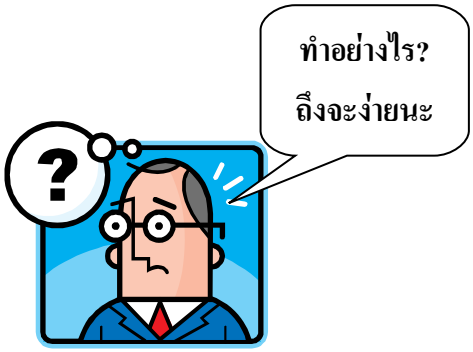
การจัดทำคำรับรองประจำปีอย่างไรให้ง่าย

ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและความรู้พื้นฐานที่จำเป็นก่อนการจัดทำคำรับรอง

ก่อนอื่นก็ต้องขอเกริ่นนำก่อนนะครับว่า เรากำลังจะพูดคุยกันแบบง่ายๆ เพราะหัวข้อของเราบอกว่าจะทำเรื่องง่าย! ถึงแม้ว่าจะเป็นคู่มือก็ตาม คู่มือนี้เป็นคู่มือที่เป็นลักษณะของการ เล่าสู่กันฟังด้วยภาษาพูดที่ไม่เป็นทางการนะครับ จุดมุ่งหวังสูงสุดก็คือ ท่านได้อ่านคู่มือแล้วเข้าใจและสามารถทำได้ มิได้หวังว่าจะทำให้มีเล่มคู่มือส่งเข้าประกวดรางวัลเป็นหลักนะครับ ขอเพียงเป็นรางวัลชีวิตละกัน เอ้า!... เข้าเรื่องกันเลยดีกว่านะครับ

หลายท่านคงจำได้นะครับว่านับตั้งแต่ได้มีแนวคิดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ก็ได้สร้างความปวดเศียรเวียนเกล้าแก่ท่านที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมาพอสมควร เริ่มต้นผมเองก็มีคำถามเช่นเดียวกันกับหลายๆท่านครับว่ามันคืออะไรเนี่ย!.. คำรับรองคืออะไร?.. เราก็ทำงานมาจนมือไม่มีขนแล้ว เห็นทะลุปรุโปร่งว่างานในหน้าที่ที่จะต้องทำคืออะไร จับไปทำสัญญาฝ่ายเดียว ทำไมต้องทำ ไม่ทำเราก็ทำงานอยู่แล้ว เครียดเลยครับ ที่เครียดมิใช่ว่ากลัวงานหรอกครับ แต่ว่าถ้าพูดแบบนักเลงก็คือว่า **“ผมไม่เข้าใจคุณ”** ว่ามาเพิ่มงานธุรการให้ผมทำไม ที่ทำอยู่ประจำเนี่ย!..ก็แย่อยู่แล้ว ว่างั้นเถอะ! เพราะต้องทำในสิ่งที่เราไม่เห็นว่ามันจำเป็น กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าทัศนคติของผู้ที่ต้องทำตามสั่งและผู้ที่สั่งให้ทำมันไม่ตรงกันตั้งแต่แรก เมื่อทัศนคติไม่ตรงกันแบบนี้ เห็นอาการแล้วหรือยังครับว่าความเครียดมันก็จะยกกำลังสอง คนไม่ใช่เครื่องจักรต้องการความรักและความเข้าใจ ในชีวิต ของคน หากว่ามีความเข้าใจที่ตรงกัน อะไรๆ ก็ง่าย แต่หากอะไรที่เห็นตรงกันข้ามกัน ความยากมันก็ตามมา

เอาละครับ ผมกราบเรียนท่านในเบื้องต้นว่าเราจะคุยกันเรื่องง่ายๆ เพื่อที่จะให้ท่านเข้าใจตรงกันก่อนว่าทำไมจึงต้องทำคำรับรอง เมื่อเข้าใจและเห็นความเป็นมาแล้ว เราค่อยกลับมาคุยกันเรื่องขั้นตอนวิธีการดำเนินงานตามลักษณะของคู่มือนะครับ ผมจะขอไล่เลียงชักแม่น้ำทั้งห้า ว่าเรื่องเดิมก่อนนะครับว่า ทำไมต้องทำคำรับรองในการทำงานภาครัฐ ครับ



แนวความคิดการบริหารงานภาครัฐ : กว่าจะมาถึงคำรับรอง

การบริหารงานแบบดั้งเดิม

เพื่อมิให้ไกลเกินไปกว่ายุคที่เรากำลังปฏิบัติงานอยู่นะครับ ผมก็จะขอย้อนไปถึงปีคริสต์ศักราช 1881 ละกันนะครับ ในปีนั้น ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเหตุการณ์ฆาตกรรมประธานาธิบดีการ์ฟิล โดยผู้สนับสนุนทางการเมืองที่ผิดหวังจากการไม่ได้รับตำแหน่งหลังจากที่ประธานาธิบดีท่านนี้ได้รับชัยชนะจากการเลือกตั้ง เหตุการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานในยุคสมัยโน้นเป็นลักษณะของการอุปถัมภ์ค้ำจุนกันครับ กล่าวให้ง่ายก็คือการเมืองและการบริหารไม่ได้แยกจากกัน จะเห็นได้ว่าระบบนี้เกิดมานานแล้วและก็ยังมีอยู่นะครับ เอาละว่ากันต่อ นักวิชาการคนหนึ่งชื่อว่า **วูดโรว์ วิลสัน** ก็เลยเสนอแนวความคิดว่าระบบการบริหารที่ใช้อยู่ในขณะนั้น ไม่น่าจะเหมาะสมกับสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และขนาดความซับซ้อนของงาน ก็เพิ่มมากขึ้น ระบบอุปถัมภ์ที่ขึ้นอยู่กับความชอบพอกันส่วนบุคคลไม่น่าจะถูกต้อง จึงจำเป็นจะต้องมีศาสตร์ทางการบริหารภาครัฐ (Public Administration) คล้ายๆกับศาสตร์ของวิทยาศาสตร์ที่มีความแน่นอน และมีความเป็นสากลไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล หมายความว่ามีหลักการทำงานที่เป็นมาตรฐานในการทำงานว่างั้นเถอะ เมื่อมีหลักการบริหารที่เป็นศาสตร์ของตนเองแล้ว ศาสตร์ที่ว่านี้ก็จะไม่เปลี่ยนแปลงตามนโยบาย คือหมายความว่าใช้ได้กับทุกนโยบาย จนตอนหลังมีคนยืนยันว่าเมื่อมีศาสตร์ในการบริหารแล้ว การเมืองก็จะต้องแยกจากการบริหาร การเมืองมีหน้าที่กำหนดนโยบายและก็ให้ข้าราชการประจำนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยจุดมุ่งหวังของการดำเนินงานของฝ่ายประจำจะมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ในการดำเนินงานตามนโยบายครับ

ตอนหลังก็มีนักคิดนักเขียนนำเสนอแนวคิดที่อ้างว่าเป็นศาสตร์ของการบริหารงานมามากมายก่ายกองอ่านกันไม่หวาดไม่ไหว จนดูๆ คลายว่าเป็นคู่มือก็มี เช่น แนวความคิดในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ**เทย์เลอร์** แนวคิดระบบราชการของ**เวเบอร์** และแนวคิดการบริหารงานของ**กูลิคและเออร์วิค** ที่เสนอ POSDCORB เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามกรอบความคิดใหญ่ก็ยังอยู่ภายใต้ธงของคำว่าการเมืองแยกจากการบริหารอยู่นะครับ และแนวความคิดการบริหารงานที่ออกมาในลักษณะนี้ก็ได้รับความนิยมต่อมาจนกระทั่งหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 หรือประมาณปี ค.ศ. 1945 หรือ พ.ศ. 2488 โน่นแหละครับ!... จึงมีกระแสความคิดที่เปลี่ยนไป

เปลี่ยนไปตรงไหนครับ? เปลี่ยนไปที่เดิมเพราะมีคนเถียงคืนว่า การเมืองและการบริหารไม่เคยแยกกันหรอก ดูในทางปฏิบัติซะมั่ง ฝ่ายนโยบายก็ยังคงมีบทบาทในการบริหารในรายละเอียด หรือภาษาหนังสือพิมพ์เขาเรียกว่า **“ล้วงลูก”** อยู่แล้วจะมายืนยันทางทฤษฎีกันว่ามันแยกกันอยู่ได้อย่างไร? จำนนต่อหลักฐานครับ แนวความคิดในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักคิดที่เคยคิดหลักการบริหารที่เป็นสากลทั้งหลายก็ล้มไม่เป็นท่า จึงพยายามหาสิ่งใหม่ๆ เรื่องใหม่ๆ มาเสนอแนวคิดอีกละครับว่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ไม่พอ การบริหารงานภาครัฐจะต้องเน้นความเท่าเทียมกันหรือความเป็นธรรม แล้วก็เรียกว่าเป็นการนำเสนอการบริหารงานภาครัฐใหม่ (New Public Administration) แต่ก็ไม่ได้รับความนิยมเท่าใดนัก เริ่มยากหรือยัง ทนอีกนิดนึงนะใกล้จะมาถึงยุคเราแล้วหละ ฟังเรื่องเดิมต่อก่อนนะครับ

การก้าวสู่การจัดการ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 คนทั้งโลกเบื่อการทะเลาะเบาะแว้งและฆ่าแกงกัน สิ้นสุดจากสงคราม ก็มีโครงการฟื้นฟูประเทศแถบยุโรปและอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบจากสงคราม ทำให้มี การทำมาค้าขายกันในวงกว้าง และบริษัทเอกชนต่างๆ ก็มีการเจริญเติบโตจากการดำเนินการทางธุรกิจทั้งในรูปของสินค้าและบริการ มีการแข่งขันกัน มีสินค้าและบริการที่ให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภค ให้เลือกมากมายมีการรับประกันสินค้าและบริการ หลักการดำเนินงานเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวตั้ง การปฏิบัติงานก็ไม่เน้น พิธีการที่ยุ่งยากซับซ้อน มีการตั้งเป้าหมายให้พนักงานทุกคนไปปฏิบัติโดยมีการหารือกำหนดเป้าหมายร่วมกันและตกลงร่วมกัน การพิจารณาความดีความชอบและรางวัลให้แก่พนักงานก็พิจารณากันตาม ผลการทำงาน การแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของภาคเอกชน ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจเป็นยิ่งนัก ถ้าถูกใจเท่าไรก็จ่าย ใครบริการไม่ดีก็เลิกใช้บริการ คนมีตังค์ทำอะไรก็ไม่น่าเกลียด เขากลัวว่าจะบริการไม่ประทับใจในภาคเอกชนก็จะมีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการ ใครบริการไม่ดีผลงานไม่ดี ก็ไม่ได้รางวัล ทิป หรือโบนัส

ตรงกันข้ามพอหันมาใช้บริการระบบราชการ หรือหน่วยงานที่กึ่งๆ ว่าเป็นราชการ (ในยุคโน้นนะครับ!) หน้าก็งอ รอก็นาน บริการก็แย่ แต่ภาษีต้องจ่ายครับ (ที่สำคัญห้องน้ำล็อกประตูและสกปรกมากครับ) ไม่มีทางเลือก ไม่จ่ายก็ไม่ได้ ด่าใครก็ไม่ได้ ขืนด่าต้องรอนานกว่าเดิม ผู้มาใช้บริการไม่พอใจเป็นอย่างมาก ไม่ต้องพูดถึงโบนัส หรือ ทิป หรอกครับ เพราะคนส่วนใหญ่อยาก **“ถีบ”** มากกว่ากล่าวคือคนไม่พอใจระบบการบริหารงานภาครัฐมากขึ้นๆ ทุกวัน ก็มีคนที่เขาทนไม่ได้ และเห็นช่องทางลงสมัครรับเลือกตั้งและประกาศนโยบายว่าหากได้เป็นรัฐบาลจะนำแนวคิดการบริหารงานภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ หน้าจะไม่งอ รอไม่นาน บริการเยี่ยม หลายประเทศครับที่ชนะการเลือกตั้งแล้วก็มีการนำเอาแนวความคิดการบริหารงานภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ และเมื่อได้เป็นรัฐบาลก็ลดงานของภาครัฐลง อะไรที่ภาคเอกชนทำได้ดีกว่าก็ให้ภาคเอกชนทำแทน หลักใหญ่ก็คือรัฐจะเน้นคุณภาพของการบริการ และแนวทางการดำเนินงานหลักเนี่ย!.. หากเปรียบเทียบกับการเดินทางโดยเรือสมัยก่อนก็คือ ราชการจะไม่พายเองแล้ว จะทำหน้าที่ถือหางเสือแทน คือจ้างเอกชนทำแทนได้เป็นจ้างว่างั้นเถอะ เมื่อจ้างภาคเอกชนทำงานภาคราชการ ก็ทำหน้าที่กำกับให้เป็นไปตามผลผลิตที่อยากได้ หรือพูดง่ายๆ ก็คือการบริหารสัญญาครับ

นอกจากนั้น ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ จะต้องมีการตั้งเป้าหมายผลผลิตในการดำเนินงาน ว่าในแต่ละปีแต่ละหน่วยงานจะต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้าง คือต้องสามารถบอกผลงานของหน่วยงานได้ นอกจากในระดับหน่วยงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็จะต้องตั้งเป้าหมายผลผลิตในการทำงานเช่นเดียวกัน ขอสรุปให้ฟังเป็นเชิงหลักการก่อนไปต่อนิดนึงนะครับว่า พอนำแนวคิดการบริหารงานภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐ ก็ถูกเรียกว่า **การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) และก็ต้องคิดเชิงยุทธศาสตร์**

เมื่อต้องคิดเชิงยุทธศาสตร์...

การตั้งเป้าหมายผลผลิตในภาครัฐ ตอนแรกเริ่มก็มีปัญหาครับ เพราะภาครัฐเคยชินกับการทำงานที่มุ่งเน้นให้ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบ หรือทำงานตามที่ได้สั่งในระดับนโยบาย คนสั่งก็ไม่ค่อยจะมีเป้าหมายการดำเนินงานที่มีความชัดเจนนัก พอหันมาให้กำหนดเป้าหมายผลผลิต ในการดำเนินงานจึงนึกไม่ค่อยออกครับ แล้วหลายภารกิจก็ไม่รู้ว่าจะกำหนดผลผลิตอย่างไร มิได้เป็นเฉพาะประเทศใดประเทศหนึ่งหรอกนะครับ เป็นกันทั่วโลก เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ก็ได้มีการนำเอาแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือจะเรียกว่าเชิงกลยุทธ์ ก็ไม่เป็นไรครับ ยังมีการถกเถียงกันอยู่ว่าจะเรียกอะไรกันแน่ จะเรียกอะไรก็แล้วแต่ แต่ลักษณะที่สำคัญก็คือ มีคำถามที่จะต้องตอบใหญ่ๆ อยู่ 3 คำถามด้วยกัน

 คำถามแรก จะต้องมีความชัดเจนว่า จะนำองค์การ หรือ **“หน่วยงานเราจะไปที่ไหน”** หรือต้องบอกให้เห็นว่าหน่วยงานจะทำอะไรให้สำเร็จ (ไม่ได้บอกว่าเพียงเสร็จ (finish) นะครับ แต่เน้นคำว่าสำเร็จ (success)) สิ่งที่บอกว่าจะทำให้สำเร็จนี่แหละครับ บางที่ก็เรียกว่า “**เป้าหมายสูงสุด**” บางคนก็เรียก “**วิสัยทัศน์**” สุดแท้แต่จะเรียกเถอะ แต่ก็หมายถึงสิ่งเดียวกัน ครับ คือสิ่งที่เรามุ่งหวังว่าจะทำให้สำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายสูงสุด หรือวิสัยทัศน์เนี่ย อาจจะประกอบด้วย Goal อย่าเพิ่งงงนะครับ Goal ในบ้านเราเนี่ย! เดิมก็แปลว่า จุดมุ่งหมาย ครับ คือจุดที่เราหมายมั่นปั้นมือว่าจะทำให้สำเร็จให้ได้ ผมทำงานอยู่จังหวัดจังหวัด หรือ อยู่กระทรวงในส่วนกลาง ก็เรียกว่าจุดมุ่งหมาย แต่ต่อมาไม่ทราบสาเหตุ Goal คำเดียวกัน และอยู่ในกระทรวงมหาดไทยด้วยกันนี่แหละครับ ส่วนกลางและจังหวัดเรียกใหม่ว่า **“เป้าประสงค์”** แต่องค์กรปกครองท้องถิ่นยังคงเรียกว่า **“จุดมุ่งหมาย”** เวลาสองส่วนที่มาประชุมพร้อมกันก็มึนกับความหมาย มีคนถามว่า “อยู่กระทรวงเดียวกันป่าวเนี่ย” ผมก็ขี้เกียจเถียงอีกละครับว่าจะใช้อะไรดี ว่ากันตามถนัดละกันนะครับ

 หลังจากตั้งเป้าหมายว่าจะทำอะไรให้สำเร็จแล้วนะครับ (เอาอย่างนี้ละกัน ผมจะขอเรียกเป็นคำเดียวว่า “วิสัยทัศน์” ละกันนะครับ) ที่มีความชัดเจนแล้ว ก็ต้องมาหาว่าถ้าจะทำให้ประสบผลสำเร็จดังว่านั้นต้องตอบคำถามประการที่สองว่า **“ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน”** คือเราจะได้รู้นะครับว่า หากหน่วยงานจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจุบันเรามีแล้วเท่าใด แล้วจะต้องทำต่ออีกเท่าใด ข้อมูลที่บอกว่าปัจจุบันเรามีอะไรอยู่แล้วเท่าใด ข้อมูลแบบนี้จะเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า **Baseline Data** ส่วนภาษาไทยมีคนเรียกว่า “ข้อมูลพื้นฐาน” หรือ บางท่านก็เรียกว่า **“ข้อมูลฐาน”** ส่วนตัวผมชอบ คำว่า ข้อมูลฐานครับ แต่คนที่ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ในประเทศนี้ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ใช้ว่าข้อมูลพื้นฐาน ผมก็จะขอใช้ตามละกันนะครับเพื่อง่ายต่อท่านที่เคยชินกับคำนี้มาแล้ว มันจะได้ง่ายตามชื่อหัวข้อของเรา ยกตัวอย่าง สมมติว่าภายใต้วิสัยทัศน์หนึ่ง มีเป้าประสงค์ว่ารายได้ ต่อหัวของประชาชนจะต้องเกินเส้นมาตรฐาน หรือ สูงกว่า 23,000 บาท ต่อคนต่อปี ถ้าสำรวจข้อมูลแล้วปรากฏว่าปีที่ผ่านมาเรามีระดับรายได้เฉลี่ยต่อหัวเท่ากับ 20,000 บาท ข้อมูลที่เป็นฐานให้เราทำต่อจึงเท่ากับ 20,000 บาท หรือพูดง่ายๆปัจจุบันเรายืนอยู่ที่ 20,000 บาทว่างั้นเถอะ แต่อย่าลืมนะครับที่ที่เราจะไปคือรายได้ต่อหัวประชาชนต้องสูงกว่า 23,000 บาท

 เมื่อเห็นว่าเราจะไปที่ไหน และเรายืนอยู่ตรงไหนแล้ว คำถามต่อไปซึ่งเป็นคำถามที่สาม ซึ่งเป็นคำถามหลักในเชิงยุทธศาสตร์ ก็คือ แล้วเราจะ **"ทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงตรงนั้น"** ตรงนี้เองละครับเป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงานหลัก ถ้าไม่ทำแบบนั้นก็เตรียมตัวแพ้ ตัวอย่างเช่น ถ้าจะให้ระดับรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชาชนเพิ่มขึ้น ก็อาจจะทำได้โดย การเพิ่มรายได้ของครัวเรือน ลดรายจ่ายของครัวเรือน และการขยายโอกาสการหารายได้ของครัวเรือน เป็นต้น คำตอบหลักจากคำถามที่สามนี่แหละ!.. เราจะเรียกว่า **"ประเด็นยุทธศาสตร์"** มีข้อถกเถียงกันอีกละครับว่า ยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์เขียนต่างกันอย่างไร เท่าที่นิยมนะครับ ถ้าคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ก็มักจะเขียนขึ้นต้นด้วยคำกริยา เช่น ขงเบ้งกำหนดยุทธศาสตร์ให้เล่าปีเพื่อเอาชนะข้าศึก ในตำนานสามก๊ก หรือที่รู้กันในยุทธศาสตร์สามก๊กว่า **"ผูกมิตรซุนกวน ต่อต้านโจโฉ ชูธงคุณธรรม ฟื้นฟูวงศ์ฮั่น"** ถ้าเขียนเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ก็คล้ายๆ กับว่าเป็นชื่อเรื่องนะครับ เช่น ในเรื่องสามก๊กตอนเดียวกันนี่แหละครับ ประเด็นยุทธศาสตร์คือ การหาพันธมิตรร่วมรบครับ แต่อย่างไรก็ตามวิธีการเขียนก็ยังไม่เป็นที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลตรงกันทั้งโลกนะครับ พอๆ กับคำว่า Goal ที่กระทรวง กรม และจังหวัด เรียกไม่เหมือนกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นแหละ ในการเขียนคำรับรองที่เราจะกล่าวต่อไป คำว่ายุทธศาสตร์ จะขอเป็นความหมายที่เป็นเชิงแนวทางการดำเนินงาน และประเด็นยุทธศาสตร์จะขอเป็นความหมายที่เป็นเชิงการบอกหัวข้อที่จะดำเนินงานก็แล้วกันนะครับ…

จะอย่างไรก็ตาม ก็จะเห็นได้ในภาพรวมว่า **"ยุทธศาสตร์"** มุ่งเน้นประสิทธิผล หรือมุ่งให้เกิดผลสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งใจเอาไว้ แล้วคำว่า **"กลยุทธ์"** หมายถึงอะไรละครับคราวนี้ ถ้าจะลองสืบสานตำนานเพลงยุทธก็ต้องย้อนกลับไปดูรากเหง้าของคำในภาษาอังกฤษครับ ทั้งนี้มิใช่เพราะว่าผมเองในฐานะผู้เขียนมีเชื้อสายสก๊อต หรือ มีถิ่นกำเนิดอยู่แถวสแกนดิเนเวียหรอกครับ แต่ว่า…ตำรับตำราส่วนใหญ่ในเมืองไทยก็แปลมาจากภาษาอังกฤษครับ ก็เลยจำเป็นต้องศึกษาจากคำก่อนนะครับ คำว่า**ยุทธศาสตร์** มาจากภาษาอังกฤษว่า **Strategy** ส่วน **กลยุทธ์** มาจากคำว่า **Tactic** ครับ ต่างกันอย่างไร หรือยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการต่อสู้ใหญ่ แต่กลยุทธ์หรือกลศึกเป็นการต่อสู้ย่อยลงไป ครับ เช่น สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยแข่งกับทีมเวียดนาม ที่สนามกลางกรุงฮานอย ละกันนะครับ เป็นรอบชิงชนะเลิศที่ต่างก็หวังเอาชัยชนะ โม่แข้งกันมา 85 นาทียังเสมอ 0-0 เกมส์การเล่นที่ผ่านมาต่างฝ่ายก็พยายามตรึงกำแพงหลังคือใส่กองหลังเข้าไปรักษาด้านหน้าประตูอย่างแน่นหนา ถึงแม้กองหน้าทั้งสองฝ่ายพยายามทะลุทะลวงอย่างไรก็ไม่สำเร็จ เกมส์ทำท่าจะรุนแรง (ผมเกือบได้เชียร์บอลไทยสู่มวยโลกมาหลายรอบ) แต่กรรมการก็เอาอยู่ นาทีที่ 86 กองหลังไทยสกัดกองหน้าเวียดนามในเขตจุดโทษด้วยการเตะเข้าก้านคอ สลบเหมือดเหยียดแน่นิ่ง กรรมการปรี่เข้านับ อุ๊ยไม่ใช่ ปรี่เข้ามาดูอาการแล้วเรียกหมอและเปลพร้อมชักใบแดงไล่นักเตะไทยออกไป 1 คน แล้วก็ให้ทีมเวียดนามยิงจุดโทษ กองเชียร์เวียดนาม เชียร์ด้วยเสียงดังก็กก้อง.. ทั้งฉิ่งกลองฆ้องโทน รำมะแนแตรสังข์กังสะดานขานเสียง กะลิงกะลางนางนวลนอนเรียงพระยาลอคลอเคียง แอ่นเอี้ยงอีโก้งโท่งเท่ง (สงสัยเชียร์ด้วยบทอาขยาน) เชียร์มันสุดๆ ว่างั้นเถอะ เสร็จเขาจริงๆ ครับ เวียดนามให้หมายเลข 9 ชื่อ นำโด่ง ยิงเข้าไป (ผมว่าถ้าให้กองหน้าอีกคนยิง ไม่เข้า เพราะเขาชื่อ ฟาน แทง บิ่น ..ถ้าแทงแล้วบิ่นก็ไม่เข้า) ทีมไทยมีงานเข้าเลยครับทีนี้ คำถามก็คือว่า หากท่านเป็นโค้ชทีมไทย ท่านจะทำอย่างไร

“บุก!..ไปข้างหน้าทั้งหมด” “พับสนาม” การลุยไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งด้วยกันก็เพื่อต้องการให้เกิดพลังครับ ทุกคนทำงานเพื่อที่จะร่วมกันมุ่งไปข้างหน้าด้วยกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บูรณาการกันนะครับ ใครมีความสามารถอะไรงัดออกมาทั้งหมดใช้ทั้งหมด **“เต็มประสิทธิภาพ”** รุ่นผมเรียกว่า “เอาให้เต็มสตีม” (ยกเว้นไม้หน้าสามห้ามงัดออกมา)พอเริ่มเขี่ยลูกใหม่เวียดนามได้ใจกะจะบุกเพราะเห็นทีมไทยขึ้นสูงทั้งหมดก็เลยเสียลูกล้ำหน้า ทีมไทยตั้งลูกแล้วโยนไปทางปีกขวา ปีกขวาเลี้ยงหลบเวียดนามได้ 2 คนทะลุแผงหลังเวียดนามแล้วครับ แต่ยังมีกองหลังอีกสองคนยืนขวางอยู่ทำให้เลี้ยงลูกไปข้างหน้าไม่ได้ สับขาสองรอบก็ยังหลอกทีมเวียดนามเพื่อจะพาลูกไปข้างหน้าได้จึงตัดสินใจเลี้ยงลูกกลับไปทางแดนของตนเองอีก 5 เมตร แล้วเดาะลูกบอลขึ้นสูงตีลังกาจักรยานอากาศเข้าประตูตามตีเสมอ เป็น 1-1 ฮ่าๆๆ คนไทยสุขภาพจิตคืนมาใน 1 นาที ครับ ถ้าจะเปรียบเทียบในศึกนั้นนะครับ คำสั่ง **“บุกไปข้างหน้า พับสนาม”** เปรียบเทียบได้กับยุทธศาสตร์ เพราะเป็นแนวทางการต่อสู้หลัก ส่วนปีกขวาทีมไทย ที่ทำหน้าที่ยิงประตูเลี้ยงลูกย้อนหลังไม่บุกไปข้างหน้าแล้วก็ ตีลังกายิงกลับหลัง เป็น กลยุทธ์ ครับ

อย่างเพิ่งเพลินไปกับยุทธศาสตร์นะครับ ผมเพียงจะเล่าให้ฟังว่าแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ มันได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการ นั่นก็คือ ภาคราชการก็จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ หาประเด็นยุทธศาสตร์ หาข้อมูลพื้นฐาน และกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการทำงานไงครับ ก็ใกล้ตัวเรามาอีกเปลาะนึงนะครับ เพราะว่าทุกท่านต้องได้ยินคำเหล่านี้มาแล้วแน่นอน ก่อนไปเรื่องต่อไป ขอสรุปอีกครั้งหนึ่งนะครับว่า เมื่อกล่าวถึง ยุทธศาสตร์ จะหมายถึงเรื่องใหญ่ๆ สำคัญๆและเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานครับ

เมื่อใดจะรู้ว่ามีผลงาน

อย่างที่ผมได้รับใช้มิตรรักแฟนเพลงมาหลายต่อหลายครั้งว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เขามีการสร้างให้เกิดผลงาน เมื่อใดถึงจะรู้ว่ามีผลงานเล่า!.. เราจะรู้ว่ามีผลงานก็ต้องสามารถวัดผลงานได้ **“หากวัดผลงานไม่ได้ก็ถือว่าไม่มีผลงาน”** จริงม่ะ... ยกตัวอย่าง ชาวนาคนหนึ่งสอนให้ลูกรู้หลักวิธีทอดแหหาปลาที่ดี ให้ลูกชาย 2 คน ซึ่งมีทั้งข้อห้าม เช่นห้ามสวมเสื้อติดกระดุม เพราะอาจจะถูกแหเกี่ยวลงน้ำจะทำให้จมน้ำตาย และข้อพึงปฏิบัติเช่น จะต้องตรวจสอบความเรียบร้อยของแหว่าไม่ขาด ไม่พัน เวลาเหวี่ยงแหจะได้กางเต็มที่ (ตัวอย่างของคนกรุงเทพฯ นะครับ เนี่ย) เมื่อเห็นว่าลูกชายทั้ง 2 คน เรียนจบจนเข้าใจในหลักการและวิธีทำงานดีแล้ว จึงสั่งให้ไปทอดแหจับปลาในคลองโดยให้เวลา 1 ชั่วโมง กำหนดให้ลูกจับปลาให้ได้คนละ 7 กิโลกรัมเพื่อนำไปขายให้ได้เงินมากที่สุด สามพ่อลูกถกเถียงกันอยู่นานในประเด็นที่จะต้องจับปลาให้ได้ 7 กิโลกรัม เนื่องจากลูกชายเห็นว่าเป็นปริมาณปลาที่มากเกินไป จึงขอต่อรองและท้ายที่สุดก็ตกลงกันว่าให้หาปลาให้ได้คนละ 4 กิโลกรัม ถ้าได้เกิน 4 กิโลกรัมจะได้รับรางวัลกิโลกรัมละ 20 บาท พ่อก็ยอมรับได้ลูกก็เห็นว่าน่าจะทำได้หากทำเต็มความสามารถ ลูกชายทั้งคู่ยืนกันคนละฝั่งคลองทอดแห ดำผุดดำว่าย ตามหลักที่พ่อสอนมา ผลปรากฏว่า คนหนึ่งได้ปลามา 5 กิโลกรัม ถือว่ามีผลงานและได้รับรางวัล 20 บาท แต่อีกคนนึงไม่ได้อะไรเลย มีแต่ถังเปล่า ชั่งน้ำหนักไม่ได้หรือวัดไม่ได้ ก็แสดงว่าไม่มีผลงาน พ่อก็เลยตัดสินใจสอนวิธีทอดแหให้ใหม่อีกครั้ง ง่ายๆ อย่างนี้ก่อนละกันนะครับ

จากกรณีศึกษาการทอดแหหาปลา (บางคนก็ชอบเที่ยวเจรจาหาหอก) ถ้าหากวิเคราะห์ (แปลว่าแยกแยะให้เห็นองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร) แล้วก็พอจะเห็นว่า เขามีการตั้งเป้าให้ลูกทั้ง 2 คน อย่างชัดเจนว่าจะต้องจับปลาให้ได้คนละ 4 กิโลกรัม เวลาจะดูว่าใครมีผลงานและควรจะได้รับรางวัลก็วัดจากสิ่งที่ทำได้แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้นะครับ อะไรหรือครับคือสิ่งที่บ่งบอกว่าลูกชายของชาวนาประสบผลสำเร็จ คำตอบก็คือ น้ำหนักปลาครับ ไม่ได้วัดจำนวนครั้งที่ลูกชายชาวนาเหวี่ยงแห นะครับ แต่วัดที่น้ำหนักปลาที่หาได้ สิ่งที่บ่งบอกว่าเราประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เรียกว่า **ตัวชี้วัดผลสำเร็จ** หากเป็นผลสำเร็จที่สำคัญ ก็จะเรียกเพิ่มเติมว่า **"ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก"** หรือ ภาษาอังกฤษ (อีกแล้ว) ที่ใช้บ่อยในกระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลว่า **Key Performance Indicator** หรือ **KPI** อ่านว่า **เคพีไอ** (แต่ผมชอบอ่านว่า กะปิครับ) สรุปอย่างนี้แล้วกันนะครับว่า "อยากได้สิ่งใด ก็วัดสิ่งนั้น" แหละ!.. ผมก็ยังพาท่านอยู่ในเนื้อหาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่นะครับ กำลังคุยว่าแนวความคิดนี้เขาต้องมีการวัดผลงาน และการวัดผลงานก็นิยมที่จะวัดผ่านตัวชี้วัดนะครับ ผมจะขออนุญาตท่านพาท่องยุทธจักรตัวชี้วัดก่อนนะครับ เพราะจะเป็นพื้นฐานก่อนที่จะไปจัดทำคำรับรองผลงาน หรือ ที่เรียกว่าคำรับรองการปฏิบัติราชการนั่นแหละครับ..

