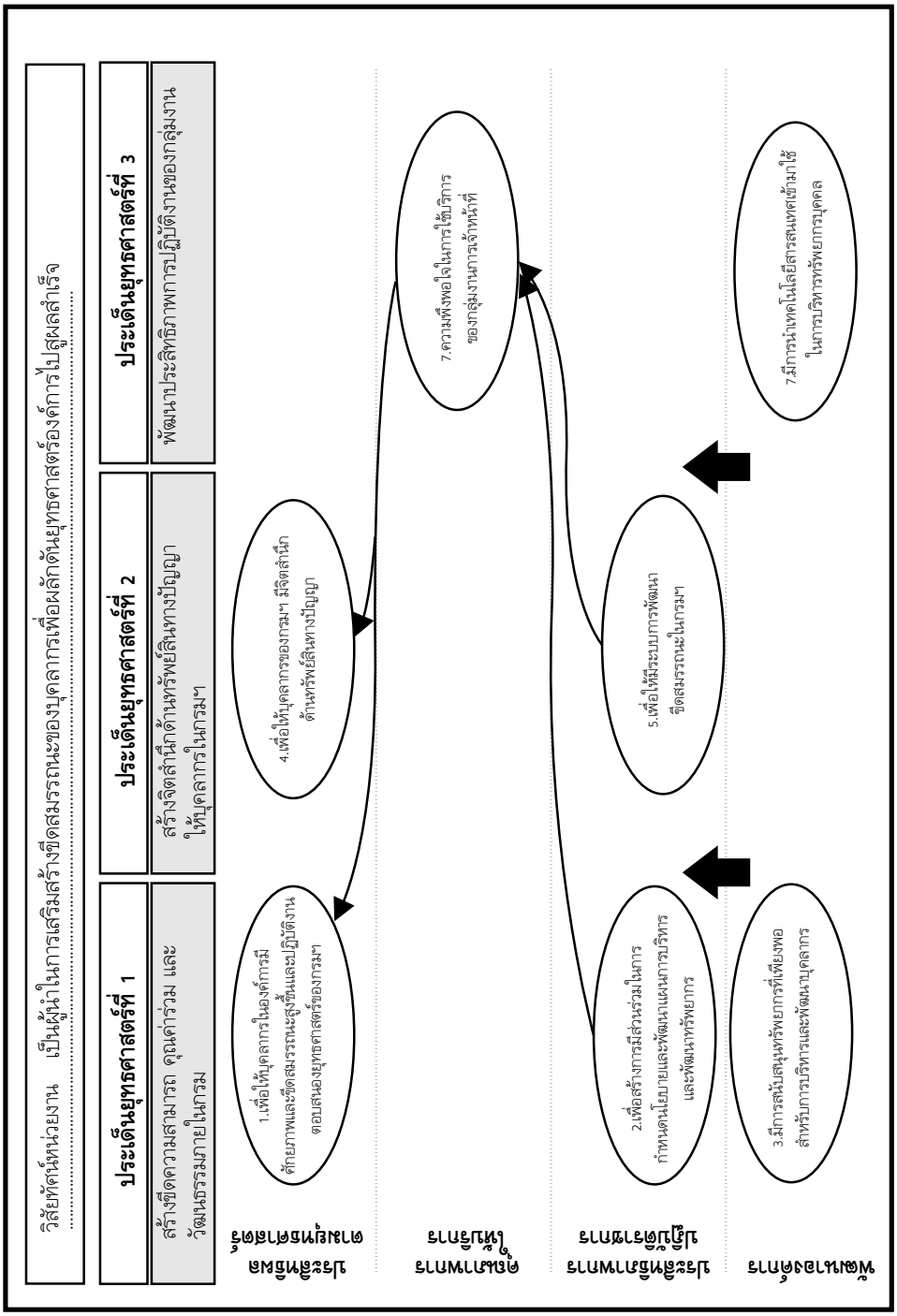
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย	
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม	ทป. 14 ร้อยละของบุคลากรได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) 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 และมีขบวนการอย่างไร
	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 ❶ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน 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

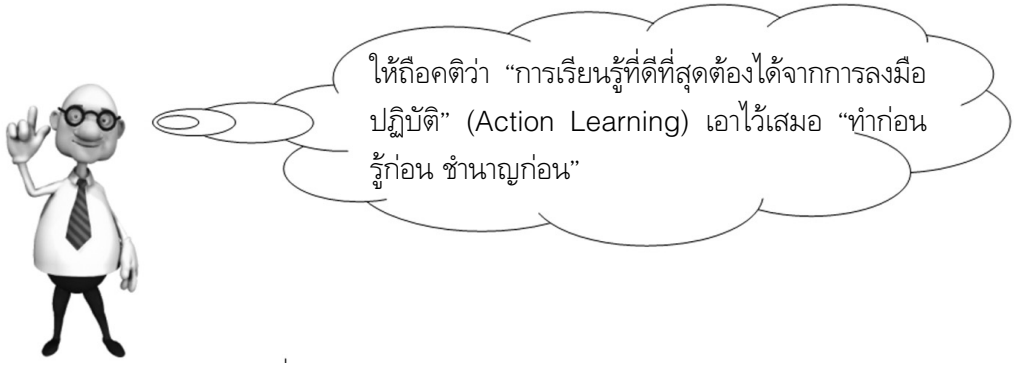
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้นมีประโยชน์หลายประการ ได้แก่ การทำงานของบุคลากรทุกคนจะมีทิศทางเดียวกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ นอกจากนี้ยังมีส่วนขับเคลื่อนและสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็มีโทษหรือสิ่งที่ควรระวังด้วย ดังนั้นถ้าเรารู้เสียตั้งแต่ต้นว่าปัญหาและโทษของการนำระบบดังกล่าวมาใช้มีอะไรบ้าง 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"** คือทำทุกวิถีทางที่จะต้องทำให้ได้รางวัล หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ 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 เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลนั้น ตั้งต้นมาจากแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ถ่ายทอดมายังแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน จากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลยังเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Performance Appraisal) ซึ่งประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPI) และการประเมินพฤติกรรม ซึ่งพิจารณาจากขีดสมรรถนะ (Competency) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลดังกล่าว องค์การสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (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 และกรอบความคิด ค่านิยมที่ยึดถือรวมถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคลตามความจำเป็น 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