ตัวชี้วัดกับความอยากได้อยากดี

ย้อนถามกันอีกรอบนะครับว่าตัวชี้วัด คืออะไร ตอบได้มั๊ย ผมเคยไปบรรยายมาหลายที่เรื่องตัวชี้วัด มีอยู่งานนึ่งเป็นการประชาคมจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จิ๊กโก๋คนนึ่งซึ่งมาร่วมประชุมลุกขึ้นตอบว่า ตัวชี้วัดคือเพื่อนผมครับ เวลามันเมามันชอบไปยืนชี้วัด ชี้ศาลาแล้วก็โอ้อวดว่าต้นตระกูลเขาเองเป็นคนสร้างศาลาวัด อันนั้นก็เป็นตัวชี้วัดประเภทนึ่งผมก็ไม่เถียงหรอกครับ แต่อย่างที่ผมได้รับใช้ท่านผู้อ่านมาเบื้องต้นแล้วนะครับว่าตัวชี้วัดที่เราจะใช้ในการทำงาน และทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไม่ใช่เรื่องคนเมาแล้วไปชี้วัดชี้ศาลา แต่เป็นเรื่องของการวัดผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนะครับ หากเป็นผลงานในระดับยุทธศาสตร์ หรือผลงานที่สำคัญขาดไม่ได้ และถ้าไม่มีผลงานนี้แล้วก็จะถือว่างานล้มเหลว ซึ่งเวลาวัดผลงานใหญ่ในระดับยุทธศาสตร์แล้ว สิ่งที่เราจะเอาไปวัด (มิใช่ดอกไม้ธูปเทียน ข้าวสารอาหารแห้งกล่องสบู่หรือผ้าอาบน้ำฝน อันนั้นไปทำบุญ) ก็คือ **ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก** หรือ **Key Performance Indicator** หรือ ที่เรียกว่า **KPI** ที่ผมชอบอ่านว่า "กะปิ" นั่นแหละ

Key แปลว่าอะไร กุญแจ คำตอบ ป.5 ไม่ผิดครับ กุญแจมันสำคัญนะครับ ไม่มีกุญแจก็เข้าบ้านไม่ได้ ผมเคยทำกุญแจหายแล้วเข้าบ้านไม่ได้ตอนปวดท้องอย่างว่า ท่านนึกดูละกันว่ามันทรมานขนาดไหน ต้องไปร้านก๋วยเตี๋ยวหน้าปากซอย เพื่อขอเข้าห้องน้ำ แม้ค้าด่าเช็ด เพราะไม่กินก๋วยเตี๋ยวเค้าแล้วยังกลับมาถ่ายใส่บ้านเขาอีก สรุปว่า **Key** แปลว่า สำคัญครับ **Performance** แปลว่า ผลการดำเนินงาน บางท่านก็แปลว่าผลสำเร็จ ก็สุดแท้แต่ครับ แต่ความรู้สึกโดยรวมก็คือว่าทำงานสำเร็จครับ **Indicator** แปลว่า ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ดูจากความหมายของศัพท์แล้วนะครับ จึงแปลว่าตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก คือ สำคัญจริงๆ ถ้าไม่ได้ตาม KPI ก็คือไม่ประสบผลสำเร็จ ผมว่าจุดดีที่สำคัญของ KPI อันหนึ่งก็คือ จะคอยเตือน ให้เรายึดเรื่องสำคัญๆ ในการดำเนินงาน "ไม่จริงจังผิดที่"

ขอย้ำอีกครั้งนะครับว่า เจ้ากะปิ เนี่ย! เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เราทราบว่าเราได้ประสบผลสำเร็จหากทำได้ตามความปรารถนาที่เราตั้งไว้ หรือความอยากได้อยากดีที่เรามุ่งมั่นนั่นแหละ ความอยากได้อยากดีนี่และ ถ้าจะมองในเชิงคุณภาพกว้างๆ ในภาพรวมที่เกิดจากการดำเนินงานหลายๆกิจกรรมแล้วส่งให้เกิดผลดีร่วมกัน ก็จะเรียกว่าเป็น จุดมุ่งหมาย หรือ เป้าประสงค์ เช่น เป็นชุมชนปลอดยาเสพติดแล้วเมื่อใดครับ เราจึงจะบอกได้ว่าเราปลอดยาเสพติดแล้ว คำตอบก็คือเมื่อจำนวนผู้เสพ ผู้ค้า และผู้ผลิตในชุมชน เท่ากับ ศูนย์ หรือ **“ตั้งเป้า”** ไว้เท่ากับศูนย์ เดี๋ยวๆ ถามหน่อย แล้วกรณีนี้ตัวชี้วัด คืออะไร ถูกต้องนะครับ *“จำนวนผู้เสพ ผู้ค้า และผู้ผลิตในชุมชน”* จำนวนที่จะบ่งบอกให้เห็นว่าเราประสบผลสำเร็จคืออะไรครับ ถูกต้องครับ จำนวน เท่ากับ ศูนย์ มีหน่วยนับเป็นคน พูดแบบไม่ใช้ภาษาคน มันเป็นภาษาทางตัวเลขนะว่า ค่าที่เราประสบผลสำเร็จเท่ากับศูนย์คน ทีนี้เราลองมาดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด กับสิ่งที่เราอยากได้อยากดีที่เราได้เป้าตั้ง อุ๊ย..ตั้งเป้า เอาไว้นะครับ หากพิจารณาดูแล้ว จะเห็นได้ว่า สิ่งที่เราอยากได้อยากดี อาจจะเรียกว่า จุดมุ่งหมาย หรือเป้าประสงค์ ก็แล้วแต่[1] จะต้องมีความชัดเจนก่อนครับ เป้าที่เขาตั้งเอาไว้ชัดเจน หรือจุดมุ่งหมายของเขาชัดเจน นั่นคือ ชุมชนเขาต้องไม่มีคนที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดเลย เป้าหมายของเขาก็ชัดเจน คือ เท่ากับ ศูนย์ ดังนั้น ตัวชี้วัดของเขาก็คือ จำนวนผู้เสพ ผู้ผลิต หรือผู้ค้ายาเสพติดในชุมชน ทวนอีกครั้งนะครับ สิ่งที่เขาอยากได้คือ ไม่มีจำนวนผู้เสพ ผู้ผลิต หรือ ผู้ค้า สิ่งที่บ่งบอกว่าเราประสบผลสำเร็จคือ จำนวน ผู้เสพ ผู้ผลิต หรือผู้ค้ายาเสพติดในชุมชน โดยมีค่าเท่ากับ ศูนย์ จึงจะสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายต้องชัดว่าจะทำอะไร จำนวนเท่าใด จึงจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ กล่าวคือ **“เป้าหมายไม่ชัด ตัวชี้วัดก็จะชี้เมรุ”** เอาละครับทีนี้เราจะต้องทำความเข้าใจเรื่องเป้าหมาย ซึ่งเป็นสารตั้งต้นของตัวชี้วัดก่อนนะครับ

ว่าด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัด

หลายท่านคงเคยไปฝึกยิงปืน หรือเล่นกีฬายิงปืน ยิงธนู ยิงหนังสติ๊ก เวลาจะยิงต้องเล็งไปที่เป้า (ยกเว้นยิงกระต่าย ต้องยิงออกจากเป้า) ถ้าหากเป้าเบลอๆ ยิงไม่ได้ เล็งไม่แม่น แนบตั๊ด (ภาษาเหนือ) เน่อ เป้าเบลอก็วัดผลงานไม่ได้ วัดไม่ได้ก็ไม่มีผลงาน ฉะนั้น เป้าต้องชัดเจนนะครับว่าอยากได้อะไร จำนวนเท่าใด คุณภาพเป็นอย่างไร หน่วยวัดและหน่วยนับเป็นอย่างไร มาคุยกัน 3 อย่างก่อนดีมั๊ยครับ เป้าเชิงปริมาณ เป้าเชิงคุณภาพ และเป้าหมายเชิงขั้นตอนดำเนินงาน

อย่างแรก ประเด็นสำคัญของการตั้งเป้าเชิงปริมาณ คือการบอกว่า จะทำอะไร มีหน่วยนับอย่างไร ให้ได้จำนวนเท่าใด เช่น การผลิตยาแก้ปวด 100 เม็ด จะทำอะไร ทำยาแก้ปวดครับ นับอย่างไร นับเป็นเม็ดครับ (ผมนับเป็นก้อน เพราะตอนนี้เม็ดยักษ์) ทำกี่เม็ด 100 เม็ดครับ ถ้ามีสารตั้งต้นแบบนี้แล้วกำหนดตัวชี้วัดได้มั๊ยครับ แฮ่ๆ หมูครับ อยากได้ยา 100 เม็ด สิ่งที่บ่งบอกว่าประสบผลสำเร็จคือ จำนวนเม็ดยา จำนวนเม็ดยาจึงตัวชี้วัด ถ้านับดูแล้วได้ 100 เม็ด ผ่านครับ สำเร็จมีผลงาน เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณครับ

---

[1] เอาอย่างนี้ก็แล้วกัน เนื่องจากว่าผมมีเป้าหมายในการเขียนหนังสือเล่มนี้สำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ขอเป็นว่าผมจะใช้ปนกันไปนะครับ เพื่อเป็นอนุสรณ์แห่งความหลากหลายและสวยงามของภาษาคนที่อยู่กระทรวงและประเทศเดียวกันแต่เรียกต่างกันทั้งๆที่แปลมาจากคำๆเดียวกัน ดังนั้นถ้าผมพูดถึงจุดมุ่งหมาย ท่านที่อยู่กระทรวง กรม และจังหวัด ก็ขอให้นึกว่าเป็น เป้าประสงค์ และเมื่อผมกล่าวถึงเป้าประสงค์ท่านที่อยู่ท้องถิ่นก็ขอให้นึกถึงคำว่า จุดมุ่งหมาย นะครับ เท่าที่ผมศึกษามา ประเทศ “ด้อยพัฒนา” หลายประเทศ ก็เป็นครับ □

อย่างที่สอง เป้าหมายเชิงคุณภาพเป็นอย่างไรครับ เอ้า! ก็หมายถึงคุณภาพของสิ่งที่เราผลิตขึ้นมา หรือคุณภาพของ **“ผลผลิต”** ของเราซิครับ ว่าดีอย่างไร (เจ็บมือครับ เพิ่งเอากำปั้นทุบดิน) ยาดีอย่างไร แก้ปวดได้เม็ดละ 4 ชั่วโมง ได้ 4 ชั่วโมงทุกเม็ด หรือบางเม็ด แน่นอนครับทุกเม็ดก็ต้องมีคุณภาพหรือสรรพคุณเท่ากัน มีส่วนประกอบเดียวกันเวลาเราซื้อของเราก็บอกว่าต้องให้ได้คุณภาพนะ แล้วมันคืออะไรละครับ คุณภาพในลักษณะนั้นก็คือเป็นไปตามมาตรฐานวัสดุครุภัณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ไง

หลังจากลองแยกคิดมาแล้วผมจะลองพาดูการตั้งเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดูนะครับ ก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็กกว้าง 4 เมตร ยาว 400 เมตร หนา 0.20 เมตร รวมเป็นพื้นที่ 1,600 ตารางเมตร เป็นเชิงอะไรครับ เชิงปริมาณ ถูกต้องครับ ถนนนี้รับน้ำหนักได้ 21 ตัน เป็นเชิงอะไร เชิงคุณภาพ ทุกจุดของถนนรับน้ำหนักได้ 21 ตัน นะครับ (ไม่ใช่ว่าบางจุดรับได้ 2 ตัน ฮ่าๆ... ขับรถบรรทุก 10 ตันผ่านติดหล่ม) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คืออะไร หมูครับ “พื้นที่ถนน” ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพละครับ “ความสามารถในการรับน้ำหนัก” ง่ายมั้ย ไม่ยากเลย ขอให้เรารู้ว่า เราอยากได้อะไร เราก็วัดสิ่งนั้น

อย่างที่สาม ขั้นตอนการดำเนินงาน หรือกระบวนการทำงาน ใช้เป็นเป้าในการทำงานที่แสดงให้เห็นความคืบหน้าเป็นระยะๆ ตามเส้นเวลาที่ก้าวไปเรื่อยๆ เช่น การก่อสร้างถนน อาจจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก สำรวจออกแบบ ขั้นตอนที่สอง จัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนที่สาม ลงมือก่อสร้าง ขั้นตอนที่สี่ ตรวจรับงานครั้งที่ 1 ขั้นตอนที่ 5 ตรวจรับงานครั้งที่ 2 และเบิกจ่าย จบ 5 ขั้นตอน งานก็จบแล้วเสร็จ สิ่งที่เราอยากรู้ก็คือ ผลสำเร็จตามขั้นตอน ตัวชี้วัดของเราก็คือ “ผลสำเร็จตามขั้นตอนดำเนินงาน” ครับ

สรุปอีกครั้งนะครับว่า จะกำหนดตัวชี้วัดได้ เป้าหมายจะต้องชัดก่อน เอ้า ! ทีนี้ตัวชี้วัดมีค่าของมันที่นิยมใช้กันในการดำเนินงานมีอะไรบ้าง

ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่นิยมใช้ในบ้านเรา มีอยู่มากมายครับ แต่ที่นิยมใช้ก็มีอยู่ 6 ตัว ครับ ได้แก่จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย อัตราส่วน สัดส่วน และ อัตราครับ ก่อนจะไปกำหนดค่าตัวชี้วัด ผมว่าเรามาทบทวนค่าของตัวชี้วัดก่อนนะครับว่าแต่และค่ามีลักษณะการใช้งานอย่างไร?

ค่าที่เป็นร้อยละ จำนวน ค่าเฉลี่ย ผมว่าไม่น่าจะมีปัญหา เช่น เศรษฐกิจโตร้อยละ 3 จำนวนผู้ตกงานในชุมชนมีทั้งหมด 100 คน ค่าเฉลี่ยรายได้ต่อหัวประชากรเท่ากับ 23,000 บาท ต่อคนต่อปีเป็นต้น ที่เข้าใจสับสนกันนิดหน่อยก็ ค่าที่เป็นอัตราส่วน สัดส่วน และอัตรา ครับ มันต่างกันอย่างไร หรือมันต่างอย่างนี้ครับ

อัตราส่วน เป็นการเปรียบเทียบตั้งแต่ **“สองสิ่งที่แตกต่างกัน”** แล้วทำให้เป็นตัวเลขขั้นต่ำ มึนมั๊ยครับ งานนี้แหละผมถนัด ทำให้คนอื่นมึนนี่แหละเป็นอาชีพ ยกตัวอย่างในที่จอดรถนะครับ ผมอยากจะรู้ว่าถ้าจะเปรียบเทียบจำนวนรถมอเตอร์ไซค์ กับรถยนต์ สมมติว่ามีมอเตอร์ไซค์ 40 คัน มีรถยนต์จอดอยู่ 4 คัน ก็จะเปรียบเทียบว่า อัตราส่วนของรถมอเตอร์ไซค์กับรถยนต์เท่ากับ 10:1 (มาจาก 40: 4) รถยนต์กับรถมอเตอร์ไซค์บ้านผมแตกต่างกันครับ (วอนจุดยืน (เท้า) ซะแล้ว)

สัดส่วน เป็นการเปรียบเทียบ **“ส่วนเดียวกับส่วนใหญ่ทั้งหมด”** เห็นมั๊ยว่ามีนอีกแล้ว ยกตัวอย่างเลยดีกว่า นะครับ ยานพาหนะทั้งหมดในที่จอด มีทั้งหมดอยู่ 44 คัน ถ้าจะดูว่าจำนวนรถยนต์เปรียบเทียบกับจำนวนยานพาหนะทั้งหมดในที่จอด ก็จะได้ค่าเท่ากับ 1: 11 (มาจาก 4: 44) หรือ หากจะดูจำนวนรถมอเตอร์ไซค์ เปรียบเทียบกับจำนวนยานพาหนะทั้งหมด ก็จะได้สัดส่วนเท่ากับ 10 : 11 (มาจาก 40:44 ครับ)

อัตรา คือ การเปรียบเทียบค่าต่อร้อย หรือพัน หรือหมื่น หรือแสน หรือล้าน ไปเรื่อยๆ สุดแท้แต่จะอยากมอง ส่วนใหญ่แล้วตัวนี้จะใช้กับโรคภัยไข้เจ็บ มีนอีกแล้วใช่มั๊ย ครับ ถ้าท่านมีนแสดงว่าผมกำลังปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างอาจจะดีขึ้นนะครับ อำเภอหนึ่งซึ่งมีประชากรเท่ากับ 5 หมื่นคน มีผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจราจร ตอน 7 วันอันตราย จำนวน 2 คน คิดเป็นอัตราผู้เสียชีวิต เท่ากับ 4 ต่อ แสนประชากร (มาจากการเทียบ 2 คน ต่อ 5 หมื่นคน)

จำนวน คือการนับนี่แหละครับ การนับจำนวนอาจจะเป็นจำนวนเต็ม จำนวนทศนิยม จำนวนเต็มลบ นิยมใช้ในการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เป็นเชิงปริมาณครับ การนับจะต้องคู่กับ **“หน่วยนับ”** ครับ เช่น ปลาอาจจะนับเป็นตัวหากเอาไปปล่อยลงน้ำ อาจจะนับเป็นกิโลกรัมหากแล่เนื้อขายเพื่อไปทำอาหารครับ ถ้าหากเงินไทยก็นับเป็นบาท อย่างผมก็ (ยัง) มีหน่วยนับเป็นคนครับ

สุดท้าย…ที่นิยมกันในบ้านนี้เมืองนี้คือค่าของตัวชี้วัดที่เป็นค่าเฉลี่ย โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเฉลี่ยเลขคณิต เป็นการนำเอาจำนวนรวมของสิ่งที่ต้องการเฉลี่ยทั้งหมดแล้วหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือหน่วยที่เราต้องการเฉลี่ยลง ยากอีกแล้วใช่มั๊ย ถูกต้องผมกำลังทำงาน งานผมเป็นงานที่สร้างความมึนงง เอ้า !!!! ลองยกตัวอย่างนะครับ (ถาม) กินข้าวต้ม 5 คน เป็นเงิน 500 บาท เฉลี่ยคนละเท่าใด (ตอบ) 100 บาท (เฉลย) ผิด (เถียง) ผิดได้ไง 500 หารด้วย 5 เท่ากับ 100 (ตอบ) หารไม่ผิดแต่ความเป็นจริง ไอ้คนนึงแอบกลับบ้านไปก่อน เลยเหลือ 4 คน ต้องเฉลี่ยใหม่ เป็น 500 ตั้ง หารด้วย 4 เลยได้ 125 คำตอบที่ถูกต้องคือ 125 (หมั่นไส้) **“นิสัย” เดี๋ยะ!!!!!**

เอาละครับหลังจากได้ทราบค่าที่ควรรู้ของตัวชี้วัดแล้วนะครับ ก่อนจะไปเรื่องใหม่ขอย้ำเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันอีกรอบนะครับว่า ค่าตัวชี้วัด เป้าหมาย และข้อมูลฐานหรือพื้นฐาน จะต้องเป็นค่าเดียวกันเวลาวัดผลจะได้สอดคล้องกันครับ ยกตัวอย่างที่ผิดหน่อยละกันนะครับ (จุดมุ่งหมาย) ถนนทุกสายจะต้องอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดีทุกฤดู (ข้อมูลพื้นฐาน) ถนนทั้งหมด 100 กิโลเมตร มี 30 กิโลเมตรเสียหายจากน้ำท่วมเมื่อหน้าฝนที่ผ่านมา (เป้าหมาย) ซ่อมถนนให้ได้ร้อยละ 15 ของถนนที่เสียหายทั้งหมด (ตัวชี้วัด) สัดส่วนของถนนที่ซ่อมเสร็จต่อระยะทางถนนทั้งหมด มึนเลยครับ

ถ้าจะให้ถูกค่าของข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดต้องตรงกัน ในกรณีนี้ถ้าใช้ค่าตัวชี้วัดเป็นจำนวนจะเห็นชัด นั่นคือ (ข้อมูลพื้นฐาน) ถนนทั้งหมด 100 กิโลเมตร มี 30 กิโลเมตรเสียหายจากน้ำท่วมที่ผ่านมา (ตัวชี้วัด) ระยะทางถนนที่ได้รับการซ่อม (เป้าหมาย) ซ่อมถนนให้ได้ระยะทาง 30 กิโลเมตร ภายใน 3 เดือน แบบนี้ตรงกันแล้วครับ การวัดผลงานก็จะง่าย ผมยังไม่ไปจากเรื่องการวัด ผลงานอยู่นะครับ ย้ำอีกครั้งนะครับ **“เมื่อวัดผลงานไม่ได้ ก็แสดงว่าไม่มีผลงาน”**

วัดผลงานอย่างไร

การวัดผลงานจะวัดอย่างไร ตอบยากมากครับ ถ้าอยู่ๆจู่ถามมาแบบนี้ ขอตั้งหลักนิดนึงก่อนนะครับ คำว่าตั้งหลักของผมหมายความว่าขอย้อนกลับไปดูที่มาของมันก่อน นั่นก็คือจะต้องหาให้เจอก่อนว่า “ผลงาน” ที่เราต้องการวัดคืออะไร หาให้เจอก่อน หากไม่เจอผลงานก็ไม่มีทางวัดได้ ผลงานคืออะไร เคยตอบให้ท่านแล้วครับว่า คือ สิ่งที่เราอยากได้ (แต่บางทีคำว่าผลงานก็ถูกนำมาใช้ในแง่ลบนะครับ เช่น เวลาลูกไปทำอะไรแย่ๆ ไว้ ผู้ปกครองก็จะค่อนขอดว่า “ดูผลงานมันสิ....แต่ในที่นี้คำว่าผลงานของเราจะหมายถึงแง่ดีเท่านั้นนะครับ) เมื่อเราทราบสิ่งที่เราอยากได้ เราก็จะรู้วิธีวัด เช่น ในเดือนมิถุนายน 2552 หากเราอยากได้เงิน 1,000 บาท และอยากรู้ว่าเราได้เงินเท่าใดแล้ว เราก็วัดด้วยการนับเงินที่เราได้มาครับ ได้เท่าใดก็แสดงค่าออกมา สมมติว่าได้ 350 บาทแล้ว เราก็จะรู้ว่าค่าของมันคือ 350 มีหน่วยนับเป็นบาท ถ้าเราอยากรู้ว่าเราหาเงินได้เป็นร้อยละเท่าใด ก็ไปเทียบ บัญญัติไตรยางศ์ ออกมาก็จะได้ ร้อยละ 35 ครับ สมมติว่าก่อนเดือนมิถุนายน 2552 เรามีเงินอยู่ 10,000 บาท ถ้าเราอยากรู้ว่าเรามีอัตราส่วนของเงินที่เราหาได้ในเดือนมิถุนายน 2552 และเงินที่เราหามาได้ก่อนมิถุนายน 2552 ก็จะได้ 350 : 10,000 หรือ 35 : 1,000 เป็นต้น มันวัดได้หลายมิติ แต่ที่สำคัญ เราอยากรู้เรื่องอะไรจากผลงาน ละครับ วิธีการวัดไม่ได้ออกแบบไว้ตายตัวเป็นสากล แต่จะขึ้นอยู่กับประเด็นที่เรา อยากได้ ประเด็นที่เราอยากรู้ และเราก็หาวิธีที่เหมาะสมสำหรับวัด

ในอดีตการวัดผลงานในกิจกรรมหรือโครงการหนึ่งๆ มักจะวัดกันในมิติเดียว และมิติที่สำคัญจะวัดมิติเรื่องเงินเป็นหลักครับ บริษัท ห้าง ร้านต่างๆ ก็จะคำนึงถึงเรื่องการเงิน เป็นตัวหลัก เช่น จะดูผลกำไรในการดำเนินงาน ดูค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตที่ลดลง ในภาครัฐก็มีแนวโน้มเช่นเดียวกันครับ ที่นิยมวัดกันในอดีตก็ได้แก่การวัดเรื่อง ความประหยัด คือ ใช้ให้น้อยเท่าที่จำเป็น รวมทั้งซื้อของดีราคาถูก (ซึ่งหาไม่ได้หรอกครับ) ความมีประสิทธิภาพ คือ ของที่เอามาใช้ก็ให้ใช้อย่างคุ้มค่าเต็มกำลังความสามารถให้ได้งานเยอะๆ ว่างั้นเถอะ (ตัวอย่างการใช้งานที่ไม่ประหยัดและไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีความสามารถชั้นสูงแต่นำมาใช้แค่พิมพ์เอกสารแทนเครื่องพิมพ์ดีด เป็ลต้ลลล์..แฮ่ๆๆ บางคนก็ยังใช้อีเมล์ไม่เป็น ผมใช้เป็นแล้วนะครับ แอบโหลดดูรูปหมีแพนด้าเขาว่าน่ารัก ที่เพื่อนส่งมาให้ก็เป็นแล้ว)

เมื่อรัฐต้องทำงานแบบเอกชน

เมื่อภาครัฐได้นำเอาแนวความคิดของภาคเอกชนมาใช้ตามแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก็มีความจำเป็นจะต้องเข้าใจภาคเอกชนก่อนนะครับ ว่าเขาทำอะไรกันมาบ้าง การเล่าเรื่องของผมก็จะคละเคล้ากันไประหว่างแนวคิดแบบเอกชนที่สำคัญและการประยุกต์แนวคิดภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ประเด็นที่ส่งอิทธิพลต่อการดำเนินงานภาครัฐมาก ที่เริ่มต้นเมื่อต้นทศวรรษที่ 1990 มาจวบจนปัจจุบัน ก็คือ แนวคิดของนักวิชาการ 2 ท่าน ได้แก่ Norton และ Kaplan ซึ่งเป็นเรื่องของการวัดผลงานด้วยตัวชี้วัดที่เราคุยกันมาแล้วก่อนหน้านี้ โดยเห็นว่า มุมมองการวัด ผลงาน ซึ่งเดิมวัดเพียง “ด้านการเงิน” ไม่เป็นการเพียงพอต่อการที่จะมองเห็นว่าหน่วยงานจะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืนในอนาคต เพราะเป็นการมองเพียงมิติเดียว คือมองไปข้างหลังว่าเดือนที่ผ่านมา ปีที่ผ่านมา หน่วย

งานทำเงินได้เท่าใด แต่ไม่เห็นว่าปีหน้า ปีถัดไป จะมีอะไรมาเป็นตัววัดยืนยันว่าหน่วยงานจะ อยู่ต่อไปได้ ขอคุยแบบนักวิชาการบ้างนะครับ

พอเอ่ยถึงนักวิชาการ หลายท่านอาจจะเริ่มเซ็งกับอาชีพนักวิชาการ นะครับ เพราะว่าเวลานักวิชาการคุยกันก็จะคุยกันโดยใช้ศัพท์เฉพาะที่ปวดเศียรเวียนเกล้าสำหรับคนภายนอก ลักษณะของนักวิชาการ แปลว่านักถกเถียงครับ เขามีเอาไว้ถกเถียงกันในประเด็นต่างๆว่าใครรู้หรือไม่รู้ประเด็นใดบ้างในเรื่องหนึ่งๆ แต่ว่าในเรื่องหนึ่งๆ ก็จะมีศัพท์เฉพาะของเขาน่ะ เช่น คำว่า เดิ้ล ของวัยรุ่น แปลว่าทันสมัย จิ๋ว ระทวย ของโปรแกรมเมอร์ คือ ไมโครซอฟท์ ครับ ลูกหมากของรถสิบล้อ ลูกหมากของยาย และต่อมลูกหมากของผู้ชาย ก็ไม่เหมือนกันนะครับ คนภายนอกวงการก็จะไม่เข้าใจ บางทีนักวิชาการเขาก็เข้าใจผิดว่าคนอื่นอยู่ในวงการเขาทั้งหมดและเผลอคิดไปว่าทุกคนรู้จักศัพท์ในความหมายเดียวกันแล้วครับ พอพูดศัพท์ที่คุยกับนักวิชาการด้วยกันกับผู้อยู่นอกวงการก็เลยทำให้กลายเป็นคำยากครับ เช่นเดียวกับที่เวลามีวิทยากรที่เป็นนักวิชาการ สายวิชาการล้วนๆ ที่มาเล่าเรื่อง **Balanced Score Card** หรือ **BSC** ให้ท่านฟังเป็นครั้งแรก ก็จะมึนหน่อยนะครับ ขอวกกลับมาที่ Norton และ Kaplan ซึ่งเป็นคนคิดและนำเสนอเรื่อง BSC หน่อยละกัน ผมลืมบอกไปครับ ว่า BSC ได้ส่งผลกระทบต่อแนวคิดการวัดผลงานบ้านเราเป็นอย่างมาก และมีอิทธิพลต่อแนวความคิดในการจัดทำคำรับรองของเราโดยตรง จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจก่อนนะครับ

ว่าด้วยเรื่อง Balanced Score Card หรือ BSC

อย่างที่ผมได้เกริ่นนำไว้ก่อนแล้วนะครับว่า Norton และ Kaplan เห็นว่าการที่หน่วยงานต่างๆ มีมุมมองในการวัดเพียงด้านการเงินซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (tangible asset) หรือตัวชี้วัดทางการเงินอย่างเดียวมันไม่พอที่จะยืนยันได้ว่าหน่วยงานจะสามารถดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากท่านทั้งสองได้ศึกษาพบว่ามีบริษัทยักษ์ใหญ่ (ไล่ยักษ์เล็ก) หลายบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบอเมริกาเหนือ กำลังประสบปัญหาด้านการเงินและมีบางบริษัทถึงกับล้มละลายทั้งๆที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นกำไรสูงในปีที่ผ่านๆ มา จากการค้นพบดังกล่าว ทั้งสองท่านก็ได้เสนอความเห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานจากมุมมองทางการเงินเป็นการมองไปข้างหลัง หากจะให้หน่วยงานเจริญรุ่งเรืองต่อไปในข้างหน้าจะต้องมีมุมมองการดำเนินงานที่ไป **“ข้างหน้า”** อีก 3 มุมมอง รวมกับมุมมองแรกคือมุมมองทางการเงิน เป็นทั้งหมด 4 มุมมอง ดังนั้นก็จะได้มุมมองที่สอง คือมุมมองทางด้านลูกค้า คือจะต้องวัดผลในเชิงที่ว่าลูกค้าจะได้อะไรดีๆ จากหน่วยงาน หรือ บางคนก็เรียกว่าได้รับคุณค่าอะไร อาจจะหมายถึงความพึงพอใจก็ได้นะครับ เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความเที่ยงตรงต่อเวลา การบริการหลังการขาย เป็นต้น มุมมองที่สาม เป็นมุมมองด้านกระบวนงาน หมายความว่า หน่วยงานจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไรให้ลูกค้าได้ของดีจากหน่วยงาน หรือได้ความประทับใจจากหน่วยงาน หรือหมายความได้อีกนัยหนึ่งว่า หน่วยงานจะต้องเก่งในเรื่องใดบ้างเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เช่น การลดรอบระยะเวลา การตอบสนองต่อความต้องการ การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นต้น และมุมมองที่สี่ เรื่องการเรียนรู้และการเติบโต เป็นมุมมองทีเน้นให้มีการพัฒนาองค์การ โดยการสร้างขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตามกระบวนงานที่จะสร้างสิ่งดีๆ หรือคุณค่าให้แก่ลูกค้า การสร้างระบบข้อมูลที่สืบค้นได้รวดเร็วและแม่นยำ และการสร้างวัฒนธรรมการทำปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ให้เกิดผลงานและคุณค่าเพื่อลูกค้า

Norton และ Kaplan เห็นว่า มิติที่เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า มิติที่พัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า และมิติที่จะต้องพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ในอนาคต เหล่านี้แหละเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลทางการเงิน หรือกำไร ให้แก่หน่วยงานในอนาคต (สามมิตินี้ผมเรียกว่าเป็นมิติ “เดินหน้า” คือ เป็นมิติที่จะผลักดันหน่วยงานให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า ผมเรียกว่า “มิติม้า” ครับ) และเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) ดังนั้น เขาจึงเสนอให้หน่วยงานเพิ่มมิติในการวัดผลงานจากเดิมเพียงมิติเดียวคือทางการเงิน (ซึ่งเป็นมิติ “ถอยหลัง” ผมหมายถึง มองไปข้างหลังนะครับ ก็คือว่าเป็นการมองดูผลการดำเนินงานในอดีต ผมเรียกว่า “มิติกิเลน” ครับ เพราะว่ากิเลนเหลือบตาไปข้างหลัง ดูได้ที่ซองโบตัน) เป็น 4 มิติ

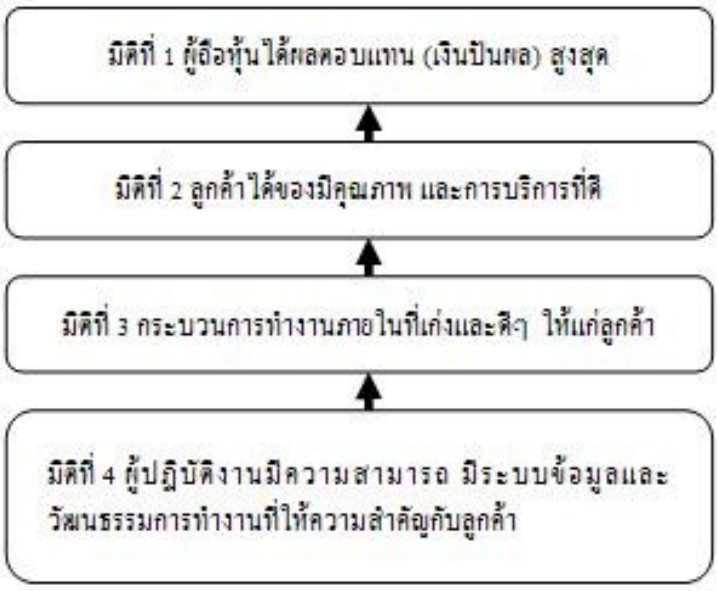
ตามที่ได้กราบเรียนมิตรหมอแคนแฟนหมอลำมาแล้วแต่ต้น เมื่อมันมี 4 มิติ ก็ทำให้แนวทางการดำเนินงานมีความรอบคอบรอบด้าน และเกิดความสมดุลในการดำเนินงานและวัดผลงาน และมีมุมมองที่จะเพิ่มสินทรัพย์ที่จับต้องได้โดยการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อย่างเต็มขีดความสามารถ เขาจึงเรียกว่า Balanced Score Card ส่วนคนไทยเรียกหลายอย่าง เช่น การวัดผลแบบสมดุล บัตรคะแนนสมดุล ลิขิตสมดุล และอื่นๆอีกมากมาย ผมเองก็จำไม่ได้ทั้งหมดเพราะมากจนผมเสียดุลและเสียศูนย์ ท่านจะเรียกอะไรก็แล้วแต่ก็ไม่ผิดหรอกครับ (ทั้ง ต๊กโต กั๊บแก้ ตุ๊กแก๋ ก็คือ ตุ๊กแก ตัวเดียวกัน) ในที่นี้ผมขออนุญาตเรียก Balanced Score Card เป็นอักษรย่อว่า BSC ละกันนะครับ เมื่อหน่วยงานได้ดุล คือ มีทั้งปัจจัยที่ดูจากข้างหลัง และปัจจัยที่จะทำให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า พร้อมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้วก็จะเกิดเป็นพลังส่งให้สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

กล่าวให้ยากขึ้นไปอีก (แทนที่จะง่ายลงเนาะ!) เมื่อหน่วยงานดี คนพร้อม ข้อมูลพร้อม ทุกๆคนให้ความสำคัญกับผลงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (มิติที่ 4) และ หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพที่ (มิติที่ 3) ก็จะส่งผลให้ลูกค้า (มิติที่ 2) พึงพอใจที่จะใช้บริการและมาใช้บริการ เมื่อลูกค้ามาใช้บริการก็จะได้เงิน (มิติที่ 1) เข้าหน่วยงาน เมื่อมาใช้บริการแล้วประทับใจก็มาอีก ครั้งแล้วครั้งเล่า ก็กำไรแล้วกำไรอีก มีเงินแล้วมีเงินอีกครับ การดำเนินงานของหน่วยงานก็จะเดินหน้าและเติบโตไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ถ้ามาใช้บริการแล้ว หน้างอรอนาน บริการห่วย จ้างให้ก็ไม่มาอีก แสดงว่าไม่มี “มิติม้า” คือ ปัจจัยที่เป็นพลังที่จะผลักดันให้เติบโตไปข้างหน้า หน่วยงานหรือบริษัทก็เตรียมตัวเจ๊งครับ เริ่มยากอีกแล้วใช่มั๊ยครับ ฮ่าๆๆ ก็ผมกำลังทำงานครับ คือทำให้ท่านยากและปวดหัว ลองเทียบกับการขับรถยนต์ดูนะครับ

สมมติว่าท่านต้องขับรถแข่งทางไกลให้ได้ระยะทาง 10,000 กิโลเมตร ให้ได้ใน 4 วัน สิ้นสุดวันแรกท่านจะต้องดูเกจ์วัดอะไรบ้าง แน่นอนอยากดูผลงานว่าหนึ่งวันที่ผ่านมาได้ระยะทางเท่าใด ฮ่าๆๆ มิติกิเลน มองหลัง ได้มาแล้ว 2,000 กิโลเมตร ท่านจะดูอะไรอีก ศูนย์ล้อ ลมยาง น้ำมัน น้ำมันเครื่อง น้ำมันเบรก น้ำมันเกียร์ สุขภาพคนขับ สภาพเครื่องยนต์ แบตเตอรี่ ระบบไฟ แผนที่เส้นทาง และข้อมูลสภาพถนน เหล่านี้แหละอย่างน้อยจะต้องดู ดูเพื่อว่าจะได้ขับไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ลองนึกดูนะครับ ถ้าไม่ดูเกจ์วัดน้ำมัน น้ำมันหมดถ้าจะไปต่อก็ต้องลงมาเข็นละครับ ไฟหน้าไม่ติดต้องกลับรถแล้วขับถอยหลังเพื่อใช้ไฟถอยหลังส่องทาง แผนที่เส้นทางไม่ได้ดูขับไปเลยอาจเจอทางตันและติดหล่มไม่ดูเครื่องยนต์อาจจะหลุดจากตัวรถต้องหาควายมาลากแทน ศูนย์ล้อไม่ดูล้อหน้าซ้ายอาจจะเอียงขวาล้อหลังขวาอาจจะเอียงซ้าย รถจะวิ่งตุหลัดตุเหล่เป็นชาลี แชปปลิ้น เจ๊งครับ ลองนึกสภาพดูซิฮะว่ามันจะเดินทางต่อไปอย่างไร มันไปต่อไม่ได้

เพราะว่ามันไม่ได้ดุล ทุกอย่างมันต้องได้ดุล ต้องดูปัจจัยว่าถ้าจะเดินไปข้างหน้ามีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้ดีเพื่อจะได้เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ถ้าจะเปรียบเทียบเกจ์วัดในรถยนต์กับเกจ์วัดของหน่วยงาน ก็พอเทียบได้นะครับ มิติที่ 1 เป็นเกจ์วัดทางการเงิน มิติที่ 2 เป็นเกจ์วัดประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้ มิติที่ 3 เป็นเกจ์วัดระบบการทำงาน และมิติที่ 4 เป็นเกจ์วัดขีดความสามารถของหน่วยงาน ถ้าเกจ์วัดมิติใดมิติหนึ่งเสียก็หมายถึง การดำเนินการในส่วนนั้นมีจุดบกพร่องที่จะต้องแก้ไขให้ดีเพื่อจะได้เดินหน้าได้อย่างมั่นใจและมั่นคงครับ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ ว่ามันเป็นเหตุและเป็นผลกันอย่างไร Kaplan และ Norton ก็จับเอามิติต่างๆ นี่แหละครับมาผูกมาโยงกันให้เห็นความเป็นเหตุและเป็นผลว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นำไปสู่การสร้างสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (ซึ่งก็หมายถึงเงินนะครับ) ได้อย่างไร แล้วก็เรียกมันว่า **Strategy Map** หรือ คนไทยนิยมเรียกว่า **แผนที่ยุทธศาสตร์**[2] ครับ ผมขออนุญาตนำเสนอภาพตัวอย่างบางตอนของแผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการประยุกต์เอามาจากแนวคิดของ Kaplan และ Norton นะครับ



ขออธิบายเป็นตัวอย่างให้ท่านเห็นภาพรวมอีกทีนึงนะครับ สมมติรถแข่งคันเดิมนั่นแหละ!...เป็นรถทัวร์รับส่งผู้โดยสารนะครับ บริษัท ใจเย็น ทัวร์ จำกัด ซึ่งวิ่งส่งผู้โดยสารจากกรุงเทพฯ ไปอำเภอโขงเจียม จังหวัดอุบลราชธานี ด้วยบริการ “ฟ้าสางที่ฝั่งโขง” ดูมิติที่ 4 ครับ พนักงานขับ พนักงานขายตั๋ว พนักงานต้อนรับ ผู้บริหาร มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทำงานมาเฉลี่ยคนละ 15 ปี พนักงานต้อนรับเป็นอดีตนางเอกหนังไทยที่สวยและมารยาทดีเป็นกันเอง บริษัทมีระบบข้อมูลการเดินทางและจองตั๋ว ตลอดทั้งข้อมูลการท่องเที่ยวให้ลูกค้า และทุกคนในบริษัททำงานเป็นทีมอยู่กันแบบห่วงหาอาทร มีขวัญและกำลังใจ ไม่แทงกันทั้งข้างหน้าและข้างหลัง (ด่ากันโดยอารมณ์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง) และที่สำคัญเห็นว่าการบริการลูกค้าคือหัวใจสำคัญ ถ้าเห็นอย่างนี้แล้วก็พอจะเห็นนะครับว่าบริษัทนี้น่าจะมีกำไรในอนาคต แล้วจะส่งผลต่อมิติที่ 3 อย่างไรครับ

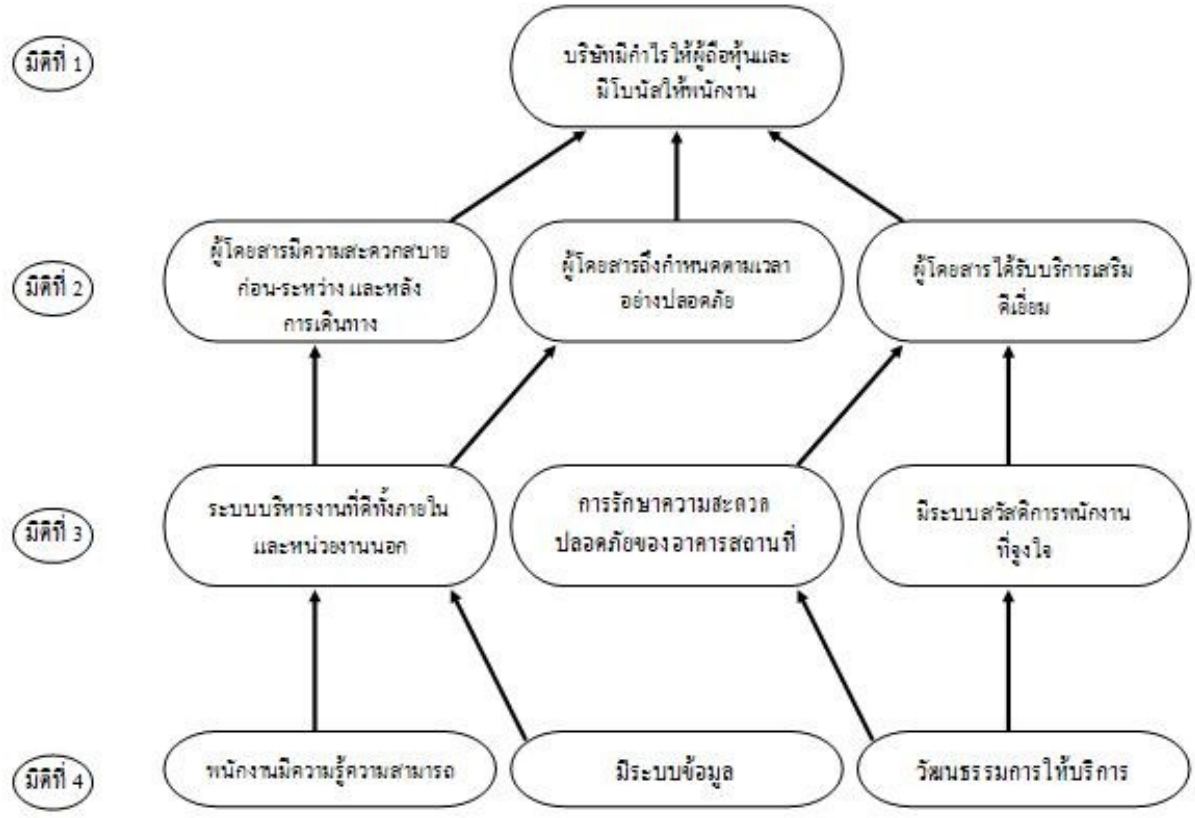
---

[2] ผมไม่สามารถสืบค้นได้ว่าท่านใดเรียกก่อนครับ ต้องกราบขออภัยที่ไม่สามารถอ้างอิงชื่อท่านได้ในคู่มือนี้

ในมิติที่ 3 นะครับ เมื่อมีความพร้อมในส่วนของทีมงาน ข้อมูล และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าเป็นหลักแล้วนะครับ ก็จะต้องสร้างระบบบริหารงานภายในที่จะให้ทีมงานมาปฏิบัติงานครับ การซ่อมบำรุงรถยนต์ การเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่าย การส่งมอบอาหารเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ การส่งน้ำมันเชื้อเพลิง ระบบรถสำรอง ความสะอาดอาคารสถานที่สำนักงานและที่พักผู้โดยสาร ระบบสวัสดิการพนักงาน ระบบสัมภาระ ระบบสมาชิกสะสมไมล์เพื่อสิทธิประโยชน์พิเศษ เหล่านี้จะต้องมีความชัดเจนครับ เอามิติที่ 4 และ 3 มาทำร่วมกันซิครับ แล้วลูกค้าจะได้อะไร ในมิติที่ 2

ในมิติที่ 2 ลูกค้าจองตั๋ว ได้ทั้งมาซื้อเอง โทรศัพท์จ่ายตัดบัตรเครดิต ซื้อตั๋วผ่านอินเตอร์เน็ต อยู่ไหนก็ซื้อหรือจองได้ ในวันเดินทาง ก่อนขึ้นรถก็สะดวกสบายมีที่พัก กระเป๋าเดินทางก็เก็บอย่างเป็นระบบ รับประกันของสูญหายชำรุด มีประกันภัยอุบัติเหตุ ที่นั่งสะดวกสบาย อาหารสดรสอร่อย ประทับใจในการบริการ ออกเดินทางและถึงที่หมายตรงเวลา ระหว่างเดินทางก็ได้ดูละครโขนหนังตลกค่าเฟ่ตามโปรแกรม พนักงานขับก็สับเปลี่ยนกัน 2 คน รถก็สะอาด แอร์ก็เย็น ผ้าห่มไม่เหม็น ส้วม ไม่อืด ก่อนลงรถมีน้ำชา กาแฟ และผ้าอุ่นผ้าเย็น บริการ เป็นผมนะจะไปเที่ยวโขงสีปูนมูลสีคราม (แม่น้ำสองสี) แก่งตะนะ ผาแต้ม ผาชนะได เพื่อดูดวงอาทิตย์ก่อนใครในประเทศนี้ ผมไม่ไปบริษัทอื่นหรอกครับ จะต้อง ใช้บริการ “ฟ้าสางที่ฝั่งโขง” แน่นอน

ในมิติที่ 1 หากผู้บริการได้รับการบริการที่ดีเยี่ยมแบบในมิติที่ 2 แล้ว ผู้โดยสารซื้อตั๋วเต็มทุกวัน เงินทองก็ไหลมาเทมาซิครับ เมื่อมีเงินไหลมาเทมาก็มีเงินที่จะเลี้ยงระบบได้คล่องตัว ผู้ถือหุ้นก็ได้กำไร แถมยังใจดีแบ่งโบนัสให้พนักงาน พนักงานได้เงินดีใจแข่งกันทำงานและ **“ทำเงิน”**ใหญ่เลยทีนี้เห็นมั้ยละครับ ว่ามิติเงิน (สินทรัพย์ที่จับต้องได้ของบริษัท) เนี่ยนะเป็นผลมาจากการดำเนินงานในมิติอื่นๆ อีก 3 มิติ (สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท) มีความเกี่ยวโยงกัน ลองดูแผนที่ยุทธศาสตร์ของใจเย็นทัวร์ข้างล่างนะครับ



ลองนึกในมุมกลับซิครับ พนักงานห่วย ข้อมูลไม่มี ต่างคนต่างทำ ถึงเวลารถออกแล้วอาหารก็ไม่มาส่ง กระเป๋าก็ไม่มีที่เก็บ ห้องน้ำก็เน่า พนักงานก็งี่เง่าคนขับกับกระเป๋าและกระปี๋ก็ทะเลาะกันตลอดทาง รถเสียจอดตายอยู่มวกเหล็ก 3 ชั่วโมง ค่อยเอารถพัดลมมาแทน เอ้ย... ขอลงกลางทางครับ ร้องเรียน จส. 100 ร่วมด้วยช่วยกัน (ด่า) แจ้งขนส่งและ สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค นอกจากจะไม่มาใช้บริการอีก ผมยังจะสรรเสริญต้นตระกูลมันชั่วชีวิต อย่างนี้มีแววเจ๊ง ครับ ผมอยากจะเรียนย้ำว่าอีกครั้งนะครับว่า ด้วยเหตุที่แนวคิด BSC นี่แหละได้แสดงให้เห็นว่า ผลงานจะเกิดได้ จะต้องมีมิติอื่นๆ ที่สนับสนุนให้เกิดผลงาน จึงเป็นฐานแนวความคิดที่สำคัญในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจำเป็นที่ทุกท่านจะต้องเข้าใจก่อนครับถึงจะเห็นภาพการจัดทำคำรับรองใน 4 มิติ

BSC ในหน่วยงานภาครัฐ

ผมมีประสบการณ์ทำงานในภาครัฐ และองค์กรอิสระ ตลอดทั้ง สถาบันทางวิชาการมาก็ประมาณ 20 ปีครับ เรียกว่าอายุงานยังหนุ่มฟิตปั๋งพอเกณฑ์ทหารพอดี แต่ตัวจริงหงำเหงือกแล้วครับ สองทศวรรษที่ผ่านมาก็พอเห็นความเปลี่ยนแปลงซัก 3-4 ปีให้หลังครับ ตอนแรกผมเข้าทำงานที่สำนักงานจังหวัดแห่งหนึ่ง ตำแหน่งบุคลากร ครับ แต่ฝึกงานตอนแรกๆ ก็ดูเหมือนว่าเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานไปทั่วคือ สุดแท้แต่หัวหน้าจะใช้ ผมพึ่งเข้าใจว่าเป็นการทำ KM หรือ knowledge Management ครับ ฮ่าๆ ผมมีความรู้ความสามารถในการรักษาความสะอาดห้องน้ำ รักษามิให้ห้องน้ำ (สตรี) ตันรายวัน (ล็อคห้องแล้วปิดป้ายว่า “ชำรุดโปรดไปใช้ที่ที่ว่าการอำเภอเมือง”...นิสัย) นักการภารโรงไม่อยู่ผมทำได้เลย ความรู้ไม่กระจุกอยู่ที่นักการแต่มาถึงบุคลากรด้วย ผมสนุกและมีความสุขกับงานครับ เพราะมีงานให้ทำเยอะทั้งรับแขก แลกเล่า (จัดงานเลี้ยงรับรองแขกที่มาเยี่ยมจังหวัดแล้วเอาเรื่องต่างๆมาบรรยายสรุปให้กันฟัง) เฝ้าศาลากลาง (เป็นเจ้าหน้าที่ “เวร” ที่รอหัวหน้า “เวร” มาตรวจ) นอกจากนั้นยังมีงานที่เป็น “หนังสือ” ใหม่ๆ ผมก็นึกว่าเป็นเล่ม แต่ที่ไหนได้มันคือจดหมาย ทั้งสั่งให้ทำงาน ส่งของให้ขายแล้วรวบรวมเงินส่งกระทรวงเพื่อกระทรวงจะได้ส่งต่อ ตอบกันไปตอบกันมา และก็มักจะมีเส้นตายว่าให้ “จง” ได้ ผมก็งงครับว่า “จง” อยู่กระทรวงนั่งอยู่กองไหนหนอ ตามมาเจอจริงๆ ครับ แต่เป็น “จงดี” ตอนโน้น อยู่กองการเจ้าหน้าที่ชื่อเล่นว่า จูดี้ เป็นคนขอนแก่น ฮ่าๆๆ พูดเล่นครับ แต่คนนี้ตัวตนมีจริงนะครับ ทำงานให้จงได้อยู่ทั้งปีครับ ถ้าถามว่ารายงานไปทุกเรื่องหรือยัง รายงานแล้ว เสร็จหรือยัง เสร็จแล้วครับ ได้แล้วครับผม เหมาะสมครับนาย สบายครับท่าน ฮ่าๆๆ แต่เวลาให้เขียนแบบรายงานความดีความชอบกลับนึกไม่ออกว่าทำอะไรบ้าง ได้ขอศึกษาดูงานจากรุ่นพี่เพื่อเป็นตัวอย่าง รุ่นพี่ผมเขาก็แนะนำว่าเก็บตัวอย่างไว้ดูปีหน้าด้วยนะ อย่างนี้ผมมีผลงานมั๊ยครับ บอกผลงานไม่ได้ วัดผลงานไม่ได้ ถือว่าไม่มีผลงาน ได้หนึ่งขั้นในปีนั้นก็ถือว่าเป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูลผมแล้วครับ

เอาละครับ ขอวกกลับมาเข้าเรื่อง BSC ในภาครัฐซะที นะครับ สมัยก่อนโน้นเนี่ยจะมีหน่วยที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานที่ผมเห็นบ่อยๆ นะครับ คือ หน่วยตรวจสอบภายในจังหวัดมีหัวหน้าตรวจสอบภายในจังหวัด (ถ้าผมจำชื่อไม่ผิดนะครับ) เป็นหัวหน้า สมัยนั้นเป็นทุกอย่างครับ เพราะส่วนใหญ่แล้วมีคนเดียว ทำหน้าที่ตรวจบัญชี ตรวจผลและหลักฐานการจัดซื้อจัดจ้าง และก็มีอีกหน่วยงานหนึ่งนะครับ คือสำนักตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สตง. ฮ่าๆ เข้ามาเมื่อไหร่ เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นอกสั่นขวัญผวาครับ เพราะไม่รู้ว่าจะโดนท้วงติงอะไรหรือเปล่า การดำเนินการเบิกเงินเบิกทองก็เยอะแยะรายการและ

มากมายด้วยหลักฐาน มีทั้งใบขออนุมัติ ใบสั่งซื้อ สัญญาซื้อขาย ใบส่งของ ใบตรวจรับ ใบเสร็จรับเงิน ใบส่งเงินเหลือจ่ายคืน 1 บาท (ก็มีจริงนะครับ) ทั้งหมดจะต้องสอดคล้อง และเรียงลำดับตามวันก่อนหลัง ให้ถูกต้อง ตรวจแต่ละทีเป็นสัปดาห์ครับ จึงจะเสร็จครบถ้วน ทั้งหมดทั้งปวงตรวจกันอยู่ประเด็นเดียวครับ คือเรื่องที่เกี่ยวกับการ **"ใช้เงิน"** ว่าถูกต้องหรือไม่ ทำเสร็จตามข้อกำหนดหรือไม่ หลักฐานถูกต้องหรือไม่ ผมขอเรียกมันว่าเป็นสงครามกระดาษแบบ "ถามมา หาให้" (หาไม่เจอ หาใหม่..ฮิๆๆ มันเยอะ) ครับ ตอนแรกเจ้าหน้าที่การเงินเมาครับ เพราะต้องตอบคำถามมากมาย ตอนตรวจใกล้จะเสร็จ สตง. เมาครับ ไม่ได้เมาเหล้า แต่เมาหลักฐาน ต้องหยุดไปตั้งศูนย์ถ่วงล้อใหม่ทั้งคู่ จะได้เดินตรง

จะเห็นได้ว่าการวัดผลงานที่ผ่านมาก่อนโน้นก็เน้นประเด็นทางการเงินเช่นเดียวกับภาคเอกชน ครับ แต่แตกต่างกันที่เอกชนดูกำไร แต่ภาครัฐดูความถูกต้องของกระบวนการใช้เงินครับ หลายโครงการที่ "ทำเสร็จ" แต่ "ไม่สำเร็จ" ผมเห็นตัวอย่างที่เขานำมาออกโทรทัศน์นะครับ โครงการสร้างตลาดอะไรบางอย่างเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากชุมชน ถามว่าสร้างเสร็จมั๊ย "เสร็จ" ครับ มีการก่อสร้างอาคาร ลานจอดรถ กำแพง ประตู ห้องน้ำ ไฟส่งสว่าง พัดลม แถมมีพิธีเปิดเรียบร้อยมีคนมาร่วมงาน ทั้งเขียดผู้มีแกกและแขกผู้มีเกียรติ แถมยังมีผู้ขายสินค้ามาร่วมมากมาย ผ่านไปสองสัปดาห์ เหลือคนขายอยู่ 2 ราย สัปดาห์ที่สาม ไม่เหลือคนขาย สัปดาห์ต่อมา สายไฟ หลอดไฟ โถส้วมหายเกลี้ยง สำเร็จมั๊ย "ไม่สำเร็จครับ" เสร็จกับสำเร็จต่างกันประมาณนี้แหละครับ แนวความคิดแบบนี้เรียกว่าการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management หรือ RBM) ครับ ซึ่ง RBM นี่แหละเป็นประเด็นนึงที่การบริหารงานจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญ กล่าวคือ ในการดำเนินงานจะต้องเสร็จ และสำเร็จด้วย เสร็จ คือ กระบวนการถูกต้องได้ผลผลิต สำเร็จ คือเกิดประโยชน์จากผลงานหรือจากผลผลิตจะรู้ได้ว่าเกิดประโยชน์หรือว่าสำเร็จก็ต่อเมื่อต้องวัดผลงานได้ เมื่อต้องวัดประโยชน์จากการดำเนินงานในภาครัฐก็จะต้องวัดประโยชน์ที่ประชาชน หรือสาธารณะได้รับ เอาละครับทีนี้ท่านคงจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่าง BSC กับการดำเนินงานภาครัฐแล้วนะครับ อย่างน้อยๆ ก็มุ่งเน้นผู้ใช้บริการ หรือผู้ได้รับประโยชน์ ภาษาภาคเอกชนเรียกว่าลูกค้า แต่ภาครัฐเรียกว่าประชาชน ครับ (อยู่ในมิติที่ 3 เหมือนกัน) เรื่องการเงินก็มีความสัมพันธ์กันนะครับ (มิติที่ 1) เอ้ามิติที่เหลือเหมือนกันมั๊ย การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เน้นเรื่อง การลดขั้นตอนกระบวนงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (มิติที่ 3) ก็เน้น การพัฒนาบุคคล พัฒนาฐานข้อมูล และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ก็มีการนำมาใช้

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดในการวัดผลงานแบบ BSC ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อแนวความคิดในการบริการจัดการภาครัฐเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ การปรากฏตัวของ BSC ในแบบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งกำหนดให้มี 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 การพัฒนาองค์การ เมื่อพิจารณาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี แล้ว มีความแตกต่างจากภาคเอกชนเพียงในมิติที่ 1 ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลในการจัดตั้ง (ภารกิจ หรือ mission) แตกต่างกัน ภาคเอกชน หากำไร แต่ภาครัฐ หาผลประโยชน์ให้สาธารณะหรือส่วนรวม เนื่องจากภาครัฐจัดทำแผนงานโครงการเพื่อพัฒนาหรือสร้างผลประโยชน์ให้กับส่วนรวม มิติที่ 1 เอกชนหากำไร แต่ภาครัฐ หาประโยชน์ให้ส่วนรวม ดังนั้นมิติที่ 1 ของภาครัฐจึงเป็นประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการ หรือผลงานที่ส่วนราชการอยากจะให้เกิดนั่นแหละครับ เพราะเมื่อเกิดแล้วผลประโยชน์ก็จะตกสู่สาธารณะ

ลองไล่ความสัมพันธ์ระหว่างมิติ BSC ในภาครัฐดูนะครับ เริ่มจากมิติที่ 4 ขึ้นมาครับ หากเจ้าหน้าที่มีความสามารถ มีระบบข้อมูลสนับสนุน และมีวัฒนธรรมทาง ก็จะส่งผลให้มิติที่ 3 คือ กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เมื่อมิติที่ 3 มีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้คุณภาพการบริการในมิติที่ 2 ดี เมื่อคุณภาพการให้บริการภาครัฐดี ประชาชนก็ให้ความศรัทธาเชื่อถือและร่วมมือ ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในมิติที่ 1 ประสบผลสำเร็จที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะหรือสังคมโดยรวม ผลสำเร็จโดยรวมอาจจะมีหลายๆ ผล เช่น อัตราอาชญากรรมที่ลดลง อัตราการร้องเรียนลดลง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการหมู่บ้านปลอดภัย และเมื่อประสบผลสำเร็จหลายๆอย่างรวมกัน ผลรวมของมันก็จะเป็นภาพภาพหนึ่งที่เรามุ่งมั่นให้เกิด และต้องการบรรลุ ซึ่งเรียกว่า **"วิสัยทัศน์"** นั่นไง ฮ่าๆๆ เอาละครับพี่น้อง ท้ายสุดเราก็ปูฐานความคิดที่จะเข้าถึงการเสวนาเรื่อง การทำคำรับรองซะทีนะครับ เราเชื่อมกันตรง BSC นี่แหละครับ

ทำไมต้องรับรองการปฏิบัติราชการ

ทำไมข้าต้องรับรองการปฏิบัติงานด้วยวะ ต้องทำตรายางเพิ่มอีกหรือเปล่าเนี่ย เคยแต่รับรองสำเนาถูกต้อง ด้วยการตีตรายางแล้วก็เซนชื่อ เพื่อรับรองว่าคัดหรือถ่ายสำเนาจากฉบับจริงไม่ต้องนะครับ การรับรองในที่นี้มิใช่การรับรองสำเนาเอกสาร แต่เป็นการรับประกันผลงาน หรือผลการดำเนินงานว่าจะทำให้ได้ตามสายัณห์ สัญญา หรือ ตาม **"เป้า"** ที่ได้ตั้งเอาไว้ครับ อ้าวๆ งงอีกแล้วหรือครับ แสดงว่าผมกำลังทำงานอยู่เช่นเคยนะครับ ขอยกตัวอย่างก่อนเป็นละครน้ำเน่าจากภาคเอกชนประกอบฉากนิดนึงนะครับ ทั้งนี้เพราะเอกชนเขาทำมาก่อน จะได้เห็นเรื่องเดิม ก็อีหรอบเดิมแหละครับ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ประยุกต์ (เลียนแบบ) มาจากการดำเนินงานของภาคเอกชน

ผมเคยเป็นพนักงานขาย (sale representative อ่านเป็นไทยย่อๆ ว่า เซวครับ) บริษัทจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง ในช่วงเปิดเทอม เซวแต่ละคนก็จะถูกเรียกเข้าไป เพื่อรับทราบสายัณห์ หรือ ทราบเป้าการขายของแต่ละเขต โดยกำหนดให้เขตละ 3 ล้านบาท ใน 2 เดือนคือเมษายน กับพฤษภาคม ผมอยู่เขตบางกะปิ มีนบุรี ลาดกระบัง ผมแย่เลยครับ เพราะสมัยก่อนโน้นแถบนี้ยังเป็นทุ่งนาอยู่เลย ห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ เช่น พาต้า เซ็นทรัล ไดมารู โซโก้ บางลำพู ตั้งฮั่วเส็ง ที่จะสั่งสินค้าคราวละแสนก็ไม่มี ผมขายสินค้าบริษัทให้ร้านชำครั้งละโหลก็ถือว่าเยี่ยมแล้ว นี่ขายส่งนะครับ ผมก็เลยขอต่อรองเป้ายอดขายเป็น 1.5 ล้านบาทกับผู้จัดการนะครับ ด้วยเหตุผลข้อจำกัดของพื้นที่และลูกค้า ตกลงกันได้ที่ 2 ล้านครับ และก็ได้ต่อรองหารือกันว่าจะจัดระดับผลงานอย่างไร คือตัดเกรดผลงานอย่างไร และจะให้รางวัลผมอย่างไร ผมต่อรองไปก็หืดขึ้นคอไปครับ เพราะผมพยายามดึงเป้าลงให้ต่ำสุด ผู้จัดการก็พยายามดึงเป้าขึ้นให้สูงที่สุดครับ ยื้อเป้ากันไปยื้อเป้ากันมาจนอ่อนล้าทั้งคู่ ท้ายสุดก็ตกลงกันได้อย่างสมเหตุและสมผลก็คือผู้ปฏิบัติคือเซวอย่างผมนี่แหละ ก็ทำได้หากลุยเต็มที่ ฝ่ายบริษัทหรือผู้จัดการก็รับได้ เพราะหากทำได้ตามนั้นบริษัทก็ยังมีกำไรที่คุ้มค่าแก่การดำเนินงานอยู่ เมื่อต่อรองกันเสร็จก็จัดทำเป็นเอกสารข้อตกลง ครับว่า

"ข้าพเจ้า นายไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ พนักงานขายเขต บางกะปิ มีนบุรี ลาดกระบัง ยินยอมรับยอดขาย เกณฑ์การวัดระดับผลงานและเงื่อนไขรางวัลในช่วงเปิดเทอมเดือนเมษายน และพฤษภาคม 2529 (นี่เพิ่งเกิดกรณีศึกษานะครับ ใหม่ๆ สดๆ เลย ฮ่าๆ) แก่นายอ้วน แกงเทโพ ผู้จัดการบริษัท รวยแล้ว

รวยอีก จำกัด เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2529 และบริษัทยินยอมรับเป้ายอดขายและเกณฑ์การวัดระดับผลงาน และรางวัลที่จะมอบให้ ตามข้อตกลงในตารางต่อท้ายข้อตกลงนี้ จึงลงชื่อไว้เป็นหลักฐานต่อหน้าพยาน " (ที่หน้ายานแล้วพยานเป็นป้าและลุง คนเก่าแก่ของบริษัท) ตอนลงนามเซวก็หน้าแห้งนิดๆ

ตารางต่อท้ายข้อตกลงผลงาน นายไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ

รายการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ช่วงปรับเกณฑ์	เกณฑ์วัดระดับผลงาน				
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ทำยอดขาย	2.00 (ล้าน)	จำนวนเงินยอดขาย รวม	0.25 ล้าน	1.00 ล้าน	1.25 ล้าน	1.50 ล้าน	1.75 ล้าน	2.00 ล้าน
ให้รางวัล	2.50 (หมื่น)	จำนวนเงินรางวัล	0.50 หมื่น	0.50 หมื่น	1.00 หมื่น	1.50 หมื่น	2.00 หมื่น	2.50 หมื่น
ให้รางวัลพิเศษ	ผลงานยอดขายระดับ 5	ระดับผลงาน	ไม่มี	ไม่ได้				ทองคำ 1 บาท

ที่นี้ลองมาทำความเข้าใจกับตารางต่อท้ายหน่อยนะครับ ว่ามันมีความหมายว่าอย่างไรบ้าง เริ่มต้นก่อนนะครับ สิ่งที่บริษัทอยากจะได้คือ ดูที่เป้าหมายครับ บริษัทนี้ต้องการทำยอดขาย และให้รางวัลครับ หมายความว่า บริษัทต้องการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด และต้องการให้รางวัลพนักงานจากการสร้างผลงานมากที่สุด หมายความว่าถ้าพนักงานได้รางวัลสูง แสดงว่ายอดขายทำกำไรให้บริษัทก็จะสูงขึ้นตามตัว ครับ จากตารางนี้จะเห็นว่าบริษัทก็อยากได้เป้าและอยากให้รางวัล พนักงานขายก็อยากได้รางวัลจึงต้องขยันทำสายัณห์ (เป้า) มันสนับสนุนกันครับ

ดูยอดขายกันก่อนนะครับ ยอดขายรวมตั้งเป้าไว้ที่ 2.00 ล้าน สิ่งที่อยากได้ คือ เป้ายอดขายรวม 2 ล้าน สิ่งที่บ่งบอกว่าเซวประสบผลสำเร็จก็คือ จำนวนเงินยอดขายรวม ใช่มั๊ยล่ะ สิ่งที่มันบอกเราว่าเราประสบผลสำเร็จ เราเรียกมันว่า **"ตัวชี้วัด"** ไง อยากได้สิ่งใด ก็วัดสิ่งนั้น อ้าว..แล้ววัดอย่างไรละครับ? วัดตามยอดขายที่ทำได้ไง ขายได้เท่าใดก็นับให้เห็นเป็นจำนวนเงินมีหน่วยนับเป็นล้านบาทครับ ขายได้ 5 แสน ก็นับเป็น 0.5 ล้านบาท ทำไมไม่นับเป็นบาทละ ทำไมนับเป็นล้าน ก็หน่วยนับตามเป้าหมายเป็นล้านบาท ผลการดำเนินงานก็นับเป้าหมายต้องนับเหมือนกันครับ ถ้าเป้ามีหน่วยเป็นล้านบาท ยอดขายนับเป็นสลึงก็คงจะยุ่งพิลึก ลองนึกดูซิครับว่าเงินเดือนท่านเดือนละกี่สลึง ปวดหัวป่าวหละ ...:)

เวลาเซวไปขายสินค้าเนี่ยนะครับ ไม่ได้ขายชิ้นละแสนเท่ากันทุกชิ้นที่จะทำให้ได้ยอดขายลงตัวด้วยเลขกลมๆ เป็นเลข 000 อะไรอย่างนี้หรอกครับ เพราะขายกันย่อยเป็นรายละเอียด เช่น กบเหลาดินสอ โหลละ 5 บาท สมุดลายไทย โหลละ 60 บาท บิ๊กด้ามเหลืองฟูเฟื่องตลอดวันโหลละ 7 บาท ดังนั้น เวลานำเสนอผลงานเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทและเพื่อร่วมงานเข้าใจได้ง่ายตัวเลขไม่ยึกยือ ก็จะมีการตัดเกรดผลงานกันครับ ว่าใครมีผลงานเกรด เอ บี ซี ดี อี และ เอฟ แต่ที่บริษัทผม (ผมเป็นลูกเจ้าของนะครับ..ลูกจ้างนะ) เขาไม่อยากเรียกเป็นตัวอักษรเหมือนเกรดนักศึกษามหา..ลัย ก็เลยใช้ตัวเลขแทนครับ กล่าวครือ.. (ภาษาของแม่ลูกจัน คอลัมนิสต์ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ) มีการตั้งเกรดหรือคะแนนเต็ม 5 ใครได้

ตามเป้าก็เอาไปเลยคะแนนเต็ม 5 ถ้าหากทำได้น้อยก็ลดหลั่นคะแนนลงมาเป็น 4, 3, 2, และ 1 ตามลำดับ แต่การลดหลั่นลงมาในแต่ละระดับคะแนนนิยมมีช่วงห่างเท่ากันนะครับ[3]

ที่นี้ลองย้อนกลับมาดูเกณฑ์ในการตัดเกรดหรือระดับผลงานนิดนึงก่อนนะครับ จะเห็นได้ว่าหากผมทำยอดขายได้ 2 ล้าน ผมจะได้คะแนนเต็ม 5 ครับ แล้วเมื่อใดได้คะแนน 4 ละครับ เราตกลงกันว่าคะแนนที่ลดลง 1 คะแนนจะมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.25 ล้าน ดังนั้นถ้าผมขายได้ 1.75 ล้าน ก็จะได้คะแนนเท่ากับ 4 ถ้าผมขายได้ 1.5 ล้านก็จะได้คะแนนเท่ากับ 3 ถ้าผมขายได้ 1.25 ล้าน ก็จะได้คะแนน 2 และถ้าผมขายได้ 1 ล้าน จะได้คะแนน 1 ถ้าไม่ถึงล้าน ก็จู๋น ฮ่าๆๆๆ ศูนย์คือสอบตกคร้าบ เห็นมั๊ยครับ คะแนนลดลง 1 คะแนน ยอดขายจะต่างกัน 0.25 ล้านตามที่ผมเกริ่นเอาไว้ ส่วนต่างที่ใช้เป็นช่วงกำหนดความแตกต่างระหว่างคะแนน นี้แหละครับ เรียกว่า **“ช่วงปรับเกณฑ์”** หรือ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Interval ครับ คนส่วนใหญ่เขาเรียกว่าเกณฑ์แบบช่วง ผมเรียกเกณฑ์การวัดแบบนี้ว่าเป็นแบบ **“ช่วงช่วง”** ครับ ซึ่งมีเกณฑ์การวัดอีกแบบหนึ่งที่จะสาระแนให้ฟังภายหลัง

ลองย้อนกลับมาดูเป้าต่อไปก่อนนะครับ บริษัทต้องการจ่ายรางวัลตามผลงาน พนักงานขายก็ต้องการรางวัลเช่นเดียวกัน เป้าหมายคือบริษัทต้องการจ่าย 2.5 หมื่นให้ได้ และพนักงานก็ต้องการรางวัล 2.5 หมื่นเช่นเดียวกัน ตัวชี้วัด จึงเป็นจำนวนเงินรางวัล แต่จะจ่ายได้ผลงานต้องได้ระดับคะแนนหรือเกรด 5 ถ้าทำงานแล้วได้ระดับคะแนนน้อยลง รางวัลก็ได้น้อยลงตาม เห็นมั๊ยครับ ถ้าได้คะแนนในระดับ 4 จะได้รางวัล 2 หมื่น ถ้าได้คะแนนในระดับ 3 ก็จะได้รางวัล 1.5 หมื่น ถ้าได้คะแนนในระดับ 2 ก็จะได้รางวัล 1 หมื่น ถ้าได้คะแนนระดับ 1 ก็จะได้รางวัล 0.5 หมื่น จะเห็นได้ว่าช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 0.5 หมื่น หรือ ห้าพันบาท ครับ เกณฑ์วัดแบบนี้ก็เป็นเกณฑ์แบบช่วงๆ ครับ งงมั๊ยครับ ถ้างงย้อนกลับไปดูตารางแล้วอ่านอีกรอบ ครับ

ยังมีอีกรายการนึงที่เราตกลงกันครับ คือ รางวัลพิเศษ คือ ทองคำหนัก 1 บาท หากผมได้คะแนนในระดับ 5 คือหมายความว่าผมต้องขายได้ยอดรวมไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ถึงจะได้รางวัลพิเศษทองคำ 1 บาท ถ้าไม่ได้ 2 ล้าน ก็ไม่ได้รางวัลพิเศษนี้ เป็นการตัดสินว่า มี หรือ ไม่มี่, ได้ หรือ ไม่ได้ ถ้าเป็นการให้คะแนนก็ถ้ามี ก็ให้คะแนนเต็ม 5 ถ้าไม่มีก็ได้คะแนนศูนย์เลย การตั้งเกณฑ์แบบนี้ในวงการประเมินผลเรียกว่าการตั้งเกณฑ์ แบบเปิด-ปิด (on – off) หรือ สำเร็จ/ล้มเหลว (pass/fail) แต่ผมเรียกการตั้งเกณฑ์แบบนี้ให้สอดคล้องกับแบบช่วงช่วง ว่าเป็น แบบ **“หลินฮุ่ย”** ครับ

ผมนึกว่าทำข้อตกลงรับรองผลงานเฉพาะเซว ฮ่าๆ พนักงานคนอื่นๆ ก็ทำข้อตกเช่นเดียวกัน แต่ละคนก็ต้องเป้าหมาย มีตัวชี้วัด มีผลงาน มีเกณฑ์วัด มีช่วงปรับเกณฑ์ มีรางวัล เช่นกัน แต่เนื้อหาขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ผู้จัดการจัดประชุมและเปิดเผยข้อมูลว่า ไปทำข้อตกลงกับคณะกรรมการบริหารบริษัทมา ว่ารับยอดขายมา 30 ล้าน และต้องให้รางวัลพนักงานตามผลงานให้ได้ 3 แสน และ แจกทองเป็นรางวัลพิเศษตามผลงานให้ได้ 30 บาท และบัดนี้ ผู้จัดการได้แจกแจงงานและ ได้ทำข้อตกลงรับรองผลงานกับทุกคนแล้ว ทุกคนมีเป้าหมายดำเนินการที่จะต้องดำเนินการชัดเจนแล้ว ขอให้

[3] แต่ถ้าจะทำให้ไม่เท่ากันก็ได้นะครับขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของแต่ละลักษณะงาน..ในคราวเราอยู่ในระยะขั้นต้นนี้ขอลุยพิมพ์นิยม..คือให้เท่ากันเป็นอนุกรมเลขคณิตก่อนละกันนะครับ

พนักงานล่ารางวัลให้ได้ เมื่อทุกคนได้รางวัลแสดงว่ายอดขายทั้งหมดของบริษัท จะต้องได้ 30 ล้าน ตามเป้าที่ผู้จัดการรับมา ผมด่าผู้จัดการในใจ “ก็ไม่บอกตูแต่ต้นว่าไปรับยอดเขามาแล้วก็มากระจายงานนี่เอง”

มาถึงตอนนี้พนักงานทุกคน เห็นเป้ารวมของหน่วยงาน และเป้าการดำเนินงานที่แต่ละคนจะต้องดำเนินงานให้บรรลุให้ได้ เป้าหมายของทั้งบริษัทสาขา และส่วนบุคคลมีการเผยแพร่ให้รู้โดยทั่วกัน และจะมีการสรุปผลการดำเนินงานทั้งในภาพรวมและในที่ประชุมบริษัททุก 2 สัปดาห์ พนักงานทุกคนตื่นจากภวังค์ ครับ ลุยงานเต็มที่ เพื่อที่จะทำเป้าให้ได้ ผมนึกว่าจะลุยงานได้แล้ว อ๊าว !ผู้จัดการให้ผมเสนอขั้นตอนการดำเนินงานอีก โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ ในลักษณะแผนดำเนินงาน ยุ่งเลย ครับ เพราะที่ผ่านมาแผนของผมก็คือ ไม่มี่แผน ครับ

ผมมานั่งร่าง ขั้นตอนดำเนินงานแล้วก็ส่งตามแบบฟอร์ม (ภาคเอกชนก็บ้าแบบฟอร์มครับ) แต่แบบฟอร์มไม่ยากหรอกครับถ้าทำเป็น (เดี๋ยะ...) ผมก็ทำแบบเนี้ย

ขั้นตอน	กิจกรรม	วันเดือนปี
1.จัดทำแผนการตลาด	ประชุมวางแผนการตลาดร่วมกับฝ่ายผลิตและฝ่ายสโตร์	17-18 มีนาคม 2529
2.ทบทวนแผนการตลาด	ร่วมทบทวนแผนการตลาดร่วมกับ Supervisor	19-20 มีนาคม 2529
3.เยี่ยมลูกค้าและเสนอขาย	เยี่ยมลูกค้า/ร้านค้าในเขตรับผิดชอบให้ครบ และรวบรวมใบสั่งซื้อรอบแรก (สรุปผล)	21 – 31 มีนาคม 2529
4.เยี่ยมลูกค้า/ตรวจสอบการส่งสินค้าและเสนอขายรอบ 2	ตรวจสอบการส่งสินค้าในรอบแรก และเสนอสินค้าในรอบที่ 2 และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่ม (สรุปผลการขายเมื่อสิ้นเดือนเมษายน 2529)	1 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2529
5.การสรุปผลการดำเนินงาน	สรุปยอดขาย และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานนำเสนอกรรมการบริษัท	1-5 พฤษภาคม 2529

ทำเสร็จแล้วก็ส่งให้ผู้จัดการพร้อมกับรับรองว่า จะปฏิบัติงานตามแผนที่ได้ตั้งเอาไว้ อุ๊ย! รับรองกันตั้งสองรอบ เลยละครับ ทำไมต้อง 5 ขั้น รู้แล้ว เพื่อติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่า เขาไม่ได้ดูแค่ผลดำเนินงาน ยังอยากรู้การดำเนินงานเราอีก เขาเล่าให้ผมฟังว่า 5 ขั้นเนี่ยนะจะสะดวก ในการคำนวณความคืบหน้าเป็นร้อยละ คือให้ขั้นตอนร้อยละ 20 ทำเสร็จขั้นตอนที่ 1 ก็บอกว่าเสร็จแล้ว 20% เสร็จขั้นตอนที่ 4 ก็บอกว่าเสร็จแล้ว 80% เสร็จขั้นตอนที่ 5 ก็บอกว่าเสร็จแล้ว 100% คือว่าต้องการทราบความคืบหน้าใน **“เชิงกระบวนการ”** ครับ แล้วที่สำคัญห้ามทำลัดขั้นตอนครับ ตอนโน้นเรียกว่าหมุดดำเนินงาน ทุกวันนี้เรียกว่า **ขั้นตอนดำเนินงาน** หรือ บางท่านก็เรียกว่า **Milestone** (ผมจะเรียกว่าหลักกิโล) แนวคิดแบบหลักกิโลนี่ก็ถูกนำมาใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการนะครับ

ผลการดำเนินงานนะ แผนกที่เห็นได้ชัดว่าเปลี่ยนแปลงคือแผนกต้อนรับ ครับ เพราะตัวชี้วัดระดับความความพึงพอใจของลูกค้า จะต้องอยู่ในระดับร้อยละ 95 ของตัวชี้วัด เวลาพูดเดิมพูดดีเฉพาะกับผู้จัดการและลูกค้าที่ถูกสเป็ก ส่วนกับพนักงานด้วยกัน โอ๊ย เขาไม่ต้อนรับเขาไล่ต้อน แต่ตอนทำข้อตกลงมีตัวชี้วัดความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานด้วย ฮ่าๆๆ กลายเป็นคนละคนเลย...เพราะเสียงเริ่มมีหาง คือมีหางเสียง คะ ขา ผมได้ยินครั้งแรกนี่ขนลุกเลยครับ ไม่ใช่เขาพิศวาสผมหรอกครับ แต่เขาปรับเปลี่ยนทัศนคติและปฏิบัติงานตามเป้าหมายตัวชี้วัด เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง และผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ทุกคนตั้งหน้าตั้งตาดำเนินงานโดยไม่ต้องให้หัวหน้าคอยควบคุมเลยครับ แต่ละคนควบคุมตนเองเพราะเกรงงานจะไม่สำเร็จตามตัวชี้วัด เดิมเวลากินข้าวกลางวันจะคุยกันเรื่องละครช่อง 7 บ้าน ทรายทอง หรือมวยเขาทราย แกแล็คซี่ และน้องโอตะ ก็มาถามข่าวแลกเปลี่ยนกันเรื่องตัวชี้วัดว่าแต่ละคนคืบหน้าไปถึงไหน จะได้ทองหรือไม่ ถ้าได้จะขายมั๊ย! เงินรางวัลที่ได้จะซื้ออะไร ไปเที่ยวกันดีมั๊ย! ฮ่าๆๆ เรียกว่าเปลี่ยนวิถีชีวิตเลยแหละครับ เราตื่นเต้นกับเป้าหมายและรางวัลที่ล่อใจ ที่ผมว่าเปลี่ยนวิถีชีวิตเพราะผมเห็นการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานทุกคนมีสำนึกรับผิดชอบ (accountability) และตรวจสอบผลงานด้วยตนเอง (Self – Assessment) แถมตรวจสอบแล้วยังรายงานผลด้วยตนเอง (Self Assessment Report หรือ SAR) ทำให้ทุกคนรู้จักผลงานของตนเอง รวมทั้งได้ศึกษางานของคนอื่นตอนประชุมรายงานผลการดำเนินงานในทุก 2 สัปดาห์ เลยมีโอกาสเรียนรู้งานของทั้งบริษัทเลยครับ สรุปได้ว่าการทำข้อตกลงผลงานหรือ คำรับรองผลงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน **เห็นภาพรวมของหน่วยงานว่ากำลังดำเนินการอะไรอยู่ มีเป้าหมายร่วมกันอย่างไร แต่ละคนมีเป้าหมายการดำเนินงานอย่างไร แล้วทุกคนก็ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบตามที่ได้ตกลงกันเอาไว้ ทุกคนรับผิดชอบและควบคุมผลงานของตนเองและได้รับรางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลงานของตนเอง ผู้บริหารลดงานควบคุมมาเป็นสนับสนุนพนักงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ** เป็นครั้งแรกที่ผมเห็นการดำเนินงานและผลงานในภาพรวมของบริษัท อย่าหาว่าคุยครับ ผมได้เป้า 2 ล้าน และได้ทองนะครับ (แต่ขายกินไปนานแล้ว) ผมเจาะขายตรงส่งถึงที่ให้สหกรณ์โรงเรียนครับ วันผมมารายงานตัวรับราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อปี 2532 ก็ยังไม่ได้คืนกระเป๋าเซวครับ เพราะกะจะนำไปคืนบริษัทเขาตอนหลังเลิกงานก็เลยหิ้วมารายงานตัวด้วย พี่ที่กองการเจ้าหน้าที่ไม่รู้ว่าผมมารายงานตัว นึกว่าผมมาเสนอขายสินค้า ยังบอกผมเลยว่า น้องจะขายของต้องไปที่ ฝ่ายพัสดุ กองคลัง โน่น ฮ่าๆ เอาละครับ ท่านสงสัยหรือไม่ว่า แนวความคิดแบบนี้ มีหลักแนวคิดมาอย่างไร ขอเล่าให้ฟังพอสังเขปนิดนึงนะครับ

ที่จริงเป็นเรื่องโบราณมาแล้วครับ เขาใช้ตัวเลขหรือคณิตศาสตร์ เป็นเกณฑ์เพื่อหลีกเลี่ยงการลำเอียงหรืออคติในการตัดสิน (ผมจำได้ว่าเป็นแนวคิดของเพลโต ที่พูดไว้เมื่อประมาณสองพันสี่ร้อยปีมาแล้ว) ส่วนแนวคิดที่เป็นสมัยใหม่ที่สำคัญมีแนวความคิดในการบริหารงาน หรือทฤษฎีว่าด้วยการบริหารที่เรียกว่า ทฤษฎีสำนักงานใหญ่และสาขา (Principal – Agent Theory)[4] แนวคิดนี้เป็นแนวคิดการบริหารที่สำนักงานใหญ่ ตั้งเป้าดำเนินงานให้สำนักงานสาขาไปทำให้ได้ผลงานตามเป้า ก่อนสำนักงานสาขาจะรับหากเห็นว่าเป้าการดำเนินงานเกินขีดความสามารถ ก็อาจจะต่อรองเงื่อนไขบางประการที่จะสนับสนุน

[4] ถ้าท่านสนใจศึกษาในรายละเอียดก็ค้นจาก Internet ได้ครับ มีมากมายทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

การดำเนินงานเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสม และเห็นพ้องต้องกัน สำนักงานใหญ่กำหนดเพียงเป้า ส่วนวิธีการสำนักงานสาขาจะทำอย่างไรว่ากันเอง เท่านั้นแหละครับ

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดในการจัดทำข้อตกลงผลงาน หรือ การรับรองผลการปฏิบัติงาน ได้มีการดำเนินการมานานแล้ว แต่ระยะหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (ปี พ.ศ.2488) ภาคเอกชนภายใต้ระบบทุนนิยมที่เน้นการเติบโตของธุรกิจ ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย ครับ อย่างที่ผมได้รับใช้ท่านในประเด็นเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ว่าได้มีการนำเอาแนวคิดการจัดการในภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ดังนั้น การจัดทำข้อตกลงผลงาน หรือการรับรองผลการปฏิบัติงาน หรือ ที่ระบบราชการไทยเรียกว่า การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จึงได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายของรัฐบาล ไปยังกระทรวง กระทรวงก็ถ่ายทอดไปยังกรมและจังหวัด กรมและจังหวัดก็ถ่ายทอดต่อไปยังหน่วยงานและหน่วยงานต้องถ่ายทอดต่อไปยังบุคคล เป้าหมายการดำเนินงานก็จะถ่ายทอดจากประเด็นใหญ่ แล้วก็ถ่ายถอดเป็นตัวชี้วัดย่อยเล็กลงไปตามลำดับขั้น **เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานประสานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเป้าหมายใหญ่เดียวกัน และเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีด้วย ครับ** นี่คือเหตุคำตอบของคำถามที่ว่าทำไมจึงต้องทำคำรับรองการปฏิบัติราชการครับ

สรุปความเป็นมาและความรู้พื้นฐาน

ทั้งหมดทั้งปวง หากเล่าให้สั้นลงนะครับ ก็จะได้ประมาณว่า การบริหารภาครัฐในยุคปัจจุบันได้รับอิทธิพลความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นการประยุกต์จากภาคเอกชนที่เน้นการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และมีการวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม ที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี แนวทางการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากวิธีการวัดผลโดยเทคนิค Balanced Score Card และการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และเพื่อให้มีการนำวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ ก็ได้มีการประยุกต์ใช้แนวความคิดทฤษฎีว่าด้วยสำนักงานใหญ่-สาขา หรือ Principal – Agent Theory มาใช้ในการกระจายภาระหน้าที่รับผิดชอบจากสำนักงานใหญ่ ลงสู่สาขา และจากสาขาลงสู่บุคคล และแต่ละภาระหน้าที่รับผิดชอบก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การมีเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนนี้ จะทำให้มีการประสานการดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่ผลสำเร็จ ในภาพรวมร่วมกัน การที่จะสามารถจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีได้ดี ก็จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหัวข้อที่เล่ามาแล้วข้างต้นก่อน ครับ ลองเปรียบเทียบหน่วยงานของท่านนะครับว่า เป้าหมายใหญ่และวิสัยทัศน์ของรัฐบาลคืออะไร ของกระทรวงคืออะไร ของกรมคืออะไร ของหน่วยงานคืออะไร และของตัวท่านเองคืออะไร ถ้าท่านทราบหรือเห็นแนวทางที่จะทำให้ทราบออกมาแล้ว แสดงว่าเราก็พร้อมที่จะเข้าสู่มิติแห่งการปฏิบัติเพื่อจัดทำคำรับรองในส่วนที่ 2 จบภาคทฤษฎีพื้นฐานครับ ต่อไปผมจะชวนคุยเรื่องการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตรงๆ นะครับ



ส่วนที่สอง การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการในส่วนราชการไทย





เรื่องเล่าก่อนลงมือ



องค์การเปรียบเหมือนสิ่งมีชีวิต

อย่างที่เราได้เสวนากันในส่วนที่ 1 แล้วนะครับว่าระบบบริหารราชการในยุคปัจจุบันได้รับอิทธิพลในการดำเนินงานแนวความคิดจากการบริหารจัดการของภาคเอกชน ซึ่งเรียกว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) นะครับ การบริหารงานแบบนี้เนี่ย!..เขาเน้นการดำเนินงานเพื่อมุ่งให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ท่านคงจำความแตกต่างของคำว่าเสร็จและสำเร็จ ได้นะครับ การทำงานแบบดั้งเดิม (ยังไม่ได้เสริม) เน้นการดำเนินการตามกระบวนการ ตามระเบียบ ถ้าถูกต้องตามระเบียบขั้นตอน ถือว่าเสร็จ (จบกระบวนการแล้ว) แต่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เน้นผลสำเร็จ คือ เสร็จแล้วต้องส่งผลให้เกิดประโยชน์ หรือคุณค่าของการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ด้วย (กลัวท่านลืมไปว่าองค์กรปกครองท้องถิ่น เรียก goal ว่าจุดมุ่งหมาย) จึงเป็นการต่อยอดมุมมองของผลการดำเนินงานออกไปอีก

หากจะคุยเรื่องจุดมุ่งหมาย หรือ ป้าวปาโสง เนี่ย!.. (ง่วง และหาวครับ) ขอมององค์การเหมือนสิ่งมีชีวิตหน่อยละกันนะครับ สิ่งมีชีวิตทั้งหลายมีจุดมุ่งหมายก็คือ มีชีวิตอยู่รอดและมีลูกหลานสืบต่อเผ่าพันธุ์ แต่การที่จะให้มีชีวิตรอด สิ่งมีชีวิตนั้นๆ ต้องดิ้นรน ขวานขวาย ต่อสู้ และแต่ละกลุ่มอวัยวะก็จะต้องประสานงานกันระหว่างกลุ่ม และภายใต้กลุ่มก็ยังมีอวัยวะอื่นๆ ย่อยๆ ลงไปอีกจนถึงระดับเซว (cell) ฮ่าๆๆ คนละเซว (sale) กับอีตาขายเครื่องใช้สำนักงานเมื่อปี 2529 นะครับ เพื่อความแหลมคมในการนำเสนอขอยกตัวอย่างหน่อยละกันนะครับ กลุ่มทางเดินอาหารท่านรู้มั๊ยครับอาหารมันเดินทางไกลมากนะ ท่านลองนึกดูสิ จากมือ ฮ่าๆๆ เข้าปาก จากปากเข้าหลอดอาหาร แล้วเข้ากระเพาะอาหารเคล้าแป้งแต่งน้ำดี (ซึ่งผลิตมาจากตับและเก็บไว้ที่ถุงน้ำดีแล้วส่งต่อทางท่อน้ำดี) แล้วเข้าลำไส้เล็กที่คดเคี้ยวร้อยโค้ง (เมาเลยครับ นึกถึงตอนไปแม่ฮ่องสอน) ก่อนเข้าโค้งใหญ่เข้าลำไส้ใหญ่ หลบใส้ติ่งนิดนึง แล้วเข้าสู่ทางตรง ถ้าเป็นทางเดินอาหารเด็กก็ติดไฟแดงที่ด่านซึ่งเหนี่ยวแน่น แต่ถ้าเป็นผู้ใหญ่ก็อาจจะเก่าหน่อยเป็นไฟดำ ถ้าเป็น ส.ว. (สูงวัย) ก็อาจจะเป็นทางม้าลาย (ใช้งานมานานมากจนมีริ้วรอย) คือมองซ้ายแลขวาก็จะผ่านออกมาสูดอากาศนิดนึงแล้วดำน้ำหายไปเลย ฮ่าๆๆ พักนิดหน่อยก็เดินทางตามท่อถ้าเป็นบ้านก็อีก 10 เมตร ถ้าเป็นคอนโดสูงๆ ก็เดินทางอีกยาว เกิดเป็นอาหารนี่เหนื่อยมั๊ยละครับ เดินทางยาวไกลจนเขาเปลี่ยนชื่อให้ละกัน

นอกจากนั้นนะครับ ถ้าสังเกตดีๆ อวัยวะแต่ละจุดในระบบเดียวกันเนี่ย..ก็มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนนะครับ เช่น ปากจะต้องเคี้ยวนานเท่าไหร่ กระเพาะต้องย่อยให้เสร็จเมื่อไหร่ ถ้าย่อยไม่ได้จะต้องทำอย่างไร ลำเล็กก็ต้องย่อยและดูดสารอาหารให้เสร็จ แล้วรีบส่งต่อไปให้ลำไส้ใหญ่ ลำไส้ใหญ่ ก็จัดการปั้นหมาด (อย่าให้แห้งมากเพราะถ้าแห้งไปจะเคลื่อนตัวลำบากไม่ทันเปิดด่านตอนเช้า) แล้วก็ส่งไป ที่ด่าน ด่านก็ต้องรีบเปิดเพราะถ้าไม่เปิดติดอยู่นานอุณภูมิก็จะสูงขึ้น ทำให้เกิดอาการแอร์เสีย คือร้อนใน นี่เป็นสภาวะที่ธรรมดา นะครับ แต่ถ้าเป็นสภาวะเร่งด่วนแล้ว การทำงานของทุกอวัยวะในกลุ่มก็ต้องตีตรา

ด่วนที่สุดที่หัวขบวนครับ เช่น ถ้าหลุดหลอดอาหารเข้าไปอยู่ในกระเพาะแล้วก็ต้องอ๊วกออกมา ถ้าหลุดเข้าไปในลำไส้แล้วก็ต้องระบายออกให้เร็วที่สุด ก็ท้องเสียไงครับ นี่เป็นสภาวะธรรมดาที่อวัยวะมีความร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ รับผิดชอบหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถนะครับ คืออวัยวะแต่ละส่วนทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายส่วนตัว รับผิดชอบหน้าที่ตนเอง เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ใหญ่ไง เพื่อความมีชีวิตรอด ไม่ให้ภัยมากล้ำกราย

นี่เป็นเพียงกลุ่มงานทางเดินอาหารกลุ่มเดียวนะครับ แต่ที่จริงแล้วกลุ่มนี้จะต้องประสานการดำเนินการกับกลุ่มอื่นๆ อีก กลุ่มประสาท กลุ่มข้อ กลุ่มกระดูก กลุ่มหูคอจมูกปาก กลุ่มเลือดและสารคัดหลั่ง และกลุ่มองค์กรอิสระ (ฮ่าๆๆ) ไม่ขึ้นกับใคร แล้วยังมีกลุ่มจิตใจ อารมณ์อีกต่างหาก แต่ละกลุ่มต้องทำงานประสานกันเพื่อเป้าประสงค์ใหญ่คือ ทำให้เจ้าร่างกายนี้มีชีวิตรอด การทำงานประสานกันอย่างลงตัวจำเป็นต้องมีระบบตรวจสอบและแก้ไขสถานการณ์ของแต่ละอวัยวะ และภาพรวมของทั้งร่างกายที่ดีเยี่ยม หมายความว่าทุกส่วนต้องตื่นตัวกับผลงานของตนเองอยู่เสมอ จึงจะสามารถฝ่าฟันให้มีชีวิตรอดอยู่ได้ หมายความว่า อวัยวะทุกส่วนจะต้องรู้ถึงสภาพการทำงานของตนเองว่ามีเป้าหมายอย่างไร? ต้องมีความสามารถอย่างไร? ต้องประสานกับอวัยวะส่วนอื่นอย่างไร? มีภารกิจใดที่จะต้องทำให้สำเร็จร่วมกับอวัยวะอื่น (ฮ่าๆ ตัวชี้วัดร่วม) มีภารกิจใดที่ทุกอวัยวะต้องทำ (ต่อไปจะกลายเป็นตัวชี้วัดบังคับ) และภารกิจใดที่ดีแล้วอยากทำและทำแล้วจะทำให้สุขภาพร่างกายดีขึ้น (ต่อไปจะกลายเป็นตัวชี้วัดเลือก) ห้ามทะเลาะกันหรือเกี่ยงกัน ใครมีหน้าที่อะไรก็ทำให้ดีที่สุด

สมมติอย่างนี้นะครับ ถ้าหากว่าบังเอิญว่าเจ้าร่างกายเลือก **“ตัวชี้วัดเลือก”** ที่จะดื่มเหล้าฮ่าๆๆ ระบบสอดแนมรายงานว่ามีสิ่งแปลกปลอมเข้ามา สมองสั่งกระเพาะบีบตัว ส่งเหล้าคืนออกมา ร่างกายก็ปลอดภัย (แต่ผมก็อยากเสี่ยงภัยแบบนี้อยู่นะครับ) แต่อันตรายจะตามมาตรงนี้แหละครับ หากสมองเห็นว่าไอ้หน่วยสอดแนมมันรายงานอยู่เรื่อยๆ รำคาญมันปล่อยให้เหล้าเข้าปากไหลต่อลงกระเพาะเรื่อยๆ เถอะ กระเพาะเห็นสมองซึ่งเป็นผู้สั่งวางเฉย รู้ว่ามันไม่ดีอยู่แต่เมื่อสมองซึ่งเป็นคนสั่งยัง ไม่สนใจ **“ข้าปล่อยมั่งว่ะ”** เจ้าลำไส้เล็กก็ส่งต่อและควบคุมไม่ทันเพราะระยะหลังเหล้ามันเข้ามาเยอะ แถมยังมีทั้งเสือเข้ามาด้วย 11 ตัว ทั้งสิงห์ ทั้งช้าง ทั้งม้า และเบียร์คอแมว (ไม่รู้ตอนนี้ยังมีขายอยู่หรือเปล่า) ก็เลยปล่อยแอลกอฮอล์ซึ่งอยู่ในเหล้าเข้าไปในกระแสเลือด เลือดถึงกับเซ ต้องรีบไปพึ่งปอดให้ช่วยฟอกออกทางลมหายใจเผื่อว่าคนใกล้ชิดจะได้กลิ่นจะได้ช่วยบอกให้เจ้าร่างกายนี้เลิกกินปอดอย่างเดียวไม่พอรับมือ หัวใจต้องช่วยเร่งปั๊มเลือดไปตับ ตับเป็นอวัยวะที่มีใหญ่ที่สุดนี่ครับ ในช่องท้องน่ะ เขายอมใครซะเมื่อไหร่ เห็นแอลกอฮอล์ปุ๊ป โดยเข่าลอย ต่อยหมัดฮุคถูกสะดือ เตะก้านคอนะหรือรักษาชื่อรักเกียรตินักมวย ชุลมุนหวังเอาเงินรางวัลจากแอนตาซิล ขนาดคู่มวยดุเดือดประจำสัปดาห์จากช่องเจ็ดสี ยังสู้ไม่ได้เลยนะครับ ไม่เพียงเท่านั้นนะครับไตก็ต้องทำหน้าที่สกัดเอาแอลกอฮอล์ไปเก็บไว้ที่ศูนย์ควบคุมใกล้ด่านประตูน้ำ (เรียกว่ากระเพาะปัสสาวะ) เต็มแล้วเต็มอีก ปล่อยแล้วปล่อยอีก เฮ้ย! เจ้าสมองติดลมแล้ว เจ้าปากก็ติดลมกับเขาเหมือนกัน เมาได้ที่ร้องคาราโอเกะไม่หยุด “จั่งซี่มันต้องถอน จั่งซี่มันต้องถอน จั่งซี่มันต้องถอน...” เอาเข้าไป สมองกับปากสนุกครับ ส่วนอวัยวะอื่นๆ ปั่นป่วนแล้วครับ และท้ายสุดเมื่อโดยเหล้าป่วนบ่อยๆก็เริ่มเคยชินและปล่อยวาง ฉันจะอยู่ของฉันอย่างนี้ เหนื่อยก็ไม่ทำ ขออยู่ฆ่าเวลาไปวันๆ

ฝ่ายทางด้านตับ ทำงานหนักมาเป็นเวลานานเจ้าหน้าที่ในฝ่าย หรือ เซว (cell) ก็เริ่มตาย และสะสมกันเป็นก้อนแข็ง เรียกว่าตับแข็ง บางรายก็โชคดีตับแข็งโตเร็วกลายเป็นมะเร็ง ดีที่เคยเป็นหน่วยผลิตน้ำย่อยก็เริ่มฟุ้งซ่าน (ดีซ่าน) ตาก็บวชเป็นหลวงตา ฮ่าๆ ห่มสีเหลือง ไตก็อยู่ในระดับเอ๊กซ์ (ใกล้จะวายแล้ว) สมองก็ตื้อ หลอดเลือดก็ตีบ ปากก็เลิกเคี้ยวดื่มอย่างเดียว (อาจจะกินบ้างมะขามเปียกจิ้มเกลือ) เมื่อดื่มอย่างเดียวก็ไม่มีแรงอัด ด่านสุดท้ายปลายลำไส้ตรงก็ไม่ทำงาน เมื่อระบบติดขัดจากคนไม่นานก็จะกลายเป็นศพครับ ตายไม่เหลือ!...

องค์การภาครัฐ หรือหน่วยงานภาครัฐ ดูสิ เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่มาก โดยภาพรวมก็มีเป้าหมายสูงสุด หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด หรือ ป้าว...ปาโส่ง (หาวครับ) สูงสุด ก็คือ ทำให้คนที่อยู่ในรัฐมีความสุข และให้รัฐมีความมั่นคงถาวร มีบางช่วงเขาก็บอกว่า อยู่ดีมีสุข (ผมก็ไม่เคยเห็นใครบอกว่าเป็นรัฐบาลแล้ว **“อยู่ทุกข์ มีร้อน”** หรอกครับ) นั่นคือที่มาหรือเหตุผลที่มีการตั้งรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการ เหตุผลของการก่อตั้งนี่แหละต่อไปนี้เราจะเรียกมันว่า **“ภารกิจ”** (missions) ยกตัวอย่างเช่น ภารกิจของกระทรวงมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์ บำรุงสุข เข้าแก๊ปแล้วยังที่นี้

ถ้าเปรียบเทียบระบบการบริหารงานของรัฐไทย (หรือจะเรียกว่าราชการประเทศไทยก็แล้วแต่ท่านจะตีความ) เป็นร่างกายมนุษย์ ท่านก็จะเห็นได้ว่า สามารถแบ่งออกเป็นหลายกลุ่มอวัยวะ ที่ใหญ่ๆ นะครับ ก็มีกลุ่มนิติบัญญัติ กลุ่มตุลาการ กลุ่มบริหาร และกลุ่มที่เป็นต่อมอิสระ (ผมหมายถึงองค์กรอิสระนะครับ) ตามหลักการแล้วหลายๆ กลุ่มนี่จะต้องประสานงานและคอยเตือนกันและกันนะครับ เพื่อให้ร่างกายประเทศนี้มีภูมิคุ้มกัน เจริญรุ่งเรืองและปลอดภัยจากโรคาพยาธิ โดยแต่ละกลุ่มก็จะมีภารกิจ และอำนาจหน้าที่แตกต่างกันออกไป และแต่ละกลุ่มก็จะมีการแบ่งย่อยอวัยวะหรือหน่วยงานลงไปอีก ฮ่าๆๆ อย่างกลุ่มอวัยวะบริหารเนี่ยนะ... ก็จะแบ่งเป็นกระทรวง 20 กระทรวง แต่ละกระทรวงก็จะแบ่งเป็นหลายๆ กรม แต่ละกรมก็จะมีหลาย สำนัก/กอง/กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานก็อาจจะมีหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายก็อาจจะมีหลายงาน แต่ละงานก็มีหลายเจ้าหน้าที่ นอกจากนั้น ยังมีหน่วยงานที่เป็นจังหวัดอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน และองค์กรปกครองท้องถิ่นอีกเกือบหมื่นแห่ง สรุปแล้วมีคนปฏิบัติงานทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หลายล้านคนครับ ท่านลองนึกดูนะครับว่าหากอวัยวะส่วนใด ส่วนหนึ่งอุเบกขา แปลว่าวางเฉย และไม่สร้างผลงาน เหมือนสมองตอนเมา ร่างกายนี้จะอยู่ได้หรือไม่

ระบบร่างกายของคนเรานะครับ สามารถตรวจสถานภาพอวัยวะภายในได้ในหลายวิธีครับ การถามคำถาม (เช่น นอนหลับดีมั๊ย!..ตอนหลับไม่รู้สึกตัวครับหมอตอบไม่ได้หรอก) ฉายเอ๊กซเรย์ ทีซีสแกน ตรวจอุจจาระ ปัสสาวะ ตรวจเลือด คลำดู รวมทั้ง ส่องกล้อง จ๊กเบิ่ง (ตรวจภายใน) แต่ไม่รวมถ้ำมอง ก็เป็นวิธีที่สามารถบอกได้ว่าอวัยวะทำงานได้มาตรฐานตามเป้าหรือไม่ หมายความว่าถ้าตรวจร่างกายแล้วก็จะเห็นได้ว่า **มิติม้า** คือ องค์ประกอบหรือมิติที่จะทำให้สุขภาพดีไปข้างหน้าเป็นอย่างไร ยกตัวอย่างง่ายๆ นะครับแค่เจาะเลือดและนำไปผสมสารโน่นนี่ เอาไปแกว่งหนีแรงโน้มถ่วงโลก ก็จะรู้ได้ว่า ตับไต ไขมัน เม็ดเลือดขาว แดง ฮีโมโกลบิน น้ำตาล กรดยูริค เพราะแต่ละส่วนก็มีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ถ้าค่า SGPT หรือ SGOT เกิน 40 ฮ่าๆๆ มีแววเป็นตับอักเสบ ครับ ให้รีบไปรักษาหมอ ขออภัยครับไปให้หมอรักษา ผมเป็นมาแล้ว กินยาลดไขมันและวิตะมินอี เพื่อบำรุงตับมาเป็นปีแล้ว เห็นมั๊ย พอรู้ปุ๊ปก็รักษาปั๊ป ผมอยู่อีกนานครับ วันนี้ท่านตรวจร่างกายหรือยังล่ะ ยังเหรอ ฮ่าๆๆ อยู่ใน

กลุ่มเสี่ยง ถ้ากลัวติดเชื้อเอดส์เพราะอยู่ในกลุ่มเสี่ยงแล้วไม่กล้าตรวจ ตรวจแต่อย่างอื่นโดยไม่ต้องตรวจเอดส์ก็ได้ ครับ...

ตรวจสุขภาพหน่วยงาน

ทีนี้ลองย้อนกลับมาดูหน่วยงานของเราบ้างนะครับ เผื่อจะเห็นอะไรผิดปกติบ้างจะได้รักษาได้ทันท่วงที ขอถามเหมือนหมอตรวจโรคนะครับ เอาซัก 7 คำถาม

1) ท่านรู้ไหมครับว่าหน่วยงานของท่าน เอาเป็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดใหญ่ เช่น กระทรวง กรม จังหวัด หรือ องค์กรปกครองท้องถิ่น ของท่านมีภารกิจอะไร มีนโยบายของผู้บริหารหรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งสร้างอะไร มีเป้าหมายอย่างไร? หากตอบว่าไม่ แสดงว่าท่านไม่เห็นเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ

2) ท่านทราบหรือไม่ว่า วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (สำนักงาน) ท่านมีกี่ประเด็น อะไรบ้าง และทำให้ได้เท่าใด? ถ้าตอบว่าไม่ แสดงว่าท่านยังไม่เห็นทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน

3) ท่านทราบหรือไม่ว่าหน่วยงานของท่านมีกิจในที่จะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่? หากตอบว่าไม่ แสดงว่าท่านยังไม่ทราบพันธกิจของหน่วยงานของท่าน

4) ท่านตอบได้หรือไม่ว่าหน่วยงานของท่านต้องการสร้างสิ่งพึงประสงค์ที่หน่วยงานของท่านมุ่งมั่นจะให้สำเร็จ? ถ้าตอบไม่ได้แสดงว่าท่านยังไม่ทราบเป้าประสงค์หน่วยงานของท่าน

5) ท่านตอบได้หรือไม่ว่างานที่ท่านทำตอบสนองต่อพันธกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ถ้าตอบไม่ได้แสดงว่า มีแนวโน้มว่าการทำงานของท่านยังไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

6) ท่านมีงานทำหนักมาก ยุ่งและวุ่นวาย ปวดหัว ทุกวัน แต่ก็บอกไม่ได้ว่าตนเองได้ผลงานอะไร ถ้าตอบว่าใช่ แสดงว่าท่านมีงานเยอะแต่ไม่มีผลงาน

7) เพื่อนของท่านก็เป็นเหมือนท่านใช่หรือไม่ ถ้าตอบว่าเป็น ถ้าเป็นคอมพิวเตอร์ก็แสดงว่า Chip หาย แล้วครับ คือหมดสภาพ เป็นต่างคนต่างทำ ฝุ่นตลบ แสดงว่า **สุขภาพของหน่วยงานกำลังแย่หนักขนาด** “มืดมน อนธกาล เหมือนดั่งขอทาน ตาบอดมองไม่เห็น จะหาสิ่งใดก็ไม่เป็น ประหนึ่งเช่น อศูรย์โกรธา” เหมือนเพลงท่านอาจารย์สีเผือก วงดนตรี คนด่านเกวียน ร้องไว้ครับ คือว่ามองไม่เห็นทั้งมิติม้า หรือมองไปข้างหน้า และมิติกิเลน หรือมองไปข้างหลัง

ถึงแม้ว่าบางท่านอาจจะตอบว่ารู้บางข้อนะครับ แต่ว่าไม่สามารถตอบได้ทุกข้อ หากการดำเนินงานยังอยู่ในสภาวะนี้อีกต่อไป ก็ยังแสดงว่ามีโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดแก่ระบบโดยรวมได้ มันมิใช่เรื่องเล็กนะ ถ้าย้อนกลับมาเทียบร่างกายนะครับ สมมติว่าลำไส้ตรง มีทิศทางการดำเนินงานที่ผิด ส่งกากอาหารย้อนขึ้นมาลำไส้เล็ก เลยทำให้ส่วนล่างสุดปิดประตูถาวร อาฮ้า!!! อะไรจะเกิดขึ้น เล็กหรือเปล่าล่ะท่านว่า ถ้าสุขภาพหน่วยงานแย่ คือ องค์ประกอบของหน่วยงานทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ได้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันแล้ว เราก็จะหาผลการดำเนินงานของหน่วยงานไม่เจอครับ

พอตอบได้ก็แค่กิจกรรมประจำวันของตนเอง การตรวจสุขภาพของหน่วยงานจึงสำคัญนะครับ **“วันนี้คุณตรวจสุขภาพของคุณ และหน่วยงานของคุณ หรือยัง?”** เตง ตูเลงตูเลง หน่วยงานคุณเป็นมะเร็งหรือเปล่า? (ได้มาจากลูกตอนเรียนอนุบาลครับ แต่ที่ลูกร้อง ร้องว่า ..แม่เอ็งเป็นมะเร็งหรือเปล่า..นิสัย)

นี่เป็นการสัมภาษณ์ย่อยๆ นะ เอ๊... เราจะตรวจสุขภาพหน่วยงานของเราอย่างไรดีอีกหนอ..... ถึงจะเห็นทั้งมิติที่ไปข้างหน้า และมิติที่มองข้างหลัง จะเจาะเอาน้ำประปามาตรวจแบบเลือดก็ไม่ได้ จะตรวจคลื่นหัวใจก็ไม่รู้อกซ้ายมันอยู่ตรงไหน จะคลำดูความผิดปกติก็หาที่คลำไม่เจอหรืออาจจะเจออย่างอื่นเข้าไปเต็มหน้า จะไปทีซีสแกนหรือไปเอ็กซเรย์หรืออัลตราซาวด์ก็ไม่รู้จะยกหน่วยงานไปอย่างไร หรือว่าโรงพยาบาลไหนเขาจะรับ ถ้ารับแล้วเนี่ยนะจะมาขอเบิกค่าตรวจโรคสำนักงานประจำปีกองคลังจะยอมไหมหว่า นึกไม่ออกจริงๆ ครับ ว่าจะทำอย่างไร ถ้าเป็นเช่นนี้เราจะรู้ได้อย่างไรหนอว่าหน่วยงานเราจะมีสุขภาพดี ประสานงานกันอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทั้งของหน่วยงาน (สำนัก/กอง/กลุ่มงาน) ต้นสังกัด และองค์การ (กระทรวง กรม จังหวัด อำเภอ และองค์กรปกครองท้องถิ่น) อุ้ย...! นึกออกแล้วครับ ยังงี้ๆ กลุ่มนักวิทยาศาสตร์และหมอเขายังคิดวิธีวัดได้ออกมาเป็นตัวเลข โอ้โฮ ลืมจริงๆ ครับ เพลโตสอนว่า คณิตศาสตร์ที่แสดงความสัมพันธ์กันด้วยตัวเลขนี่นะมันจะทำให้สามารถขจัดความลำเอียง ได้ เราก็ทำได้เช่นกันนี่ครับ วัดผลงานออกมาเป็นตัวเลข สร้างระบบวัดผลงานที่ถ่ายทอดกันลงมาจากระดับกระทรวง กระทรวงมายังกรม กรมมายังสำนัก / กอง / กลุ่มงาน แล้วก็ถ่ายยังบุคคล ตั้งเป้าให้ชัดและสอดคล้องกันเหมือนเซวขายของ ตกลงกัน แล้วก็แยกย้ายกันไปทำงาน เมื่อเป้าสอดคล้องกันงานก็เดินได้ถูกทิศทาง สู่ผลสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การ แบบนี้เรียกว่า **“บูรณาการ”** ซึ่งตรงกันข้ามกับแบบเดิมที่ไม่ประสาน ซึ่งผมเรียกว่า **“บานละนากู”** ต่อไปนี้ก็จะทำการเริ่มบูรณาการด้วยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดลงไปเป็นชั้น ทีละชั้นๆ ไปนะครับ

ระดับชั้นการถ่ายทอดตัวชี้วัด

เมื่อกล่าวถึงการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด **“ลง”** ไปเป็นชั้นนะครับ ท่านก็คงจะพอมองเห็นนะครับว่าเป้าหมายและตัวชี้วัดมันไหลมาจากบนสู่ล่าง กล่าวคือ..ไหลมาจากระดับนโยบายของทางฝ่ายการเมืองระดับประเทศมาสู่ระดับกระทรวง ไหลจากระดับกระทรวงมาสู่ระดับกรม จากกรมมาสู่หน่วยงานระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน จากสำนัก/กอง/กลุ่มงานมาสู่ฝ่ายหรืองาน จากงานก็มาสู่บุคคลนะครับ (ผมใช้คำว่า “มา” เนื่องจากว่าผมเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่ปลายสุด แล้วมันไหลมาหาผม บางท่านอาจจะนึกได้ก่อนผมครับ ว่าเป็นชั้น “ล่าง หรือ ต่ำ” สุด ฮ่าๆๆ ถ้าท่านนึกได้แสดงว่าผมกำลังทำงาน เพราะท่านกำลังตามผมอยู่ เป็นชั้นไหนก็ได้ครับไม่มีปัญหาอยู่แล้ว) ที่ไม่มีปัญหาก็เพราะว่าโดยแนวความคิดในแต่ละชั้นก็หนีไม่พ้น “การกำหนดผลงานที่แต่ละชั้นของการดำเนินจะต้องทำให้สำเร็จ” ดังนั้น คำที่ท่านทั้งหลายในวงการทำคำรับรองจะต้องพบ ก็ได้แก่ มิติในการดำเนินงาน ผลผลิต เป้าหมาย ตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐาน เกณฑ์วัดหรือเกณฑ์การให้คะแนน ช่วงปรับเกณฑ์ ผลการดำเนินงาน คะแนนที่ได้ คะแนนถ่วงน้ำหนัก และคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ซึ่งบางคำเราได้เสวนากันมาพอสมควรแล้ว แหละครับ และที่สำคัญอีกอย่างนึงที่เราจะต้องเจอก็คือแบบที่ใช้ในการลงนามในการให้คำรับรอง ครับ....☺

เอาละครับ ขอวกกลับเข้ามาเรื่องของลำดับชั้นของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย อีกครั้งหนึ่งนะครับ เพื่อเป็นพื้นฐานก่อนจะคุยกันเรื่องการลงนามในคำรับรองในอนาคตข้างหน้า เริ่มเลยดีกว่าเนาะ การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงในแต่ละลำดับชั้น จากบนสุด สู่ล่างสุด ไม่จำเป็นจะต้องเป็นชื่อตัวชี้วัดเดียวกันเสมอไปนะครับ ทั้งนี้เพราะพันธกิจ และหน้าที่ของแต่ละระดับ และแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน ตัวชี้วัดในระดับสูงขึ้นไปค่าของข้อมูลจะเป็นลักษณะของสารสนเทศ (information) คือข้อมูลที่มีการประมวลผลในรูปสถิติต่างๆ ที่มีมิติที่เกี่ยวข้องกันหลายมิติ ส่วนตัวชี้วัดในระดับที่ลงมาในระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะที่เป็นเทคนิคที่เป็นลักษณะของผลผลิตเดี่ยว หรืออาจจะพิจารณาในแง่ที่ว่าเป็นข้อมูล (data) หรือ บางท่านก็เทียบมันว่าเป็นข้อมูลดิบ ก็อธิบายกันดิบๆ กันแบบนี้ละครับ ยากแล้วหรือครับ เอาอย่างนี้ลองดู ตัวอย่างละกันนะครับ

สมมติว่าในช่วงรณรงค์ 7 วันอันตราย ตอนเทศกาลสงกรานต์ นะครับ รัฐบาลบอกว่าปีมะโว้ที่ผ่านมา มีผู้เสียชีวิตจากการจราจร จำนวน 600 คน จากประชากร 60 ล้านคน หรือประมาณ 1 คนต่อแสนประชากร หมายความว่า คน 1 แสนคน ตาย 1 คน (เป็นตัวเลขสมมตินะครับ) หรือเฉลี่ยจังหวัดละ 7.9 คน (รวมกรุงเทพมหานคร) จึงมีนโยบายให้ผู้เสียชีวิตลดลงในปีต่อไป ให้ได้ครึ่งประมาณเกือบหนึ่ง คือ ให้เหลือผู้เสียชีวิตไม่เกิน 304 คน หรือมีอัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุการจราจรไม่เกิน 0.5 ต่อแสนประชากร หรือเฉลี่ยไม่เกินจังหวัดละ 4 คน โดยให้ทุกหน่วยงานราชการร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

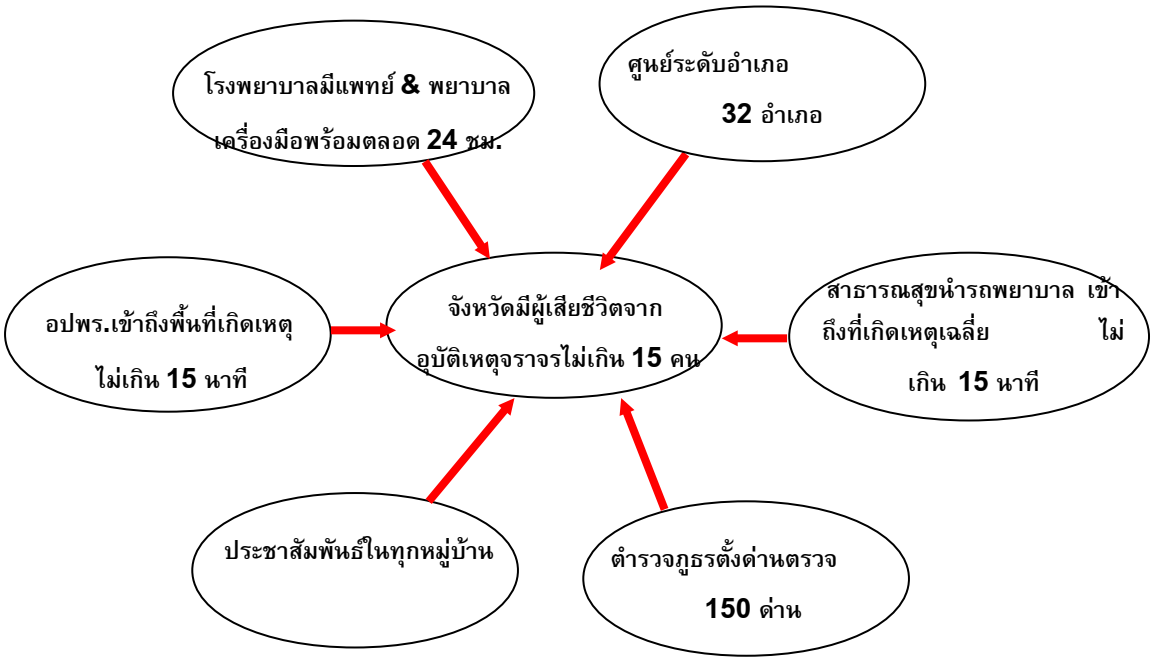
หน่วยงานต่างๆ ในระดับกระทรวงก็แปลงร่างรวมกันเป็นกุลีและกุจอ โดยได้ตั้งเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ดำเนินการประกอบด้วยหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยงานหนึ่งเป็นตัวประสานงาน หรือทำหน้าที่เลขานุการ ทำหน้าที่ผูกโยงการทำงานของทุกหน่วยเข้าด้วยกัน คณะกรรมการเหล่านี้และครับก็จะช่วยกันหารือว่า ถ้าจะให้ได้เป้าดังกล่าวแล้วเนี่ย หน่วยงานใดจะต้องสร้างผลงานอย่างไร กระทรวงคมนาคมบอกว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องของกระทรวงคมนาคม ได้แก่ เรื่องของสภาพถนน เครื่องหมายจราจร ไฟส่องสว่าง และ สัญญาณเตือนภัย จะต้องสมบูรณ์ โดยเฉพาะทางหลวงแผ่นดิน กระทรวงสาธารณสุขก็ต้องสามารถนำรถพยาบาลเข้าไปรับผู้ประสบอุบัติเหตุได้ภายใน 20 นาทีหลังจากที่ได้รับแจ้ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติก็ต้องตั้งด่านตรวจตราในจุดที่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ สำนักนายกรัฐมนตรีต้องไปรณรงค์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กระทรวงมหาดไทย จะต้องประสานการดำเนินงานกับจังหวัดให้ลดจำนวนผู้เสียชีวิตให้ได้ตามเป้าหมายแล้วก็มีการตกลงดำเนินการในที่ประชุมเพื่อรับไปดำเนินการ ให้ได้ตามมติที่ประชุม เอาประมาณนี้ก่อนนะครับ ที่เล่ามาตรงนี้แหละครับนับเป็นการเริ่มต้นถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดไปสู่ระดับกระทรวงเพื่อกระทรวงจะได้นำไปถ่ายทอดกระจายลงไปสู่หน่วยงานระดับกรมต่อไป

ลองพิจารณากรณีของกระทรวงมหาดไทยดูนะครับ หลังจากรับสายัณห์ (เป้า) มาแล้ว ก็มาพิจารณากันต่อครับ กระทรวงมหาดไทย ก็มีการประชุมหารือมอบงานในหน้าที่ให้แก่หน่วยงานระดับกรมและจังหวัดไปดำเนินการ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยก็ให้สนับสนุนอุปกรณ์ และบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดและเป็นเจ้าภาพประสานงาน กรมการปกครองให้ไปรณรงค์กิจกรรมผ่านสายงานปกครองท้องที่และให้สนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัด กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีหน้าที่ประสานการดำเนินงานกับองค์กรปกครองท้องถิ่นทุกแห่ง สำนักงานปลัด

กระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน จังหวัดมีหน้าที่ดำเนินการในพื้นที่เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานตามที่ตั้งเอาไว้ คือเฉลี่ยแล้วมีผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจราจรไม่เกินจังหวัดละ 4 คน หรือ รวมไม่เกิน 304 คน นั่นเอง

เมื่อถึงขั้นตอนนี้ก็แสดงว่ามีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงถึงกรมต่างๆ และจังหวัดต่างๆ แล้วครับ แต่อย่างไรก็ตาม จังหวัดมิได้มีพื้นที่หรือจำนวนประชากร หรือ พื้นที่ถนนที่เท่ากันนะครับ จังหวัดที่มีพื้นที่เยอะ คนเยอะ รถเยอะ และคนเมาแล้วขับเยอะ ก็มีโอกาสเสี่ยงที่จำนวนครั้งของอุบัติเหตุสูงกว่าจังหวัดที่พื้นที่น้อยกว่า รถน้อยกว่า เมาน้อยกว่า นะครับ พอดีน้องชายผมเป็นคนโคราช พ่อแม่ผมก็เป็นคนโคราช ผมเป็นคนกรุงเทพฯ ครับ แต่ตระกูลผมเป็นคนอีสาน ฮ่าๆๆ ก็จะขอถือโอกาสเล่าเรื่องบ้านน้องชายผมละกันนะครับ น้องชายผมเขาชอบร้องเพลงอยู่เพลงนึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเขานั่งกินเหล้าเวลาเขาร้องเมื่อใด หากร้องอยู่นอกเขตโคราช ต้องวิ่งออกกำลังเพื่อจะได้ปลอดภัยกันละครับ เพลงนี้ร้องว่า “กินเหล้า เมาพับ เขาไม่นับว่าลูกโคราช กินเมาอาละวาด ลูกโคราชล้านเปอร์เซ็นต์” ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวคนโคราชเอง หากดูตามเพลงนะครับ ก็เมาเอาเรื่องนะช่วงสงกรานต์เนี่ย มีประชากรประมาณ 2 ล้านคน แถมยังเป็นทางผ่านคนภาคอีสานและพวกที่ไปเที่ยวอีกหลายล้านคน จะกำหนดว่าไม่เกิน 4 คนตามค่าเฉลี่ยก็จะเกินไป ทำไม่ได้หรอกครับ ขอต่อรองน่ะ ขอไม่เกิน 15 คนละกัน เนาะ...! เพราะจังหวัดนครราชสีมา ถ้าแบ่งออกเป็นจังหวัดละ 8 อำเภอก็ได้ 4 จังหวัด แต่อยากเป็นหลานย่าโมเลยไม่ขอแบ่ง สมมติว่ากระทรวงมหาดไทยตกลงนะครับ ตกลงแล้วก็ลงชื่อรับทราบเอาไว้ เน่อ..

จังหวัดนครราชสีมาก็ต้องไปถ่ายทอดตัวชี้วัดลงหน่วยงานต่างๆ ละครับ สาธารณสุขจะต้องนำรถพยาบาลไปถึงจุดเกิดเหตุภายใน 15 นาที หน่วยกู้ภัย อปพร. ต้องไปถึงจุดเกิดเหตุไม่เกิน 15 นาที ตำรวจจะต้องมีการตั้งด่านตรวจให้ได้ 150 จุดที่มีความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์จังหวัดรณรงค์ป้องกันอุบัติเหตุในทุกหมู่บ้าน ทุกอำเภอต้องเป็นหน่วยประสานการดำเนินงานในระดับอำเภอ และเป็นศูนย์อำนวยการปฏิบัติการ โรงพยาบาลชุมชนจะต้องมีแพทย์ประจำตลอด 24 ชั่วโมง เอาคร่าวๆ อย่างนี้ก่อนนะครับ หลังจากตกลงกันแล้ว นะครับ แต่ละส่วนก็ไปดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง ตามแผนผังนี่แหละครับ..!



จากแผนผังการดำเนินงานก็จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของทุกส่วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนให้จำนวนผู้เสียชีวิตไม่เกิน 15 คน ถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่งก็อาจจะกระทบต่อจำนวนผู้เสียชีวิตที่อาจจะเพิ่มขึ้นได้ เช่น ถ้าหากไม่มีด่านตรวจ ก็อาจจะทำให้มีผู้เมาสุราแล้วขับรถหน้าบ้านน้องชายผม (ผู้เมาคือน้องชายผมเอง) อาจจะไปเกิดอุบัติเหตุชนกับรถคันอื่นๆ ก็ได้ ถ้าชนแล้วรอรถพยาบาลและรถกู้ภัยเกิน 1 ชั่วโมง ผู้ประสบอุบัติเหตุก็อาจจะติดอยู่ในรถ อาจจะส่งผลให้คนที่มามุงดูเป็นลม แล้วชาวบ้านคนอื่นที่เมาเหล้าขับรถไปส่งโรงพยาบาล ไปชนกับรถกู้ภัยที่กำลังวิ่งสวนมาที่เกิดเหตุ ตายซ้ำเข้าไปอีก นะครับ

เมื่อได้ตกลงเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานแล้วนะครับ แต่ละส่วนก็จะต้องไปถ่ายทอดตัวชี้วัดให้แยกย่อยลงไป ลองมาดูงานของตำรวจบ้างนะครับ

ตำรวจภูธรจังหวัด เชิญหน่วยงานในสังกัดทั้งหมดมาหารือและกำหนดว่ามีจุดอันตรายที่จะต้องตั้งด่านตรวจเพื่อป้องปรามมิให้เกิดอุบัติเหตุ ณ จุดใดบ้าง ทุกสถานีตำรวจก็รายงานมา อำเภอบัวใหญ่บ้านน้องชายผม สำรวจแล้วพบว่ามี่ 10 จุด (หนึ่งในจุดนั้นคือที่หน้าบ้านน้องชายผมครับ อันตรายตอนเขาร้องเพลง เพราะเพลงมันท้าทายครับ) แล้วก็หารือกันเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่รับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคลดังตารางข้างล่าง นี่แหละครับ

ระดับ/หน่วยงาน/ชั้นงาน	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐานปีที่ผ่านมา	เป้าหมาย
ประเทศ	อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุการจราจร	1 คน ต่อแสนประชากร	0.5 คน ต่อ แสนประชากร
กระทรวงมหาดไทย	ค่าเฉลี่ยจากอุบัติเหตุการจราจร ผู้เสียชีวิตต่อจังหวัด	7.9 คน/จังหวัด	ไม่เกิน 4 คน/จังหวัด
จังหวัดนครราชสีมา	จำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุการจราจรของจังหวัด	15 คน	ไม่เกิน 10 คน
ตำรวจภูธรนครราชสีมา	จำนวนด่านตรวจวัดระดับแอลกอฮอล์	100 จุด	150 จุด
ตำรวจภูธรบัวใหญ่	จำนวนด่านตรวจวัดระดับแอลกอฮอล์	5 จุด	10 จุด
เจ้าหน้าที่ สภ.บัวใหญ่	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานในด่าน	ไม่ต่ำกว่า 20 ชั่วโมง	ไม่ต่ำกว่า 35 ชั่วโมง

จากตารางจะเห็นได้ว่า มีการตั้งค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับประเทศ และถ่ายทอดมาเป็นระยะจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างที่ได้นำเรียนมาแล้วนะครับว่า ตัวชี้วัดในแต่ละระดับของการปฏิบัติงานอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้เนื่องจากขอบเขตในการทำงานและระดับเป้าหมายตลอดทั้งผลผลิตที่ต่างกัน ยกตัวอย่าง ในกรณีตัวชี้วัดระดับบุคคลที่วัดกันที่จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน แต่ระดับ

หน่วยงานวัดกันที่จำนวนจุดตรวจ ชั่วโมงปฏิบัติงานจะส่งผลต่อการตายน้อยลงอย่างไร? ไม่น่าจะเกี่ยวกัน คุณดารา กพร.สป.มท. เขาถามผมนะครับ

หากท่านขับรถอยู่แถวบ้านผม (กรุงเทพฯ นะครับ ย้ำ...เพื่อนผมเขาสงสัยว่าบ้านผมอยู่เขตไหน? ทำไมที่อยู่บ้านผมยังมีหมู่ที่อยู่) ตามป้อมตำรวจจะเห็นตำรวจปลอมยืนอยู่ พอเห็นตำรวจปลอมผมเนี่ย!!... นะนิสัยดีมากเลย ขับรถเรียบร้อย ผมถามพรรคพวกที่เป็นตำรวจแล้วว่าทำไมจึงเอาตำรวจปลอม (หุ่นตำรวจ) มาตั้ง (เป็นพรรคพวกกันเพราะผมไปจ่ายค่าปรับให้เด็กๆ ขับรถฝ่าไฟเหลืองนะครับ เลยรู้จักกัน) เขาตอบผมว่าเอามาใช้ในการป้องปรามครับพวกขับรถผิดกฎจราจร ดูไกลๆ เหมือนจริงๆ การที่ตำรวจมาตั้งด่านก็เป็นการป้องปราม มายืนเฝ้าป้อม หรือนั่งอยู่ในป้อมก็สามารถป้องปรามได้ นอกจากนั้น หากเกิดเหตุจะได้ไปถึงจุดเกิดเหตุได้อย่างรวดเร็ว แต่ว่าสงกรานต์ไม่มีใครอยากอยู่ก็เลยเป็นตัวชี้วัดบังคับให้ทุกคนร่วมมือ เป็นเทคนิคการบริหารครับ แล้วค่อยไปหยุดวันอื่นเอา การที่ตำรวจมาปฏิบัติงานและนับชั่วโมงการทำงานอย่างเดียวก็ไม่สามารถทำให้คนตายไม่เกิน 15 คนได้นะครับ นี่เป็นเพียงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียว ซึ่งเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ทั้งระบบยังมีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในสังกัดที่จะต้องดำเนินการ เช่น แพทย์ และพยาบาลก็จะต้องมีชั่วโมงทำงานเพิ่ม รถกู้ภัยต้องพร้อมตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น หากแต่ละหน่วยงาน มีการถ่ายทอดพันธกิจผ่านตัวชี้วัด หากมีข้อบกพร่อง ณ จุดใดก็จะทำให้เห็นประเด็นที่จะต้องแก้ไขได้ง่าย ครับ...

ตัวอย่างที่ผมให้มาเป็นตัวอย่างเพียงมิติเดียวนะครับ ถ้าเป็นอย่างกรณีที่จังหวัดถ่ายทอดตัวชี้วัดในมิติเดียวการกำกับการดำเนินงานและการวัดผลงานก็ไม่จำเป็นต้องจัดสร้างเครื่องมือใหม่ เพราะการประชุมกันและตกลงกันธรรมดาและแค่เขียนรายงานการประชุมอย่างเดียวก็เป็นการเพียงพอ แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้วมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในหลายๆ ประเด็น จึงทำให้การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคคลที่มีประเด็นรายละเอียดที่จะต้องพิจารณาจำนวนมาก โดยสรุปแล้ว**จะต้องปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงานที่สำคัญ ได้แก่ งานที่ดำเนินการตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์ งานที่เป็นอำนาจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการร่วม** การประชุมและตกลงกันอย่างกรณีตัวอย่างที่ได้นำเสนอแล้วนะครับ ไม่สามารถจะจดจำได้และจะยาก ต่อการกำกับดูแลและวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ผมย้ำอีกนะครับในยุคปัจจุบันมีวาทกรรมด้านการบริหารและวัดผลงานว่า **“หากวัดผลงานไม่ได้ก็ถือว่าไม่มีผลงาน”** นอกจากนั้น ระบบราชการยังมีการให้ **“รางวัลตามผลงาน”** ดังนั้นเพื่อให้สามารถจดจำและวัดผลงานได้ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล นะครับ ท่านคงจำได้ว่าราชการมีโบนัส ซึ่งวัดจากผลการดำเนินงานไงฮะ จึงจำเป็นจะต้องอาศัยวิธีการหรือเครื่องมือในการวัดผลงานขึ้นมาเพื่อให้สามารถจดจำและวัดผลงานที่มีความซับซ้อน เชื่อมโยงการทำงานที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน และสามารถใช้ประกอบการพิจาณาให้รางวัลหน่วยงาน และบุคคลตามผลงานได้ เครื่องมือหนึ่งที่จะใช้ในการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการไทยในยุคปัจจุบัน ก็คือ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการครับ ในคู่มือนี้จะเน้นการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Division Performance Agreement หรือ DPA) และการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการระดับบุคคล (Individual Performance Agreement หรือ IPA)

การวัดผลงานในยุคปัจจุบัน

ในการวัดผลงานในยุคปัจจุบันนะครับ เขานิยมใช้วิธีตัดเกรดการดำเนินงานครับ วิธีการก็คล้ายๆ กับสมัยเราเรียนมัธยมหรือมหาวิทยาลัยนั่นแหละครับ เอ้าลองระลึกชาติดูกันก่อนดีมั๊ยครับว่าเขาตัดเกรดการเรียนอย่างไร สมมติว่าเป็นของผมละกันนะครับ

วิชา	หน่วยกิต	เกณฑ์การตัดเกรด				คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	เกรดที่ได้	ผลคูณหน่วยกิตและเกรด
		1	2	3	4				
คณิตศาสตร์	3	50-59	60-69	70-79	80 ขึ้น	100	55	1	3
ภาษาไทย	3	50-59	60-69	70-79	80 ขึ้น	100	62	2	6
วาดเขียน	2	50-59	60-69	70-79	80 ขึ้น	100	79	3	6
พละศึกษา	1	50-59	60-69	70-79	80 ขึ้น	100	85	4	4
รวม	9							เกรดเฉลี่ย	19/9 = 2.11

คงพอจะจำได้นะครับว่าในอดีตเราตัดเกรดกันอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามการตัดเกรดในยุคปัจจุบันมีความละเอียดของเกณฑ์เป็นครึ่งเกรดด้วย คือมีช่วงเกรดเป็น .5 ของแต่ละเกรดด้วย ย้อนไปดูอดีตละกันนะครับ จะเห็นได้ว่าแต่ละวิชามีหน่วยกิตไม่เท่ากัน จำนวนหน่วยกิตของแต่ละวิชาไม่เท่ากัน วิชาที่ยากกว่าก็จะหน่วยกิตมากกว่า ครับ เช่น คณิตศาสตร์และภาษาไทย จำนวนหน่วยกิตเท่ากับวิชาละ 3 ครับ ท่านคงจำได้นะครับเวลาตัดเกรดอาจารย์ก็จะตัดเกรดตามช่วงคะแนนครับ วิชาที่ผมเก่งเป็นพิเศษ เช่น คณิตศาสตร์ ผมก็ทำคะแนนได้ 55 จากคะแนนเต็ม 100 พอมาดูเกณฑ์การตัดเกรดแล้ว เฮ้...ผมได้เกรด 1 เป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูล แม่ผมต้มไก่ใบมะขามเลี้ยงฉลองกันทั้งครอบครัว เนื่องจากว่าทุกครั้งจะติด ร. หรือ 0 การที่ผมได้เกรด 1 แสดงว่ามีความก้าวหน้าแล้ว มาดูอีกวิชานึงที่ผมไม่น่าพลาด ทั้งๆ ที่จัดว่าง่าย แต่ **“น้ำหนัก”** อุ๊ย หน่วยกิตตั้ง 2 ผมพยายามจะทำให้ได้เกรด 4 เพื่อให้เกรดเฉลี่ยดีขึ้น ตอนสอบวิชาวาดเขียนนะครับ ผมวาดรูปหมา แล้ววาดสวยซะด้วย เสียดาย !!.. แต่ถูกตัดคะแนนชื่อรูปภาพ เพราะรูปภาพผมที่จริงแล้วชื่อว่า หมาผู้ทรนง แต่ด้วยความ รีบร้อนเพราะเวลาน้อยผมเขียนใต้รูปผิดไปเป็นอีกคำหนึ่งว่า **“หามผู้ทรนง”** อยู่ใต้รูป คือใส่สระอาผิดที่นิดเดียว อาจารย์เลยตัดคะแนนผมเนื่องจากว่าในรูปไม่มีการหามคนมีแต่รูปหมาน้อย ผมเลยถูกตัดคะแนน เลยได้แค่ 89 คะแนน เหลือคะแนนเดียวก็จะได้เกรด 4 แล้ว โอ้โห ผมทำคะแนนเกินเกรด 3 มาตั้ง 9 คะแนนแน่ะ ผมก็เสียดายคะแนนที่ถูกตัดทิ้งไปเฉยๆ นะครับ รู้สึกว่ามันไม่เป็นธรรมเอาซะเลยแหละวิธีการตัดเกรดแบบนี้เนี่ย นี่ถ้าวิธีการตัดเกรดละเอียดขึ้นมาอีกหน่อยนะครับ ผมน่าจะได้เกรด 3.9 มิใช่ 3 เฉยๆ ครับ



“หามผู้ทรนง”

ทีนี้เวลาจะประเมินผลการเรียนในภาพรวมของผมนะครับ ก็ต้องดูเกรดเฉลี่ยใช่มั้ยครับวิธีการหาเกรดเฉลี่ยทุกท่านก็คงจำได้ขึ้นใจอยู่แล้ว ว่าเขาเอาเกรดแต่ละวิชาที่ได้คูณกับหน่วยกิต ซึ่งจะได้ผลคูณของหน่วยกิตและเกรดของวิชาครับ ผมจะเรียกสั้นๆว่า “ผลคูณ” แล้วก็รวมผลคูณได้เท่าไหร่ให้หารด้วยจำนวนหน่วยกิตทั้งหมด

จะเห็นได้ว่า หน่วยกิตวิชาคณิตศาสตร์ เท่ากับ 3 ผมได้เกรด 1 ผลคูณวิชานี้ของผม จึงได้ 3 ครับ ถ้าทำวิธีเดียวกัน ผลคูณของวิชาภาษาไทย ก็จะได้เท่ากับ 6 วิชาวาดเขียนได้เท่ากับ 6 วิชาพละศึกษาได้เท่ากับ 4 รวมคะแนนผลคูณแล้วได้เท่ากับ 19 ครับ เมื่อผมได้คะแนนรวมผลคูณแล้วผมก็จะสามารถหาเกรดเฉลี่ยได้จากการเอา 19 ตั้ง แล้วหารด้วยจำนวนหน่วยกิตทั้งหมดคือ 9 จึงได้เกรดเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 ครับ ถือว่า ผ่าน ไชโย กินต้มไก่อีกรอบ

เกรดเฉลี่ย 2.11 เป็นเกรดเฉลี่ยที่มิใช่เฉลี่ยแบบเลขคณิตแบบที่เรากินข้าวต้มตอนคุยกันเรื่องค่าตัวชี้วัดแบบค่าเฉลี่ยนะครับ เพราะค่าเฉลี่ยตอนกินข้าวต้มเราคิดแบบค่าเฉลี่ยแบบเลขคณิตธรรมดา คือ หาค่าใช้จ่ายมาแล้วก็หารด้วยคนทั้งหมด จำได้มั้ยครับ ค่าข้าวต้ม 500 บาท กิน 5 คน เฉลี่ยทั้ง 5 คน ก็คนละ 100 บาท แต่เกรดเฉลี่ย เราไม่ได้เอาเกรดรวมกันแล้วหารด้วยจำนวนวิชานะครับ เพราะถ้าหาแบบนั้น นะครับผมก็จะได้เกรดเฉลี่ยเท่ากับ 10 หารด้วย 4 ซึ่งเท่ากับ 2.5 ซึ่งเกรดแบบนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อทุกวิชามีหน่วยกิตเท่ากัน หรือมีความยากเท่าๆกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วแต่ละวิชามีระดับความยากต่างกัน จึงต้องใช้วิธีหาเกรดเฉลี่ยที่จะต้องนำเอาระดับความยากมาพิจารณาด้วยครับ

ทีนี้ลองมาเปรียบเทียบกับการวัดผลงานในยุคปัจจุบันดูซิครับ จะเห็นได้ว่าก็ใช้วิธีการเดียวกันกับที่อาจารย์ตัดเกรดการทำงานของเรานี่แหละครับ แต่เกรดที่ใช้ในการตัดเกรดผลงาน มีทั้งหมด 5 เกรด ครับ คำว่าหน่วยกิต ก็จะเรียกใหม่ว่า น้ำหนัก อย่างที่ผมเคยพูดผิดเอาไว้เมื่อตะกี๊ นั่นแหละ….! ส่วนชื่อวิชาก็จะประยุกต์มาเป็น “ตัวชี้วัด” เกรดที่ได้ก็จะมาเป็น คะแนนที่ได้ เกณฑ์การตัดเกรดก็จะเป็นระดับเกณฑ์วัด หรือ เกณฑ์การให้คะแนน ผลคูณก็จะถูกเรียกว่า คะแนนถ่วงน้ำหนัก และเกรดเฉลี่ยก็จะถูกเรียกว่า **คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก** ครับ

ผมจะลองประยุกต์การประเมินผลจากตารางประเมินเกรดการศึกษาที่ได้กล่าวมาซักครู่นะครับ สมมติว่านายไพบูลย์ ในฐานะที่เป็นเซวได้ถูกมอบให้จำหน่ายหนังสือ 4 เรื่องละกันนะครับ หนังสือที่ขายยากที่สุดและบริษัทต้องการให้ผมขายให้ได้ก่อนคือ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่วนที่ขายยากรองลงมาได้แก่ วาดเขียน และขายง่ายที่สุดคือ พละศึกษา ครับ ท่านลองดูตารางประเมินผลนี้ดูนะครับ

ตัวชี้วัด (จำนวนที่ขายได้)	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ช่วงปรับเกณฑ์	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน	คะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
				1	2	3	4	5			
คณิตศาสตร์	30	100	10	60	70	80	90	100	65	1.5	45
ภาษาไทย	30	100	10	60	70	80	90	100	62	1.2	36
วาดเขียน	25	150	10	110	120	130	140	150	145	4.5	112.5
พละศึกษา	15	200	5	180	185	190	195	200	194	3.8	57
รวม	**100**			**คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก**						**250.5/100 =2.5050**	

เขาเ[illegible]สือ ที่ขา[illegible] 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนหนังสือคณิตศาสตร์ที่ขายได้ จำนวนหนังสือภาษาไทยที่ขายได้ จำนวนหนังสือวาดเขียนที่ขายได้ และจำนวนหนังสือพละศึกษาที่ขายได้ ครับ ส่วนน้ำหนักหากเปรียบเทียบกับการตัดเกรดนักเรียนก็คือหน่วยกิต ครับ น้ำหนักหรือหน่วยกิตของหนังสือวิชาคณิตศาสตร์เท่ากับ 30 หน่วย

ภาษาไทยเท่ากับ 30 หน่วย วาดเขียนเท่ากับ 25 หน่วย และ พละศึกษาเท่ากับ 15 หน่วย ครับ ตอนนี้คงเห็นแล้วนะครับ ความสำคัญหรือน้ำหนักของแต่ละวิชาไม่เหมือนกัน

ทีนี้ลองมาดูเรื่องของช่วงของเกณฑ์การให้คะแนน หรือเกณฑ์ในการตัดเกรดนะครับ จะเห็นได้ว่าช่วงห่างของระดับคะแนนในวิชาคณิตศาสตร์และภาษาไทย จากระดับคะแนน 1 ไป 2 เรื่อยไปจนถึง 5 มีช่วงห่างเท่ากับ 10 คือจาก 1 ไป 2 ห่างกัน 10 เล่ม นั่นคือ ได้คะแนน 1 เมื่อ ขายได้ 60 เล่ม ได้คะแนน 2 เมื่อขายได้ 70 เล่ม ได้คะแนน 3 เมื่อขายได้ 80 เล่ม ได้คะแนน 4 เมื่อขายได้ 90 เล่ม และได้คะแนน 5 เมื่อขายได้ 100 เล่ม เห็นหรือยังครับทีนี้ว่าช่วงห่างของผลงานที่จะได้คะแนนตามลำดับเท่ากับ 10 ซึ่งช่วงห่างของผลงานในแต่ละระดับคะแนนนี่แหละครับ เวลาจัดทำระบบการติดตามและประเมินผลผลงาน จะเรียกว่า ช่วงปรับเกณฑ์ ซึ่งภาษาอังกฤษเรียกว่า Interval ครับ ทีนี้ลองมาดูช่วงปรับเกณฑ์ของวิชาอื่นๆ บ้างนะครับ ท่านดูเป็นมั๊ย น่าจะเป็นแล้วแหละครับ ตอนนี้หากยังไม่เข้าใจลองย้อนกลับไปดูตารางและอ่านคำอธิบายซ้ำนะครับ

เอาหละครับ หลังจากเข้าใจช่วงปรับเกณฑ์แล้วนะครับ ทีนี้ลองมาดูช่องผลการดำเนินงานครับ ก็ง่ายๆ ครับ นับจำนวนหนังสือที่ขายได้ วิชาคณิตศาสตร์ขายได้ 65 เล่ม หากคิดเหมือนตัดเกรดนักเรียนแล้วผมจะได้เกรด 1 ซึ่งเกรด 1 นี่นะ เท่ากับผมขายได้ 60 ผมจึงมีผลงานเกินเกณฑ์คะแนนระดับ 1 ไปแล้วตั้ง 5 เล่ม ถ้าตัดทิ้งไปเฉยๆ มันก็ไม่เป็นธรรมกับคนทำงานซิครับ ดังนั้นจึงต้องนำ 5 เล่มนั้นมาตัดเกรดหรือให้คะแนนด้วย วิธีการก็ให้เป็นทศนิยมเพิ่มไปจากคะแนนเต็มที่ได้ซิครับ ก็ทำได้โดยการนำเอาเศษผลงานที่เหลือ คือ 5 หารด้วยช่วงปรับเกณฑ์ของตัวชี้วัดนั้น ก็คือ 10 ซึ่งได้เท่ากับ 0.5 เมื่อเอาไปรวมกับคะแนนซึ่งเดิมได้ 1 ก็จะได้ผลคะแนนเท่ากับ 1.5 ครับ ในช่องคะแนน ที่ได้ของการขายหนังสือวิชาคณิตศาสตร์ ครับ

ทีนี้ลองดูในช่องของวิชาอื่นอีกบ้างนะครับ วิชาพละศึกษา ผลการขายได้ 194 เล่ม เทียบคะแนนเต็มแล้วได้ 3 ซึ่งเท่ากับ 190 เล่ม จึงเหลือเศษอยู่ 4 เล่ม ทำให้เป็นคะแนนทศนิยมด้วยการนำช่วงปรับเกณฑ์ซึ่งเท่ากับ 5 มาหารเศษก็จะได้ เท่ากับ 0.8 รวมกับคะแนนเดิมที่ได้จึงได้เท่ากับ 3.8 ครับ ทีนี้ท่านลองทำความเข้าใจดูนะครับว่า ทำไมคะแนนที่ได้ในการขายหนังสือวิชาภาษาไทยจึงได้ 1.2 และวิชาวาดเขียน จึงได้ 4.5

เมื่อเราเข้าใจในคะแนนที่ได้ของแต่ละตัวชี้วัดแล้วนะครับ หากว่าต้องการทราบผลการดำเนินงานในภาพรวมก็สามารถทำได้คล้ายๆกับการหาเกรดเฉลี่ยของนักเรียน คือ การเอาคะแนนที่ได้ของแต่ละวิชาไปคูณกับน้ำหนักของวิชานั้นๆ ก็จะได้คะแนนถ่วงน้ำหนักของวิชานั้น เช่น วิชาคณิตศาสตร์ได้คะแนน 1.5 เมื่อคูณกับน้ำหนัก 30 ก็จะได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 45 วิชาภาษาไทย ได้คะแนน 1.2 เมื่อคูณกับน้ำหนัก 30 ก็จะได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 36 ครับ คำนวณไปในลักษณะเดียวกันนี้ให้ครบทุกตัว เมื่อครบทุกตัวแล้วให้รวมคะแนนถ่วงน้ำหนักแล้วก็หารด้วยน้ำหนักทั้งหมด ผลที่ได้ก็จะเท่ากับคะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก หรือผลการดำเนินงานในภาพรวม

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 250.5 เมื่อหารด้วย จำนวนน้ำหนักทั้งหมดคือ 100 ก็จะได้คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักหรือผลการดำเนินงานในภาพรวมเท่ากับ 2.505 ครับ ทั้งนี้ ในการคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักนี่นะครับ จะนำเอาจำนวนน้ำหนักทั้งหมดไปหารคะแนนถ่วงน้ำหนักทีละตัว และค่อยรวมผลหาร ก็จะได้ผลคะแนนรวมเท่ากัน ครับ

ที่นี้ลองหันมาประยุกต์ใช้จริงในการทำงานดูนะครับ สมมติว่าเราจะทำการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานแห่งหนึ่ง นะครับ

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ช่วงปรับเกณฑ์	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน	คะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
				1	2	3	4	5			
จำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการ	30	10	1	6	7	8	9	10	9	4	120
จำนวนครั้งการติดตามผล	15	5	1	1	2	3	4	5	5	5	75
จำนวนคู่มือการปฏิบัติงาน	25	150	10	110	120	130	140	150	145	4.5	112.5
ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	30	80	5	60	65	70	75	80	77	4.4	132
รวม	**100**			**คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก**						**439.5/100 = 4.3950**	

จากตารางข้างบนคงจะเห็นแล้วนะครับว่า คะแนนผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัดได้เท่ากับ 4, 5, 4.5, และ 4.4 ตามลำดับ เมื่อนำมาหาค่าคะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก ปรากฏว่าได้คะแนนเท่ากับ 4.3950 นั่นก็คือคะแนนที่ได้ในภาพรวม จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักที่ได้ก็คือ ภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานนี้ครับ เวลาเราติดตามและประเมินผลคำรับรองการปฏิบัติราชการก็จะเป็นไปในลักษณะเดียวกันนี่แหละครับ แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของตารางอาจจะสับไปมาตามลีลาของแต่ละจอมยุทธ์ แต่จะสับกลับหน้ากลับหลังอย่างไรเพลงยุทธ์ หรือชื่อหัวข้อ ก็ยังใกล้เคียงหรือเหมือนกันครับ เช่น บางหน่วยงานก็เอาช่วงปรับเกณฑ์ไว้ด้านหลังเกณฑ์การให้คะแนน บางหน่วยงานก็เอาไว้ข้างหน้า บางหน่วยงานก็เอาเป้าหมายไว้ข้างหลังเกณฑ์วัด บางหน่วยงานก็วางไว้ข้างหน้า หาหลักสากลไม่ได้ครับ แต่ก็ไม่ต้องไปใส่ใจว่ามันจะอยู่ที่ไหน ครับ ดูที่ตรงหัวคอลัมน์ แล้วก็คำนวณให้ถูกหลักละกัน ทวนอีกครั้ง **คะแนนถ่วงน้ำหนักได้จากการนำคะแนนที่ได้ของแต่ละตัวชี้วัดคูณกับน้ำหนัก หาคะแนนถ่วงน้ำหนักให้ครบทุกตัวชี้วัดแล้วรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมด ได้เท่าไหร่ เอาน้ำหนักทั้งหมดหาร ผลที่ออกมาก็จะได้คะแนนผลการดำเนินงานในภาพรวมครับ**

ในตอนนี้อาจจะยากและปวดหัวสำหรับผู้ที่เริ่มศึกษานะครับ หากไม่เข้าใจมีคาถาให้ท่อง 2 พยางค์ครับ **“อ่านใหม่”** หลายๆ รอบ อ่านแล้ว 20 รอบก็ยังไม่เข้าใจก็มีคาถาอีก 4 พยางค์ครับ **“ตัวใครตัวมัน”** ไม่ใช่ครับ..! มาถามที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยก็ได้ครับ เอาละครับคราวนี้ผมว่าเราน่าจะมีพื้นฐานแน่นเพียงพอที่จะศึกษาการจัดทำคำรับรองแล้วแหละครับ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการอาจจะแบ่งเป็นขั้นและตอนที่สำคัญ รวม 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้ทราบความเป็นมา ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การและตัวชี้วัดขององค์การ ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การลง สู่หน่วยงาน และการกำหนดกรอบการประเมิน ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด และน้ำหนัก ขั้นตอนที่ 6 การลงนามในคำรับรองปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน (DPA) ขั้นตอนที่ 7 จัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการระดับบุคคล (IPA) ขั้นตอนที่ 1-3 เป็นขั้นตอนที่หน่วยประสานงานดำเนินงาน ขั้นตอนที่เหลือเป็นขั้นตอน ที่หน่วยงานภายในองค์กรดำเนินงานครับ เราจะว่ากันไปทีละขั้นตอนละกันนะครับ

□ ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้ทราบความเป็นมา

ความเข้าใจในที่มาของการจัดทำคำรับรองของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการแรกที่จะต้องทำให้สำเร็จก่อนครับ โดยที่จริงแล้วเนื้อหาที่จะต้องทำความเข้าใจนั้นไม่ยาก และไม่ซับซ้อนหรอกครับ เพราะเป็นเพียงการมอบหมายหน้าที่ให้หน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมาย ในระหว่างการดำเนินงานก็ให้สามารถบอกความคืบหน้าได้ เมื่อทำงานเสร็จก็ให้สามารถบอกผลการดำเนินงานได้ และภายหลังก็ให้สามารถบอกผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ เท่านั้นเองครับ และผมก็มั่นใจว่าทุกท่านมีความสามารถและเป็นนักแข่งขันระดับโอลิมปิก ฮ่าๆๆ คนจะเป็นข้าราชการ หรือพนักงานของรัฐได้แข่งชนะเลิศมากี่ครั้ง ไล่มาตั้งแต่ก่อนเกิดโน่น ตั้งแต่ท่านเองยังเป็นวุ้นอยู่โน่น กว่าจะปฏิสนธิได้ท่านต้องแข่งกับคู่แข่งในการวิ่ง 15 เซนติเมตร วิ่งระยะสั้นนี่ต้องใช้กำลังมหาศาลนะครับ ท่านก็ชนะ ชนะแล้วท่านก็อดทนนอนอยู่ในที่เดียวตั้ง 9 เดือน ออกมาแล้วก็แข่งกับตัวเองกว่าจะเดินได้นะเป็นปี 3 ปีต้องไปแข่งกับเพื่อนๆ เพื่อเข้าโรงเรียนอนุบาล 6 ปีแข่งเข้า ป.1 แล้ว 12 ปีแข่งเข้า ม.1 ต่อ อีก 15 ปีแข่งเข้า ม.4 ยังอีก 17 ปีแข่งเข้า มหาวิทยาลัย สมัยก่อนเรียกว่าเอ็นทรานซ์ สมัยนี้เรียกว่า อะไรก็ไม่รู้เห็นว่าเด็กต้องไปสอบโอเน็ต เอเน็ต โอเด็ด อะไรทำนองเนี้ย บางคนแข่งเข้าไม่ได้ ก็ไปเรียนมหาวิทยาลัยเปิด (บางคนก็ไม่แข่งนะครับตั้งใจไปเรียนรามและสุโขทัยเลยก็มี ผมก็อยู่ในประเภทหลังครับ ที่ไม่สอบเพราะไม่อยากแย่งคนอื่น..ใครจะเชื่อบ้างเนี่ย) ที่เรียนมหาวิทยาลัยเปิดเนี่ยนะครับต้องแข่งกับตนเอง ทำนองเข้าง่ายออกยาก ลองไปเรียนดูดิ แล้วจะรู้ ฮ่าๆๆ ที่ออกยากเพราะมันไม่เคยเข้าเรียนครับ เอ้าเรียนจบแล้วยังต้องมาสอบแข่งกันอีกนะ สอบได้ภาค ก. ความรู้ความสามารถทั่วไป (หรือไปทั่ว) แล้วก็รอสอบ ภาค ข. ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง แล้วก็ภาค ค. ความรู้ความสามารถพิเศษ อะไรทำนองเนี้ย คือคนที่สอบกะว่าคนสอบได้เข้ามาจะเยี่ยมยอดวรยุทธเหมือนจอหงวนในหนังจีน ว่างั้นเถอะ เก่งไม่เก่งก็นึกดูเถอะ ดังนั้น บายเนเจอร์ หรือโดยธรรมชาติของเขา แล้วนะ เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความพร้อมด้านกระด้างภัณฑ์หรือ พร้อมฮาร์ดแวร์อยู่แล้ว

แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานจัดทำคำรับรองมักจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเรื่องยาก และนำไปสู่การต่อต้าน และขยายเป็นแตนต้าน ฮ่าๆ คือต้านในระดับต่อ คือใหญ่ๆ ของแนวความคิด กล่าวคือ ถามว่าทำทำไม งานข้าแค่นี้ก็แย่แล้วโว้ย ทำไม กพร. ไม่ทำเองวะก็เป็นงานโดยตรงของเอ็งนี่หว่า ยุ่งกับคนอื่นทำไม จะมามัวแต่ทำรายงานทำคำรับรองอยู่ก็ไม่ต้องทำมาหารับประทานอะไรกันหรอก เป็นต้น และต้านในระดับแตน หรือระดับเทคนิคการดำเนินงานย่อยๆ เช่น การหาผลผลิต การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเกณฑ์วัด ค่าคะแนนต่างๆ ยุ่งยากซับซ้อน ข้าไม่ใช่นักวิชาการโว้ย !! ทำไมไม่จ้างอาจารย์มหาวิทยาลัยมาทำเหมือนที่อื่นๆ ให้มันเสร็จๆ ไป **"ชอบทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก"** (เคยต้านมาก่อนครับ) เจอต่อต้านและแตนต้านแบบนี้ก็วงแตกแต่แรกแล้วครับ แสดงว่าทัศนคติ (attitude หรือ A) ของผู้ร่วมงานท่านนั้นยังไม่สนับสนุนการทำงานครับ เมื่อ A ไม่เกิด จึงไม่มี B ครับ คือ Behavior หรือพฤติกรรมจึงไม่มี จึงทำให้ C คือ Culture หรือวัฒนธรรมการทำงานก็ไม่เกิด คือ ต้องเรียง (ไม่ตอง) ABC ให้ได้ก่อนนะครับ

เริ่มต้นเปลี่ยน A ก่อนนะครับ จะทำให้เกิด A อาจจะต้องอ้างเหตุผลให้แน่นหน่อยนะครับ เหตุผลที่จะต้องทำคำรับรอง ฮ่าๆๆ คลาสสิคที่สุดที่จะอ้างก็คือ กฎหมาย ตามหลัก command and control หรือสั่งและควบคุมเพราะเราต้องทำตามกฎหมายครับ เพราะพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บังคับให้ปรับปรุงคุณภาพการบริการ และมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติราชการ นอกจากนั้น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551 – พ.ศ. 2555) ยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์ที่ 3.3.4 กำหนดให้ประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล สรุปรวมว่า ถูกบังคับให้ทำแล้วครับ ท้ายที่สุด ทุกหน่วยงานและทุกคนก็จะต้องทำคำรับรอง ใครทำก่อนเป็นก่อน ใครหลีกเลี่ยงไม่อยากทำในคราวนี้ปีถัดไปก็ต้องได้ทำอยู่ดี ทำปีนี้เป็นปีนี้ปีหน้าก็ทำเก่งแล้ว ไม่ทำปีนี้ ทั้งปีก็หาหอย (งมโข่ง) คนอื่นรู้หมดยกเว้นเรา ฮ่าๆๆ แล้วเราจะอยู่อย่างไร ไปประชุมก็เป็นได้แค่ผู้นั่งฟัง หน่วยงานอื่นรายงานผลความคืบหน้ามีหลักฐาน และมีระบบวัดผลงานที่ชัดเจน เอาทำเถ๊อะ ….:)

ประเด็นถัดมานะครับ หากมีการจัดทำคำรับรองแล้วก็จะทำให้สามารถเห็นผลงานของแต่ละหน่วยงานและผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ตลอดทั้งสามารถติดตามและประเมินผลงานได้อย่างชัดเจนและเป็นธรรมทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งจะได้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดรางวัลให้แก่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลงานครับ

เอาอีกซักประเด็นนะครับ การจัดทำคำรับรองเนี่ย ! เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐนำมาใช้ทั่วโลก และเป็นแนวความคิดที่ทำกันมานานแล้ว มิใช่เรื่องใหม่ มีมากกว่า 2,400 ปีมาแล้ว หากท่านใดอ่านหรือดูหนังสามก๊ก ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่นิยมศึกษากันทั่วโลกก็ยังมีการจัดทำคำรับรองกันครับ แล้วก็มีการลงนามในเอกสารรับรองผลงานด้วย ยกตัวอย่างตอนที่ ขงบังร่วมมือกับจิวยี่เผาทัพเรือของโจโฉ ขงเบ้งคอนเฟิร์มว่า โจโฉจะต้องแตกทัพหนีหัวกระเซิงไปตามช่องทางต่างๆ จึงหาทางตีซ้ำโดยมอบให้เตียวหุย จูล่ง และแม่ทัพคนอื่นๆ ไปสกัดตามจุดต่างๆ แต่ไม่ได้มอบให้กวนอูไป กวนอูซักยั้วะเพราะงานไม่เข้าคือไม่ได้งานไปทำเช่นแม่ทัพคนอื่น จึงถามขงเบ้งว่า "ท่านกุนซือ แม่ทัพนายกองคนอื่นๆ ต่างก็ได้รับมอบตัวชี้วัด อุ้ย ขออภัย ต่างก็ได้รับมอบพันธกิจ ไปหมดทุกคน แต่ทำไมข้าไม่ได้รับพันธกิจใดๆ เลย ล่ะท่าน" ขงเบ้งตอบว่า " ข้าเห็นว่าโจโฉมีบุญคุณกับท่าน เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีกตัญญูรู้คุณ เกรงว่าถ้ามอบ

ให้ท่านไปทำหน้าที่จับโจโฉ เมื่อพบโจโฉแล้ว จะระลึกถึงบุญคุณเดิม แล้วจะปล่อยโจโฉไป เกรงว่าจะทำให้เสีย การ จึงมิได้มอบพันธกิจใดๆ ให้ท่านในการศึกครั้งนี้” กวนอูตอบอย่างหนักแน่น “บุญคุณของข้ากับโจโฉ ได้มีการทดแทนแล้ว ข้าได้ออกรบช่วยโจโฉในการปราบอ้วนเสี้ยว และได้ฆ่าทหารเอกของอ้วนเสี้ยว คือ งันเหลียงและบุนทิว ซึ่งถือว่าบุญคุณที่เคยมีต่อกันได้มีการทดแทนแล้ว หากท่านกุนซือไม่ไว้วางใจ ข้าขอทำทัณฑ์บน **เป็นลายลักษณ์อักษรว่า** หากข้าทำงานไม่สำเร็จ จับโจโฉได้แล้วปล่อยไป ข้ายินดีรับโทษ ให้หัวแก่ท่าน ท่านจะยอมหรือไม่ แล้วถ้าข้าจับโจโฉมาให้ท่านได้ท่านจะยินยอมให้หัวของท่านแก่ข้าหรือไม่” “ฮ่าๆๆๆๆ ตกลง ตามที่ท่านเสนอ เอาเครื่องเขียนมา” ขงเบ้งตกลงแล้วทั้งคู่ก็ลงนามในคำรับรองผลงานต่อหน้าพยาน คือ ผู้อำนวยการ เล่าปี่ ท่านว่าระหว่างโจโฉ กวนอู และขงเบ้ง ใครจะเสียหัว เอาอย่างนี้ดีมั้ย อยากรู้ก็ไปตามอ่านเองนะครับ ผมแค่มาล่อให้อยากแล้วก็จากไป

เมื่อดูจากกรณีของสามก๊กนะครับ จะเห็นได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรืออาสาเพื่อมุ่งผลใหญ่ด้วยกันคือสามารถเอาชนะศัตรูให้ได้ เมื่อไม่ได้รับมอบงานก็อาสาที่จะทำงานแถมยังเอาชีวิตเป็นประกัน เห็นอย่างนี้แล้วก็ชื่นใจแทนเล่าปีซึ่งเป็นนายนะครับ เพราะคงจะเห็นได้ละครับว่า หากลูกน้องฮึกเหิมและมีขวัญกำลังใจก็จะส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ ผมซอกแซกไปเห็นบรรยากาศของหน่วยงานบางที่นะครับ “เมื่อไหร่มีงานเข้าเราตั้งการ์ด อย่าเผลอพลาดไปรับจะอับเฉา ให้ใครทำก็ได้ยกเว้นเรา อย่าหาเหาใส่กายสบายเอย” เป็นอย่างนี้แหละครับ ต่างคนต่างอยู่ ไม่เห็นเป้าหมาย ไม่รู้ผลงาน ไม่กล้าแสดงผลงาน เมื่อไม่กล้าแสดงผลงาน ก็ไม่กล้ารับรองผลงาน เมื่อไม่กล้ารับรองผลงานท้ายสุดก็ไม่มีผลงาน ครับ เพราะไม่รู้จะไปวัดผลงานตรงไหน เพื่อให้สามารถกำกับ และประเมินผลงาน จึงขอเชิญชวนทุกท่านผู้กล้าแสดงความกล้าหาญรับประกันผลงาน เหมือนเทพเจ้ากวนอู อานิสงจะได้ส่งให้สวยและดีอย่างเจ้าแม่กวนอิมครับ

เมื่อคุยกันเรื่องตัว A หรือปรับทัศนคติ แล้วก็ต้องอธิบายต่อนะครับว่าเราจะต้องทำอย่างไรต่อไป แน่นอนที่สุดก็จะต้องหาว่าวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานะเรามีอะไรบ้าง แล้วก็กระจายเป้าหมาย และตัวชี้วัดลงไปเป็นทอดๆ จนถึงระดับบุคคลครับ เพื่อให้เกิดพฤติกรรม (B) และนำไปสู่วัฒนธรรมการดำเนินงานที่เน้นสร้างและรับรองผลงาน การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้อาจจะจัดประชุมชี้แจงในภาพรวม หรือสร้างผู้รู้ในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำความรู้ความเข้าใจไปกระจายในหน่วยงานก็ได้

□ ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การและตัวชี้วัดของ

□ องค์การ

เนื่องจาก การจัดทำคำรับรองตามคู่มือนี้เราจะกล่าวถึงการจัดทำคำรับรองในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัด ขององค์การ จะเป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์การตามคำรับรองที่องค์การได้จัดทำคำรับรองไว้กับสำนักงาน ก.พ.ร. มาก่อนแล้วนะครับ กล่าวคือ ก่อนจะทำการ

วิเคราะห์วิสัยทัศน์องค์การเพื่อถ่ายทอดลงไปในหน่วยงาน องค์การจะต้องจัดทำคำรับรองกับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้แล้วเสร็จก่อน

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในขั้นตอนต่อๆไป จะขอเชิญชวนท่านผู้มีเกียรติร่วมเสวนาเรื่องวิสัยทัศน์สักเล็กน้อยในประเด็นหัวข้อ..แล้ววิสัยทัศน์คืออะไร

เพื่อให้มิตรรักแฟนเพลง...ที่เพิ่งเข้ามาในวงการยุทธศาสตร์ให้เห็นที่มาของคำว่าวิสัยทัศน์ในรายละเอียดนิดก่อนนะครับ ต้องมาทำความเข้าใจกับคำว่าวิสัยทัศน์กันก่อน ภาษาไทย วิสัยทัศน์ ความหมายตาม พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน เป็นคำนาม แปลว่า มองการณ์ไกลครับ ภาษาอังกฤษว่า vision เป็น noun โดยรากศัพท์แล้ว มาจากคำว่า vis แปลว่า to see หรือมองเห็น ดังนั้น vision แปลว่า การมองเห็นครับ จะเห็นได้ว่าร้านแว่นตาบางร้านจึงมีชื่อลงท้ายว่า วิชั่น ถ้าภาษาบ้านน้องผมเรียกว่า ส่องซอด แปลเป็นภาษาบ้านผม (กรุงเทพฯ) ว่า มองทะลุ พอคำนี้นำมาใช้กับการพัฒนาซึ่งเน้นให้เกิดผลงานก็จะเป็นการมองทะลุว่าจะพัฒนาอะไรให้ประสบผลสำเร็จ และพอนำมาใช้กับการทำงานซึ่งมุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์อย่างในยุคปัจจุบัน คำว่า วิสัยทัศน์ ก็มีความหมายในลักษณะว่า สิ่งหรือสภาวการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะสร้างเป็นผลงานให้เด่นเป็นประจักษ์ที่ยิ่งใหญ่ เป็นที่จารึกให้เป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูล ในที่นี้เราจะใช้ความหมายของวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานที่มุ่งสร้างผลงาน (performance based) หรือ การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based) เพราะเรากำลังจะรับรองผลงาน ดังนั้นวิสัยทัศน์ของเราจะอยู่ในมิติของผลงานที่เราจะทำให้ประสบผลสำเร็จ

ขอยกตัวอย่างให้ท่านเห็นภาพอีกซักนิดนึงนะครับ ท่านจะได้ส่องซอดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในการพิจารณาเพื่อแต่งตั้งให้บุคคลให้ดำรงตำแหน่งให้สูงขึ้น ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มักจะมีการสอบวิสัยทัศน์ นั่นคือให้ผู้สมัครขอเลื่อนตำแหน่ง นำเสนอวิสัยทัศน์การทำงานหากว่าท่านได้ดำรงตำแหน่งนั้น ท่านจะสร้างผลงานที่เป็นประจักษ์อะไรในอนาคต ภายใต้ข้อจำกัดที่ปรากฏอยู่ เป็นผลงานในตำแหน่งนั้นเท่านั้น ดังนั้นในสนามการแข่งขันวิสัยทัศน์ หากกรรมการสอบไม่เสียศูนย์ (เอียง) ตามใบสั่ง (ถ้ามี) แน่นอนที่สุดผู้ที่เสนอวิสัยทัศน์ (ผลงานที่ดีที่สุด ท้าทายที่สุด สูงที่สุด) ย่อมได้คะแนนในส่วนนี้ที่ดีกว่า นอกจากวิสัยทัศน์แล้ว สิ่งที่มักจะถูกถามก็คือ แล้วมีประเด็นใดบ้างที่สำคัญที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้นำเสนอ อาจจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างนวัตกรรมการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และการพัฒนาคุณภาพงานตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้แหละครับจะเรียกว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue) ถ้าประเด็นยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ก็เอาไปเลยครับ คะแนนเต็ม ในส่วนนี้

นอกจากนั้น คำถามที่มักจะถามกันในวงการนะครับ **“ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ท่านตั้งเป้าการดำเนินงานสำคัญ ๆไว้อย่างไรบ้าง?”** ใช่แล้วครับ..! เขากำลังถามหา เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (goal) ในการทำงานของท่านครับ มีอีกๆ “ท่านมีวิธีการทำงานที่สำคัญอย่างไรบ้าง” ฮ่าๆๆ เขากำลังถามหายุทธศาสตร์การดำเนินงาน (strategy) จากท่านครับ

เอาล่ะ..! หลังจากที่เราได้ตกลงกันในความหมายของ วิสัยทัศน์ กันแล้วนะครับว่าเราจะใช้วิสัยทัศน์ในมุมมองของการสร้างผลงานตามแนวคิดการบริหารเนื่องจากเราจะทำการรับรองผลงานกันนะครับ ลองมาดูลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีซักหน่อยนึงก่อน วิสัยทัศน์ที่จะสร้างผลงานที่ดี ที่จะต้องคำนึงถึง

เป็นประการแรกคือ ต้องเป็นจุดๆ หนึ่งที่เราต้องการไปให้ถึง จุดที่เราต้องไปให้ถึงหรือจุดที่เป็นผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของหน่วยงานเราคืออะไร จุดหรือสภาวการณ์ที่ว่านี้มีลักษณะที่เป็นคำนามครับ ไม่ต้องบอกวิธีการ คำที่บอกว่าทำอย่างไร เป็นคำกริยา ซึ่งจะถูกจัดให้เป็นยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการพัฒนา ขอยกตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่โด่งดังของท่าน ดร. มหฎิร มูฮัมหมัด อดีตนายกรัฐมนตรีประเทศมาเลเซีย ท่านบอกว่า **"ประเทศมาเลเซียจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในปี 2020"** คือจะหนีจากจุดที่เป็นประเทศด้อยพัฒนา (under development country) เป็นจุดที่ประเทศได้กลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (developed country) นั่นเองครับ จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ไม่ได้บอกวิธี แต่บอกผลงานตรงๆ ง่ายๆ ว่าจะสร้างอะไรให้เกิดขึ้น ไม่อ้อมค้อมคลุมเครือ หรือแทงกั๊ก คือ อ่านแล้วไม่สงสัย หรือ ไม่เอ๊ะ แต่ อ๋อ ใช่เลย ถ้าได้แบบนี้ก็เข้าข่ายวิสัยทัศน์ที่ดี ประการแรกแล้วครับ...

ลักษณะที่สำคัญประการที่สอง คือวิสัยทัศน์จะต้องเป็นไปได้ ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ถ้ากำหนดวิสัยทัศน์แล้วทำไม่ได้เรียกว่า วิสัยเท็จ ครับ คำว่าเป็นไปได้จะมีมิติทั้งผลงาน เทคนิควิธีการและกรอบเวลา ว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไหร่ คือเรียกว่าอ่านขาด ครับ การกำหนดวิสัยทัศน์โดยไม่ได้ดูเทคนิควิธีการ และกรอบเวลา ตลอดทั้ง ขีดความสามารถในการดำเนินงาน แล้วก็มาโทษทีหลังว่าเงินไม่พอ คนไม่พอ จึงไม่สำเร็จ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ก็จะกลายเป็นผู้ไร้วิสัยทัศน์ คืออ่าน ไม่ขาด คาดการณ์ไม่ไกล จึงไปไม่ถึง เท่งทึงอยู่กับที่ ที่พอขายได้ก็คือ หน้า ครับ ฮ่าๆๆ เอ้า..รู้แล้วว่าอย่างไรจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นไปได้ จุ๊ๆๆๆ ทำง่ายๆ ไง

ไม่ได้นะ เพราะวิสัยทัศน์ จะต้องล้ำหน้าและท้าทาย ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญประการที่สาม จะมาบอกว่า ได้แล้วเราจะเป็นหน่วยงานที่ลงรับหนังสือที่ส่งถึงมือเจ้าหน้าที่ภายใน 3 นาที ฮ่าๆๆ ใครก็ทำได้อย่างนั้นไม่ใช่วิสัยทัศน์หรอกครับเพราะใครๆก็ทำได้ มันจะต้องสมน้ำสมเนื้อกับภารกิจของหน่วยงาน คำว่า **"ล้ำหน้า"** ไม่ได้หมายถึงล้ำเส้นนะครับ แต่หมายถึงว่าให้ดีขึ้นกว่าเดิมมากๆ และคำว่าท้าทายเป็นการท้าทาย **"ความสามารถ"** ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ คือเน้นการบรรลุผล **"สำเร็จ"** ไม่ได้มุ่งแค่ **"เสร็จ"** การท้าทายที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การท้าทายเรื่องเวลาแล้วเสร็จ ว่าจุดที่คุณอยากจะสำเร็จ หรือวิสัยทัศน์จะสำเร็จเมื่อใด ถึงจะจัดว่าท่านแน่จริง ท่าน ดร.มหฎิร ขีดเอาไว้ว่าประเทศมาเลย์จะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในปี 2020 จึงเห็นได้ว่าเป็นการท้าทายที่ยิ่งใหญ่ครับ...

ลักษณะที่สำคัญประการที่สี่ จำได้แค่ชายตา วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจอย่างถ่องแท้และจำได้ขึ้นใจ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก็คือ เข้าใจในประเด็นวิสัยทัศน์ว่าจุดที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลร่วมกันคืออะไร ดังนั้น วิสัยทัศน์ต้องเป็นคำที่ง่าย และสั้นๆ ให้สามารถจำได้ในระยะเวลาอันสั้น อ่านครั้งเดียว หรือฟังครั้งเดียวก็เข้าใจและจำได้ประมาณนั้นนะ ผมเห็นวิสัยทัศน์ของหลายหน่วยงาน ยาวมาก ยาวจนกระทั่งคนกำหนดก็ยังจำไม่ได้ อย่างนั้นน่าจะเข้าข่ายนิทานร้อยบรรทัดให้เด็กประถมท่องเป็นบทอาขยาน มากกว่าที่จะเป็นวิสัยทัศน์ที่จะใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานซะอีก

ลักษณะที่สำคัญประการที่ห้า เป็นสัญญาที่มุ่งมั่น ครับ วิสัยทัศน์ที่ดีอ่านแล้วฟังแล้วจะต้องฮึกเหิม อ่านจบแล้วให้ความรู้สึกที่อยากจะทำอยากจะร่วมมือต่อสู้ฟันฝ่าให้ประสบผลสำเร็จให้ได้ อ่านแล้วฟังแล้วเกิดขวัญและกำลังใจที่เป็นแรงผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายแห่งผลสำเร็จร่วมกัน

ลักษณะที่สำคัญประการที่หก จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป สอดคล้องกับปัญหาความต้องการ และสอดคล้องกับภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน การจัดทำวิสัยทัศน์หน่วยงานหากไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์การที่อยู่เหนือขึ้นไป ก็จะเกิดลักษณะ บานละนากู หรือต่างคนต่างทำ อาจจะขัดแย้งกันเอง และหากไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการก็จะไม่เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน และหากไม่สอดคล้องกับภารกิจก็อาจจะเกิดความซ้ำซ้อนหรือเป็นการกระทำที่ผิดต่อกฎหมายและศีลธรรมอันดีของประชาชน

เอาซัก 6 ลักษณะพื้นฐานที่สำคัญก่อนละกันนะครับ ทีนี้ถ้าหากหน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์แล้ว ลองตรวจสอบดูนะครับว่า เข้าข่ายลักษณะพื้นฐานนี้แล้วหรือยัง ถ้ายังก็ลองปรับเปลี่ยนดูอย่าใจร้อนนะครับ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ง่ายก็ยากพอๆกับชื่อของคู่มือเล่มนี้แหละ..! อาจจะมีการอภิปรายถกเถียงกันยาวนาน และตกลงกันไม่ได้อย่างเป็นเอกฉันท์ก็เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้ชัดภายในระยะเวลาอันสั้นนั้น เป็นไปไม่ได้ครับ ต้องค่อยๆ ปรับปรุงแก้ไข และเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องครับ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ข้อความในศิลาจารึก ที่เปลี่ยนแปลงปรับปรุง ไม่ได้ครับ โลกมันยังเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกวัน วิสัยทัศน์ก็สามารถเปลี่ยนได้หากสถานการณ์เปลี่ยนไป

การกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของภาครัฐ มีข้อจำกัดที่สำคัญได้แก่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมเพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ดังนั้นการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานก็จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ระบุสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ที่หน่วยงานมุ่งมั่นดำเนินงานเพื่อให้บรรลุสภาพการณ์ที่พึงประสงค์นั้นนะครับ ในอดีตโน้นการไหลของข้อมูลข่าวสารยังช้า การเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดก็ใช้เวลา แต่ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้อย่างไร้พรมแดน ผู้คนสามารถรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดอยู่ต่างที่คนละซีกโลกได้พร้อมกัน

ผลจากที่ผู้คนรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การคาดการณ์ หรือความรู้ และสิ่งที่เราเชื่อว่าความจริงสากล กลับมีการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วแบบชั่วข้ามคืน เหตุการณ์การกระจายและมีรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วรวดเร็วและกว้างขวาง ได้บั่นทอนความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งผลกระทบดังกล่าวได้ส่งผลกระทบในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ในระยะยาวด้วยครับประกอบกับการบริหารงานในยุคปัจจุบันก็ยังได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดในการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และให้อำนาจแก่ผู้บริหารหน่วยงานในการจัดการผลงานของหน่วยงานอย่างเต็มที่ หรือ ภาษาฝรั่งเขานิยมพูดว่า **Let manager manage** ซึ่งแปลตรงๆ ว่า ให้อำนาจผู้จัดการเขาจัดการเองอย่าไปยุ่งกับเขา วัดแค่ผลงานจากเขาก็พอ ถ้าเป็นแบบไทยๆ ก็บอกว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงานไงฮะ แนวคิดดังกล่าวได้ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานในยุคปัจจุบันมีระยะเวลาที่ **“สั้นลง”** ตามระยะเวลาหรือสมัยที่ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารแต่ละชุด และมีความชัดเจนในสภาพการณ์ที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุให้ได้ภายในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และเวลาประเมินผลงานก็ประเมินกันภายในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ครับ

หลังจากที่เราได้เสวนาเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นที่หนำอกหนำใจเรียบร้อยแล้วนะครับ ก็อย่าลืมวิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือเรื่องสำคัญ

ที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วยนะครับ กำหนดแล้วก็ขอให้บันทึกไว้ อาจจะใช้แบบยากๆ ข้างล่างนี้ก็ได้นะ

วิสัยทัศน์.....(ต้องการสร้างผลงานอะไรให้เด่นเป็นประจักษ์)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (มีเรื่องอะไรบ้างต้องทำ)

1.....

2.....

3.....

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ (ทำตามประเด็นยุทธศาสตร์แล้วจะเกิดผลสำเร็จอะไร)

1.....

2.....

3.....

ผมมั่นใจว่าในยุคนี้ ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าขึ้นไปจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานเรียบร้อยหลายปีแล้ว แล้วเราจะได้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์จากไหนละครับ ก็ได้จากหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนในองค์การที่ท่านสังกัดอยู่นั่นแหละครับ

ในแต่ละองค์การหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะมีชื่อเรียกต่างกันออกไป อาจจะเป็นสำนัก หรืออาจจะเป็นกอง อะไรก็แล้วแต่ นะครับ ท่านไปขอรับถ้าหากว่าหน่วยงานท่านได้ทำหายไปแล้ว เพราะโดยปกติวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์จะมีการแจกจ่ายให้ทุกหน่วยงานอยู่แล้ว ท่านจะต้องศึกษาและวิเคราะห์วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดการดำเนินงานของกระทรวง (หากหน่วยงานที่คือภาพรวมของกระทรวง) กรม จังหวัด หรือ องค์กรปกครองท้องถิ่นของท่านให้ชัดเจนก่อนนะครับ ถ้าวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดยังไม่ชัด ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดต่อไปในระดับหน่วยงานภายใต้องค์การได้

ในส่วนของตัวชี้วัด เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การมีขอบข่ายการดำเนินงานที่กว้าง และมีหน่วยงานที่มีความเชียวชาญและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าภายใต้องค์การมีหลายหน่วยงาน เช่น กองคลัง กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักกฎหมาย สำนักนโยบายและแผน ฯลฯ ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์จำเป็นจะต้องร่วม

มือกันดำเนินงาน แต่ภายใต้ความแตกต่างของความเชี่ยวชาญและอำนาจหน้าที่การร่วมมือกัน ของหน่วยงานต่างๆ ก็ย่อมมีระดับของการเข้าไปมีส่วนร่วมในแต่ละประเด็นที่แตกต่างมากน้อยออกไป เช่น เรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนก็จะมีส่วนร่วมมาก แต่เรื่องการบริหารความเสี่ยงก็จะมีบทบาทน้อยกว่า แต่อย่างไรก็ตามก็มีบางเรื่องที่ทุกหน่วยต้องร่วมกันทำ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้แหละครับ การกำหนดตัวชี้วัดขององค์การเพื่อถ่ายทอดลงในระดับหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นจะต้อง กำหนดให้ชัดว่ามีตัวชี้วัดใดที่ทุกหน่วยงานต้องทำ หรืออาจจะเรียกว่า **"ตัวชี้วัดบังคับ"** มีตัวชี้วัดใดที่เป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่แต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป และแต่ละแห่งก็รับผิดชอบไม่เท่ากัน ตัวชี้วัดแบบนี้เรียกว่า **"ตัวชี้วัดร่วม"** แล้วเราจะทราบได้อย่างไรครับว่าใครร่วมมากร่วมน้อยอย่างไร

ในประเด็นของตัวชี้วัดร่วมนี้ จะร่วมมากร่วมน้อยก็ดูได้จาก **"น้ำหนัก"** ที่หน่วยงานให้กับตัวชี้วัดนี้ตอนทำคำรับรอง ท่านยังจำน้ำหนัก ซึ่งหมายถึง ความยากหรือความสำคัญของงานได้มั๊ย ถ้าจำไม่ได้ก็ลองระลึกชาติดูอีกครั้งนะครับว่า หากเปรียบเทียบกับการเรียนหนังสือแล้ว น้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดก็เปรียบเสมือนจำนวนหน่วยกิต วิชายากกว่าหรือวิชาหลักก็จะมีหน่วยกิจมากว่า วิชาที่ง่าย หรือเป็นวิชาเลือก หรือสำคัญรองลงไปก็จะมีหน่วยกิต น้อยกว่าลดหลั่นกันลงไป ดังนั้น ในตัวชี้วัดร่วมเดียวกันแต่ละหน่วยงานอาจจะให้น้ำหนักไม่เท่ากัน ยกตัวอย่างกรณีการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยงานที่มีกิจกรรม 1- 16 กิจกรรม กำหนดให้มีน้ำหนัก ร้อยละ 10 หน่วยงานที่มีกิจกรรม 17-33 กำหนดให้มีน้ำหนักร้อยละ 20 และหน่วยงานที่มีกิจกรรมตั้งแต่ 34 กิจกรรมขึ้นไป จะมีน้ำหนักร้อยละ 30 ครับ ตัวชี้วัดบังคับแตกต่างจากตัวชี้วัดร่วมคือ ตัวชี้วัดบังคับ ทุกหน่วยงานจะต้องทำ และบังคับให้ทุกหน่วยงาน นอกจากนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนี่ยนะ...! แต่ละหน่วยงานก็จะต้องดำเนินการในเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากประเด็นที่เป็นตัวชี้วัดบังคับและตัวชี้วัดร่วมแล้ว แต่เรื่องอื่นๆ นั้นๆ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ก็สามารถดำเนินการ และจัดทำเป็นตัวชี้วัดอีกประเภทหนึ่งเรียกว่า **"ตัวชี้วัดเลือก"** ครับ

วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่เขาได้กำหนดและจัดทำคำรับรองกับสำนักงาน ก.พ.ร. ไว้ว่าจะ**"เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการการบริหารจัดการของกระทรวงมหาดไทยและจังหวัดเพื่อให้ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง"** แล้วก็มีประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ ความเชื่อมั่นของประเทศ ความมั่นคงของรัฐ และหน่วยงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือ กพร. น้อยของกระผมเนี่ย พิจารณาแล้วว่า แน่นอนที่สุดจะมี่ที่ยืนอยู่ในสายงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่เราจะต้องเป็นเจ้าภาพในการดำเนินงาน เราก็ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยครับ ทีนี้ถึงตาท่านบ้างหละ ลองสำรวจแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์การของท่านดูซิครับแล้วลองหาดูนะว่า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การหน่วยงานท่านมีที่ยืนหรือพันธกิจอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง เพราะทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน มีทั้งประเด็นที่ทุกหน่วยงานจะต้องทำ (ตัวชี้วัดบังคับ) ประเด็นทีตั้งแต่ 2 หน่วยงานร่วมกันทำ (ตัวชี้วัดร่วม) และประเด็นที่หน่วยงาน

เลือกทำ (ตัวชี้วัดเลือก) ครับ เมื่อมีความชัดเจนทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดขององค์การก็พร้อมที่จะถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงาน

❁ ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การลงสู่หน่วยงาน และการกำหนดกรอบการประเมิน

เนื่องจากองค์การในระดับกระทรวง หรือ กรม หรือจังหวัด หรือองค์กรปกครองท้องถิ่นมีขอบข่ายในการดำเนินงานที่กว้าง และมีหน่วยงานภายใต้สังกัดจำนวนมากน้อยออกไปตามภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดขององค์การ ก็จะมีการกระจายงานหรือพันธกิจต่างๆ ลงสู่หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในสังกัด งานที่จะได้รับนี่อาจจะเป็นงานที่นอกเหนือจากไปจากงานประจำที่ทำอยู่ หรืออาจจะตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ ดังนั้น ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ซึ่งจะกระจายผ่านมาในรูปของตัวชี้วัดซึ่งจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดที่บังคับ ตัวชี้วัดร่วม และ ตัวชี้วัดเลือก ซึ่งเราได้เสวนากันแล้วในขั้นตอนที่ 2 ครับ เริ่มยากแล้วใช่มั๊ย ครับ **“ไม่ยากหรอกวะแต่ข้าเหนื่อยอ่านของเอ็งเนี่ย”** ถ้าไม่ยากก็ดีจะได้ไปไวๆ ถ้าท่านรู้สึกยากก็แสดงท่านกำลังเรียนรู้สิ่งใหม่ครับ ของใหม่ๆ มักจะยาก ฮ่าๆๆ เช่น เมื่อ 20 ปีที่แล้ว ผมเคยซื้อโทรทัศน์แล้วหาสวิทซ์ปิดไม่เจอ ช่างเขามาติดตั้งให้แล้วเปิดไว้ ต้องไปตามช่างมาปิดให้อีกรอบ ไม่เหมือนเครื่องเดิมของผม นอนดูอยู่ด้านหน้าง่วงนอนขี้เกียจลุกไปปิด ยื่นเท้าไปกดปิดโดยไม่ลืมตายังทำได้เลย ขอว่าเรื่องวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ก่อนละกันนะครับ

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน สามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่นิยมในยุคนี้ก็หนีไม่พ้นการถ่ายทอดผ่าน**แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map** ครับ ท่านยังจำได้มั๊ยครับว่า ในตอนต้นๆ ของคู่มือนี้เราเคยคุยกันเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทรถทัวร์มาแล้วเพื่อที่จะให้ได้แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การ หน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดทำวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพและทำคำรับรองขององค์การกับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้แล้วเสร็จก่อน คำรับรองขององค์การ จะเป็นรากฐานในการจัดทำคำรับรองระหว่างองค์การกับหน่วยงานในสังกัด โดยวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดขององค์การที่ผ่านการทำคำรับรองจะถูกถ่ายทอดต่อไปยังหน่วยงาน และหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ 3 ประการในขั้นตอนนี้

ประการแรก จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การ ให้แล้วเสร็จก่อนที่จะมีการถ่ายทอดให้หน่วยงานไปดำเนินการ ทั้งนี้แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ตลอดทั้งมิติของแผนที่ยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 การพัฒนาองค์การ ลองดูตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกันก่อน... เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สำนักนโยบายและแผน กรุณาจัดทำขึ้นครับ





แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

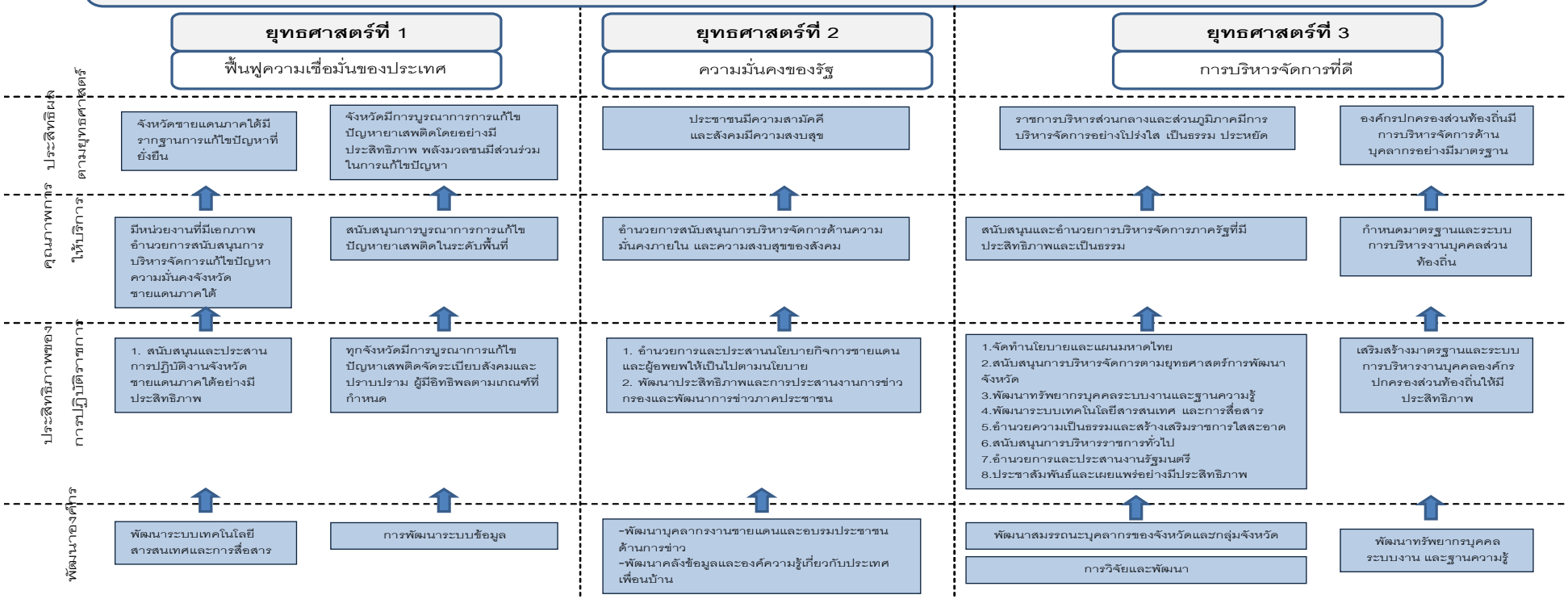






แผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

วิสัยทัศน์ : "เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการการบริหารจัดการของกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด เพื่อให้ประชาชน "อยู่เย็น เป็นสุข" ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง"



จากแผนที่ยุทธศาสตร์ ท่านคงจะเห็นแล้วนะครับว่า เค้ามีวิสัยทัศน์ มียุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ (ซึ่งอยู่ใต้ยุทธศาสตร์) และก็มีมิติในการดำเนินงานอยู่ 4 มิติ ซึ่งดูแล้วก็จะเห็นว่ามาจาก Balance Scored Card หรือ BSC ในส่วนของเป้าประสงค์มีอยู่ 3 ประเด็นได้แก่ มีความเชื่อมั่นของประเทศ มีความมั่นคงของรัฐ และมีการบริหารจัดการที่ดี เห็นมั๊ยครับ เมื่อได้แผนที่ยุทธศาสตร์แล้ว หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานการจัดทำคำรับรองก็จะกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาให้

ประการที่สอง จะต้องกำหนดกรอบการประเมิลการปฏิบัติราชการและแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงานและบุคคล

เพื่อเตรียมพิจารณามอบหมายงาน ตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ให้หน่วยงานในสังกัดรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่และความเชี่ยวชาญ การกำหนดกรอบการประเมินเป็นการกำหนดรายละเอียดมิติการประเมิน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน วิธีการประเมินผล เอกสารลงนาม และประกอบคำรับรอง ตลอดทั้งแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดต่างๆ เอ้า..! เพื่อให้เห็นของจริงทั้งแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การและกรอบการประเมิน ซึ่งเป็นตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดูนะครับว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร? ตัวอย่างค่อนข้างยาว... อดทนทำความเข้าใจซักนิดนึงนะครับ เป็นสิ่งชั่วร้ายที่จำเป็น เพราะถ้าไม่เข้าใจตรงนี้ การทำคำรับรองก็จะเป็นเรื่องยากทันที แต่ถ้าเข้าใจตรงนี้ การทำคำรับรองสำเร็จไปเกินครึ่ง มาดูกันดีกว่าครับ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า และระดับบุคคล

1. <u>การประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล</u> อยู่ภายใต้กรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ

2. <u>การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ</u> ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการและประเมินผลได้ แล้วเสร็จ ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2552 แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

2.1 <u>ระดับหน่วยงาน</u> ควรกำหนดเพื่อมุ่งขับเคลื่อน และสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ สป.มท. ทั้งนี้ เพื่อให้ความเป็นธรรม เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดระบบงานตามทิศทางการพัฒนาในอนาคต ให้กำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

<u>ตัวชี้วัดบังคับ</u> จำนวน 1 ตัวชี้วัด (น้ำหนักร้อยละ 20)
ได้แก่ ร้อยละของเอกสารที่นำส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

<u>ตัวชี้วัดร่วม</u> จำนวน 1 ตัวชี้วัด (น้ำหนักร้อยละ 10/20/30 ตามเกณฑ์ที่กำหนด)
ได้แก่ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ทั้งนี้ หากหน่วยงานไม่มีกิจกรรมฯ ตามตัวชี้วัดนี้ ให้เฉลี่ยน้ำหนักที่เหลือไปยังตัวชี้วัดเลือก

ตัวชี้วัดเลือก จำนวน 4 ตัวชี้วัด (น้ำหนักร้อยละ 10-30) ได้แก่

1) ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายงบลงทุน
2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงาน
3) ระดับความสำเร็จในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล
4) ระดับความสำเร็จในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือ
5) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2552 ของ มท. หรือ สป.มท.
6) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554) ของ สป.มท. และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2552
7) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ของ สป.มท.

2.2 ระดับบุคคล กำหนดโดยมุ่งขับเคลื่อนและสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ สป.มท. และสนับสนุนตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับสำนัก / กอง โดยอาจ

(1) เป็นตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดระดับกระทรวง หรือ สป.มท.
(2) เป็นตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง
(3) เป็นตัวชี้วัดตามงานยุทธศาสตร์ งานประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

3. จำนวนตัวชี้วัดในการประเมินผล

3.1 ระดับหน่วยงาน ประเมินตัวชี้วัดบังคับ 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดเลือก หรือ อื่น ๆ รวมแล้วไม่น้อยกว่า 5 ตัวชี้วัด

3.2 ระดับบุคคล ประเมินทั้งงานยุทธศาสตร์ งานประจำ และงานที่ได้รับมอบหมาย



4. ระดับคะแนนของผลการประเมินผลของระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ผลการประเมิน	ระดับคะแนนที่ได้
ดีมาก	5
ดี	4
ปานกลาง	3
ต่ำ	2
ต่ำมาก	1

5. ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

5.1 ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ที่อยู่ในคำรับรองฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ของ มท. หรือ สป. ให้ใช้ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรอง สำหรับตัวชี้วัดนอกเหนือจากนี้ จะมอบหมายให้คณะทำงานกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2552 พิจารณาต่อไป

5.2 ตัวชี้วัดระดับบุคคล ให้หัวหน้าส่วนราชการ / หน่วยงานในสังกัดเป็นผู้พิจารณาตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

6. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้คณะทำงานกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นผู้ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม

7. การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

7.1 ระดับหน่วยงาน ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร กับหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด สป.มท.

7.2 ระดับบุคคล ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด สป.มท. กับบุคลากรในหน่วยงาน

8. เอกสารประกอบคำรับรอง

8.1 ระดับหน่วยงาน แผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการฯ รายละเอียดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการฯ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่นๆ

8.2 ระดับบุคคล แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล และแบบสรุปประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

9. แบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

9.1 <u>ระดับหน่วยงาน</u> เป็นไปตามแบบฟอร์มมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (DPA 1-3)

9.2 <u>ระดับบุคคล</u> กพร.สป. ได้ศึกษาและจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานเพื่อดำเนินการในส่วนของ สป.มท. (IPA 1-3)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.

จากตัวอย่างที่ให้มานะครับ เป็นกรอบการประเมินผลทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล ครับ เห็นมั๊ยครับว่า มีทั้งมิติ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล ในระดับหน่วยงาน มีทั้งตัวชี้วัดบังคับ ตัวชี้วัดร่วม และตัวชี้วัดเลือก ตามที่เราเคยคุยกันมาเป๊ะเลย ลองดูให้ครบทุกรายการนะครับ มีรายการใดที่งงบ้าง หากงงเรื่องตัวชี้วัดให้ย้อนกลับไปอ่านเรื่องตัวชี้วัด หากไม่เข้าใจระดับคะแนน ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนก็ขอให้ย้อนไปอ่านเรื่องการวัดผลงาน อ่านแล้วอ่านอีก 2 ครั้งหลังอาหาร ครับ ถ้างงเรื่องการลงนามในคำรับรองก็ย้อนกลับไปอ่านกวนอูทำคำรับรองกับขงเบ้ง ทีนี้ดูเป็นแล้วหรือยัง..! เป็นแล้ว ว่าแล้วไง เห็นมั๊ยละครับ .. ว่าไม่ยากแล้ว

ในข้อที่ 9 แบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การไปสู่ระดับบุคคล ซึ่งเป็นแบบฟอร์มในการทำคำรับรองและแบ่งออกเป็น 2 ชุด ชุดแรกเป็นแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน (Division Performance Agreement หรือ DPA) และชุดที่สอง เป็นแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Performance Agreement หรือ IPA) ดูชุดแรกก่อนนะครับ คือ DPA

ใน DPA จะมีแบบฟอร์มอยู่ 3 แบบ ได้แก่ แบบฟอร์มแรก เป็นแบบฟอร์มลงนามระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ หรือองค์การ กับหนัวหน้าหน่วยงานภายใน สป.มท. เขาเรียกว่า DPA1 รูปร่างหน้าตาก็คล้ายๆ กับสัญญา แต่มิได้เรียกว่าสัญญา หรือสายัณห์ แต่เรียกว่าเป็นคำรับรอง และเป็นคำรับรองของฝ่ายเดียวนะครับ คล้ายๆ กับการกล่าวปฏิญาณตนของลูกเสือสำรองว่า จะทำดีที่สุด นั่นแหละครับ แต่คำรับรองนี้ รับรองกันเป็นลายลักษณ์อักษร มิได้รับรองเป็นคำพูดเฉยๆ ดูแบบในหน้าถัดไปครับ



คำรับรองการปฏิบัติราชการ

หน่วยงาน.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. คำรับรองระหว่าง

นายวิชัย	ศรีขวัญ	ปลัดกระทรวงมหาดไทย	ผู้รับคำรับรอง
นายต่อพงษ์	อ่ำพันธุ์	รองปลัดกระทรวงมหาดไทย	ผู้รับคำรับรอง
		และ	
.....	.....	ตำแหน่ง.....	ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2552

3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า นายวิชัย ศรีขวัญ ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ (หัวหน้าหน่วยงาน).....ได้พิจารณาและเห็นชอบกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของ (หน่วยงาน)..... ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และ ข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ของ(หัวหน้าหน่วยงาน).....ให้เป็นไปตามคำรับรอง ที่จัดทำขึ้นนี้

5. ข้าพเจ้า (หัวหน้าหน่วยงาน)..... ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงมหาดไทยว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

.....

(นายวิชัย ศรีขวัญ)

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

วันที่ เดือน 2552

.....

(.....)

หน่วยงาน

.....

วันที่ เดือน 2552

.....

(นายต่อพงษ์ อ่ำพันธุ์)

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

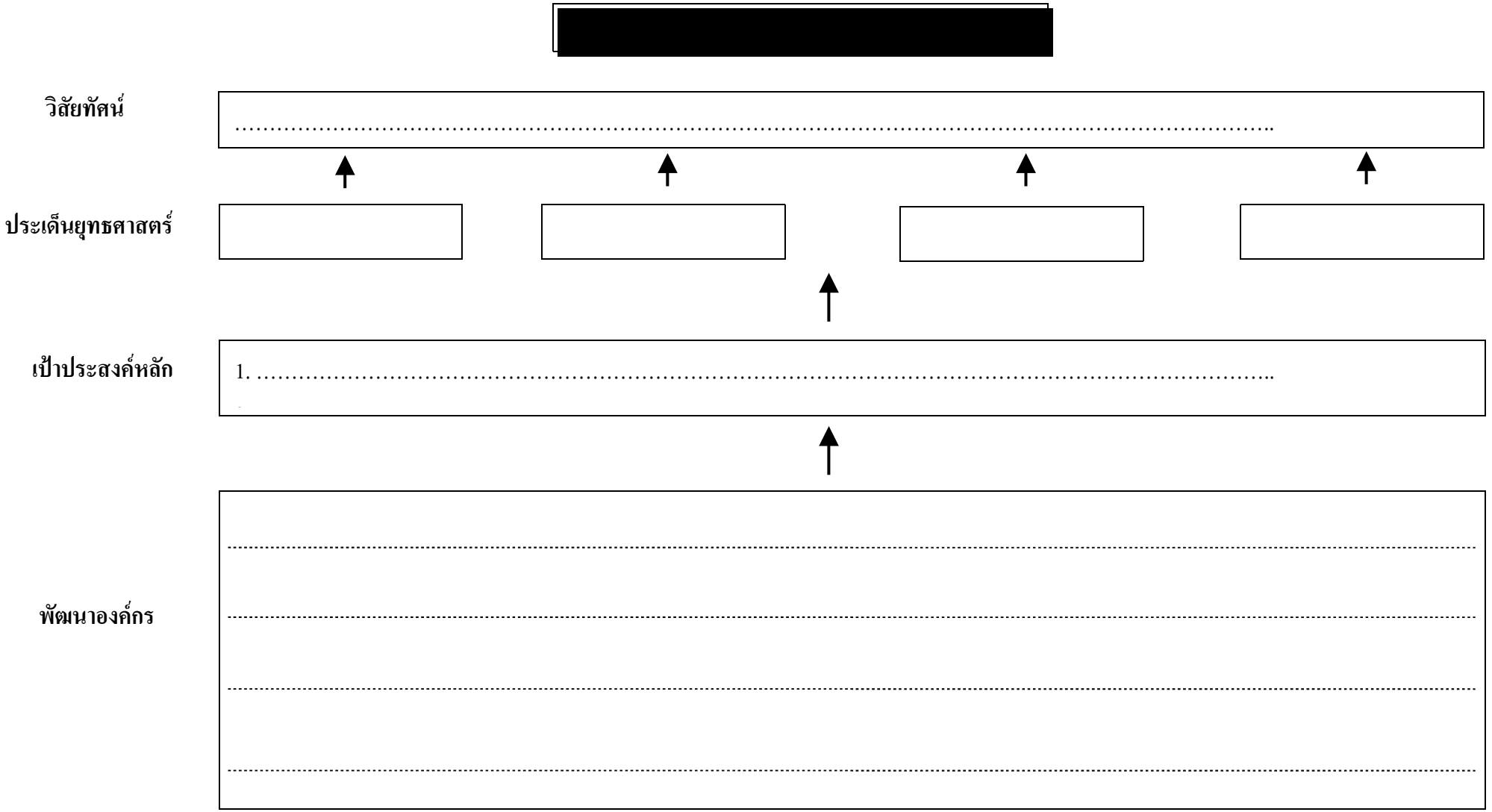
วันที่ เดือน 2552

ในส่วนของ DPA1 ก็เป็นแบบฟอร์มที่จะใช้ลงนามครับ ซึ่งไม่มีความยุงยากซับซ้อน หากจะเปรียบเทียบกับหนังสือราชการโดยทั่วไปอาจจะเรียกได้ว่า เป็นหนังสือปะหน้า แต่สิ่งที่สำคัญที่จะตามมาก็คือ แบบ DPA2 และ แบบ DPA 3 ครับ

แบบ DPA2 จะเป็นแบบในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อที่จะหน่วยงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งไม่ยากครับเพราะเราเคยคุยกันเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์มาแล้ว ส่วนแบบ DPA3 ก็จะมีความซับซ้อนขึ้นมา คือจะมีการแสดงการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดเป็นมิติ ขอเสนอ 2 แบบให้ดูไปเลยนะครับ

วิสัยทัศน์ สป. .....

พันธกิจ สป. (ที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง) .....



ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนัก/กอง.....

พันธกิจ สป. .....

ประเด็นยุทธศาสตร์ (สป.)	มิติ	เป้าประสงค์ (หน่วยงาน)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมายปี 2552	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data)			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
						2549	2550	2551	1	2	3	4	5	
……		…….....	1. …… ……. .	…...	…… …	.....	.....	.....	……	……	……	……	…..	ตัวชี้วัดบังคับ
....		…… ..	1. …… …..	… …..	…… ..	… ….	..... …	… ….	… ..	….. .	…..	… …	… …	ตัวชี้วัดร่วม
....		…… ..	1. …… …..	… …..	…… ..	… ….	..... …	… ….	… ..	….. .	…..	… …	… …	
…… ….		…… ….	1. …… ……	… ….	…… .	… ….	..... …	… ….	……	……	……	……	……	
…… ……		…… …..	1. …… ……	…..	……	… ….	..... …	……	……	……	……	……	…..	
			รวม	**100**										

จากแบบ **DPA 3** จะเห็นได้ว่า เป็นการเตรียมการที่จะกระจายเป้าหมายและตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงาน โดยที่หน่วยงานจะต้องเตรียมการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงานใน 4 มิติและแต่ละมิติก็จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์วัดที่มีความชัดเจน ว่าเมื่อใดจะได้คะแนนระดับ 1,2,3,4, หรือ 5 ในส่วนของข้อมูลพื้นฐานก็เป็นการสอบถามเรื่องเดิม คือว่าในแต่ละตัวชี้วัดเมื่อปีที่ผ่านๆ มาเคยทำมาหรือไม่ ถ้าเคยทำมาหน่วยงานจะได้กรอกข้อมูลลงไปเพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพิจารณาตั้งเป้าหมายและเกณฑ์วัด ครับ ตารางลักษณะคล้ายๆกันนี้เราก็เคยผ่านการทำความเข้าใจมาแล้ว หากจำไม่ได้ลองย้อนกับไปอ่านเรื่อง การวัดผลงาน และหามผู้ทระนงในส่วนแรกของคู่มือนี้นะครับ

เมื่อออกแบบตารางที่เป็นการถ่ายทอดในระดับหน่วยงานแล้ว ก็จะต้องมีแบบการถ่ายทอดในระดับบุคคล สำหรับหน่วยงานไว้ใช้ในการจัดทำคำรับรองในระดับบุคคล ซึ่งแนวทางการถ่ายทอด และทำคำรับรองระดับบุคคลก็คล้ายกับระดับหน่วยงาน มีแบบที่หน่วยงานประสานงานจะต้องออกแบบไว้ 3 แบบด้วยกัน แบบทั้ง 3 แบบ เรียกว่า **IPA1**, **IPA3** และ **IPA3**

แบบ **IPA1** ก็เป็นแบบในการลงนามระหว่างหัวหน้าหน่วยงาน และหัวหน้าฝ่ายครับ หัวหน้าฝ่ายจะรับรองว่าจะทำงานหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดผลงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งงานที่หัวหน้าฝ่ายรับรองนั้นจะรวมงานที่เป็นภารกิจที่อยู่ภายใต้สายงาน โดยภารกิจต่างๆ จะระบุไว้ในแบบ **IPA2** และ

ในขณะเดียวกัน งานในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็จะปรากฏในแบบ **IPA3** ซึ่งประกอบด้วย ชื่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้ที่จะต้องรับการประเมิน และชื่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน จะลงนามร่วมกัน หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ตลอดทั้งชื่องาน ตัวชี้วัดผลงาน ระดับคะแนนตามค่าเป้าหมาย น้ำหนัก เป้าหมาย และผลการดำเนินงาน คะแนน และคะแนนถ่วงน้ำหนัก เราเคยดูมาแล้วทั้งนั้น และเพื่อให้เกิดความชัดเจนหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานควรจะทำคำอธิบายความหมายต่างๆ ดูตัวอย่างแบบของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แล้วกันนะครับ

บุคคล (IPA 1)



คำรับรองการปฏิบัติราชการ

(ระดับบุคคล)

หน่วยงาน.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

1. คำรับรองระหว่าง

นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล หัวหน้า/ผอ. ผู้รับคำรับรอง

และ

หัวหน้าฝ่าย /กลุ่มงาน..... ผู้ทำคำรับรอง

(ระบุตำแหน่ง ผอ.ส่วน / หน.ฝ่าย /หน.ส. /ที่ขึ้นตรงต่อ ผอ.สำนัก// ศูนย์ / กอง หรือเทียบเท่า)

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2552

3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ **1) แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2) แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่บุคคล** ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า **.....** ในฐานะผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในสังกัด **กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.** ได้เห็นชอบ**แผนที่ยุทธศาสตร์ของ..... แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่บุคคล พร้อมรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และข้าพเจ้ายินดี จะให้คำแนะนำ กำกับ ตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ และประเมินผลราชการของบุคลากรในสังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. ให้เป็นไปตามคำรับรอง ที่จัดทำขึ้นนี้**

5. **ผู้ทำคำรับรอง และผู้ใต้บังคับบัญชา** (ตามเอกสารแนบท้าย) ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับ (หัวหน้าหน่วยงาน).....ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ ตามเอกสารซึ่งได้ลงนามไว้แนบท้าย

....

(.....) (.....)

หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน
ผู้ทำคำรับรอง

หัวหน้า/ผอ.....
ผู้รับคำรับรอง

* หมายเหตุ ในข้อ 1 ให้ระบุชื่อตำแหน่ง ผอ.ส่วน/หน.กลุ่มงาน/หน.ฝ่าย/หน.งาน ที่ขึ้นตรงต่อ ผอ.สำนัก/ศูนย์ / กอง หรือเทียบเท่าทุกตำแหน่งในสังกัด และให้ทุกท่านลงนามท้ายคำรับรองฉบับนี้

บุคคล (IPA 2)

แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
หน่วยงาน .....
ส่วน/ฝ่าย .....

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ลายมือชื่อ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ลายมือชื่อ

ลงชื่อ.....

(.....)

ระบุตำแหน่ง (ระดับหัวหน้าส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน**) .....**

ผู้รายงาน

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน (สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน).....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)_____ ตำแหน่ง __**_____** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)_____ตำแหน่ง __**_____**_ ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
							100%		**รวม**		

คำอธิบายแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

ขอให้ส่วนราชการกรอกข้อมูลตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อ	คำอธิบาย
1. รอบการประเมิน	ระบุรอบประเมินผล ดังนี้ รอบที่ 1 ระหว่าง 1 ตุลาคม 2551 - 31 กรกฎาคม 2552 รอบที่ 2 ระหว่าง 1 สิงหาคม 2552 – 30 กันยายน 2552
2. หน่วยงาน	ระบุชื่อ สำนัก / กอง หรือเทียบเท่าที่เสนอรายละเอียดของส่วนราชการ
3. ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน	ระบุส่วน / กลุ่มงาน / ฝ่าย / งาน ภายใต้สำนัก / กอง หรือเทียบเท่า ที่เสนอรายละเอียดในแบบฟอร์ม โดยให้แต่ละส่วน / กลุ่มงาน / ฝ่าย / งาน แยกเสนอแบบฟอร์มฯ
4. ชื่อผู้รับการประเมิน	ระบุชื่อบุคลากรทุกระดับในทุกประเภทตำแหน่งที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ที่เข้ารับการประเมินผล พร้อมระบุตำแหน่งปัจจุบัน และลงนามประกอบแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ
5. ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน	ระบุชื่อผู้บังคับบัญชา (ตามโครงสร้างหน่วยงาน หรือผู้ได้รับมอบหมาย) พร้อมตำแหน่งปัจจุบัน และลงนามประกอบแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ
6. ชื่องาน	ระบุข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของแต่ละบุคคล หรืองานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน
7. ตัวชี้วัดผลงาน	ระบุชื่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน โดยตัวชี้วัดจะต้องสะท้องผลการปฏิบัติราชการที่เป็นที่ตกลงเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้ประเมิน (สำหรับรายละเอียดให้จัดทำแบบการติดตามประเมินผลภาคปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน (template) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด) * สำหรับแบบการติดตามประเมินผลฯ ให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยงาน เพื่อรอการตรวจประเมินต่อไป*
8. คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย	ระบุเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน หรือตามค่า

หัวข้อ	คำอธิบาย
	เป้าหมายการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ โดยให้ค่าเป้าหมายที่ต้องการเท่ากับระดับ 5
9. น้ำหนัก	ระบุน้ำหนักตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ รายบุคคลแต่ละตัว โดยน้ำหนักทุกตัวเมื่อรวมกันต้องเท่ากับร้อยละ 100
10. เป้าหมาย	ระบุค่าเป้าหมายจากการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้
11. ผลการดำเนินการ	ระบุผลการดำเนินการ (อย่างย่อ) ตามงานที่รับผิดชอบ (สำหรับรายละเอียดให้จัดทำแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (Self Assessment Report : SAR) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด) * สำหรับแบบรายงานการประเมินผลฯ ให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยงาน เพื่อรอการตรวจประเมินต่อไป*
12. คะแนน	ระบุค่าคะแนนที่ได้ โดยให้นำผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับคะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย โดยระดับคะแนนสูงสุดที่ได้จะเท่ากับระดับ 5
13. รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก)	ระบุคะแนนที่ได้รับ โดยให้นำน้ำหนัก (ก) ที่ตั้งไว้ คำนวณกับคะแนนที่ได้รับ (ข)

*** <u>หมายเหตุ</u> เนื่องจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล พิจารณาจากยุทธศาสตร์ ภารกิจ และผลผลิตของหน่วยงานเป็นตัวตั้ง ดังนั้น**

- กรณีหน่วยงานมีข้าราชการฯ ที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งช่วยราชการ ให้ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดของส่วน / ฝ่าย / กลุ่มงาน สู่ระดับบุคคล ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วย

- กรณีลูกจ้างชั่วคราว ให้กำหนดตัวชี้วัด และวัดผลการดำเนินงานกับผู้ควบคุมการจ้าง

เมื่อหน่วยประสานงานได้ทำความเข้าใจ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์องค์การ และจัดทำแบบฟอร์มและกรอบในการดำเนินงานแล้ว ทีนี้ก็มาถึงคราวของหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการจัดทำคำรับรองแล้วครับ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานประสานงานได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์การ และได้ทำความเข้าใจให้หน่วยงานในสังกัดทราบแล้ว หน่วยงานจะต้องหารือเพื่อกำหนดบทบาทของหน่วยงานตามแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วศึกษาตัวชี้วัดบังคับ และตัวชี้วัดร่วมขององค์การว่ามีประเด็นใดบ้าง แล้ววางตำแหน่งหน่วยงานของท่านว่าจะต้องรับผิดชอบในส่วนใดของแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การ และจะต้องรับผิดชอบเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การในส่วนใด แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงาน ท่านยังจำลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีได้มั๊ยครับ ท่านยังจำคำว่าเป้าประสงค์ได้มั๊ย และท่านหวังว่าท่านคงจะยังจำ ตัวชี้วัดผลงานได้นะครับ

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ ให้ท่านเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจขององค์การก่อน แล้วจึงมาวิเคราะห์ประสิทธิผลในการดำเนินงานซึ่งเป็นมิติที่ 1 แล้วจึงไปวิเคราะห์ในมิติที่ 2 คือ คุณภาพของผลงานที่จะต้องสร้างให้ได้ มิติที่ 3 เรื่อง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หน่วยงานท่านจะต้องเก่งในเรื่องใดบ้าง และมิติที่ 4 เรื่องของการพัฒนาองค์การ บุคลากรในหน่วยงานท่านจะต้องเก่งในเรื่องใดบ้าง ฐานข้อมูลและการจัดการความรู้จะเป็นอย่างไร และจะมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เราได้เคยเสวนาเรื่องการทำแผนที่ยุทธศาสตร์มาแล้วครับก็ลองประยุกต์ใช้ดู หากงงก็ต้องย้อนกลับไปอ่านเรื่องการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของ Norton และ Kaplan ที่เราคุยกันมาก่อนแล้วในส่วนที่ 1 เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการจบ **DPA 2** ไปในตัวครับ

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด และน้ำหนัก

เมื่อหน่วยงานกำหนดมิติของแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยเป้าประสงค์ และประเด็นในมิติต่างๆ แล้ว ก็มากำหนดผลผลิตและตัวชี้วัดว่าในแต่ละประเด็นในมิติต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์คืออะไร และมีเป้าหมายการดำเนินงานเท่าใด กำหนดให้ครบทุกมิติ ก็จะได้ข้อมูลเพื่อเติมลงในแบบ **DPA3** ครับ ยังจำ DPA3 ได้หรือไม่ ในการดำเนินงานตามนี้จะต้องระบุให้แน่ชัดนะครับว่า ผลผลิตและเป้าหมายตลอดทั้งตัวชี้วัดในแต่ละมิติตามแผนที่ยุทธศาสตร์คืออะไร และเท่าใด กล่าวคือ จะต้องชัดเจนว่าเราจะทำอะไร จำนวนเท่าใด แล้วหน่วยนับของผลผลิตของเราคืออะไร ครับ แต่ในบางประเด็นอาจจะวัดเป็นแบบกระบวนงาน หรือ **“หลักกิโล”** ที่เราเคยคุยกันมาแล้วก็ได้ครับ

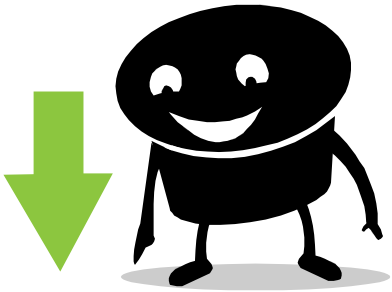
การกำหนดผลผลิต เป้าหมาย และตัวชี้วัด จะต้องพิจารณาให้รอบคอบครับว่า ผลผลิตที่เรากำหนด จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และที่สำคัญนะครับ ผลผลิต เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่เป็นตัวบังคับ จะต้องพิจารณาก่อน เนื่องจากเป็นประเด็นที่สำคัญต่อผลสำเร็จขององค์การที่ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องทำครับ ขอทวนหน่อยนึงนะครับ ตัวชี้วัดเนี่ย เราจะใช้วัด ในสิ่งที่เราอยากรู้ อยากได้ นะครับ อยากได้อะไรก็วัดสิ่งนั้น ถ้ากำหนดสิ่งที่อยากได้ไม่ได้ ก็ไม่สามารถวัดได้

เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้วก็นำตัวชี้วัดทั้งหมดมากำหนดน้ำหนักครับ วิธีการก็คือให้เริ่มจากการระบุน้ำหนักของตัวชี้วัดบังคับก่อน (ตัวชี้วัดบังคับจะมีน้ำหนักเท่ากันทุกหน่วยงาน) แล้วหักน้ำหนักตัวชี้วัดบังคับออกจากน้ำหนักทั้งหมด แล้วจึงนำน้ำหนักที่เหลือมาพิจารณากำหนดตัวชี้วัดร่วม (ตัวชี้วัดร่วมของแต่ละหน่วยงานจะมีน้ำหนักที่ต่างกันออกไปมากน้อยตามความรับผิดชอบในตัวชี้วัดนั้น มีส่วนร่วมมากก็มีน้ำหนักมาก มีส่วนร่วมน้อยก็ให้น้ำหนักน้อย โดยหน่วยงานประสานงานจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ให้) แล้วหักน้ำหนักตัวชี้วัดร่วมออกจากน้ำหนักที่เหลือจากการหักน้ำหนักของตัวชี้วัดบังคับ ที่เหลือจะเป็นน้ำหนักตัวชี้วัดเลือกซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานเลือกดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตาม หวังว่าท่านคงจะยังไม่ลืมนะครับว่า น้ำหนักรวมนิยมกำหนดให้มีค่าเท่ากับ 100 ยกตัวอย่างหน่อยนะ สมมติว่าหน่วยงานหนึ่งมีน้ำหนักตัวชี้วัดบังคับร้อยละ 20 ก็จะเหลือน้ำหนักตัวชี้วัดสำหรับตัวชี้วัดร่วมและตัวชี้วัดเลือกร้อยละ 80 หากหน่วยงานนั้นมีน้ำหนักตัวชี้วัดร่วมตามเกณฑ์เท่ากับร้อยละ 35 ก็จะเหลือน้ำหนักที่สามารถไปกำหนดในตัวชี้วัดเลือกอีกร้อยละ 45 ครับ

เมื่อได้น้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดแล้วนะครับทีนี้ก็ต้องมากำหนดวิธีวัดกันก่อนว่าเราจะวัดอย่างไร เราจะวัดแบบหลักกิโล แบบช่วงๆ หรือแบบหลินฮุ่ย ดี ท่านยังคงจำวิธีการวัดแบบนี้ได้มั๊ยครับ ถ้าลืมต้องกลับไปอ่านเรื่องการวัดผลงานอีกรอบนะครับ เอาละครับ วิธีการวัดแต่และแบบเราได้คุยกันมาพอสมควร แต่สรุปได้ง่ายๆ ดังนี้ครับ ว่าถ้าทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะได้คะแนนที่ระดับ 5 ยังจำได้นะครับ แล้วเมื่อไหร่จะได้ 4 หรือ 3 หรือ 2 หรือ 1 ก็ต้องหาช่วงปรับเกณฑ์ให้เหมาะสมครับ อาจจะดูจากข้อมูลพื้นฐาน หรือสภาวการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งเราเคยเสวนากันมาแล้วครับ

แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดเป้าหมายเนี่ย คนทำก็ต้องการกำหนดให้ต่ำ และคนบริหารก็ต้องการกำหนดให้สูง ครับ ดังนั้น ทั้งท่านผู้ปฏิบัติและผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สมเหตุสมผลกับความสามารถและทรัพยากร ตลอดทั้งมาตรฐานงานที่มีอยู่นะครับ หากตั้งต่ำไปก็จะทำให้การดำเนินงานไม่เต็มประสิทธิภาพ หากตั้งสูงไปก็จะไม่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและไม่เป็นธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และการตั้งช่วงปรับเกณฑ์ก็เช่นเดียวกันครับ หากช่วงปรับเกณฑ์แคบมากก็จะเป็นการกดคะแนนและไม่เป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน หากกว้างมากก็จะไม่สามารถสะท้อนผลงานได้อย่างมีคุณภาพครับ เอาละครับ ในการกำหนดเกณฑ์การวัดในการจัดทำคำรับรองในรายละเอียดเนี่ยนะครับ มันถูกเรียกว่า รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด หรือ เป็นที่นิยมเรียกว่า **เท็มเผลท (template)** โดยหลักใหญ่ใจความของเท็มเผลทก็คือวิธีการให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัด ว่า ตัวชี้วัดนี้วัดอะไร วัดอย่างไร ให้คะแนนอย่างไร แล้วก็คำนวณคะแนนอย่างไร ใครเป็นคนรับผิดชอบและกำกับดูแล ที่อยู่ผู้รับผิดชอบพร้อมหมายเลขโทรศัพท์ ส่วนที่สำคัญก็คือส่วนที่อธิบายวิธีการให้คะแนนครับว่าเมื่อใดได้ 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือ 4 หรือ 5 เท่านั้นเองนะครับ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือ เทมเผลทเป็นส่วนขยายรายละเอียดของเกณฑ์การให้คะแนน หรือเกณฑ์วัด และช่วงปรับเกณฑ์นั้นเองครับ จึงไม่ต้องอธิบายให้มากความนะครับเนื่องจากเราได้คุยรายละเอียดเรื่องนี้มามากแล้วในส่วนที่ 1 ซึ่งหวังว่าท่านคงจะจำได้

และหากจะให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้นก็ลองพลิกไปดูภาคผนวกซึ่งเป็นตัวอย่างเท็มเผลทของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ก็จะเห็นชัดเจนยิ่งขึ้นครับ ว่าท่านทำได้ เพราะเป็นการเติมข้อมูลที่ท่านมีอยู่แล้วลงในช่องว่างเท่านั้นเอง ดูตัวอย่างเท็มเผลทเลยดีกว่านะครับ จะเห็นได้ว่าไม่มีอะไรยากจริงๆ ครับ ก็เป็นคำอธิบายตัวชี้วัดธรรมดาๆเท่านั้นเอง



ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของจำนวนหนังสือส่งออกที่ส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

หน่วยวัด : **ระดับ**

น้ำหนัก : **ร้อยละ** 20

คำอธิบาย :

ร้อยละของจำนวนหนังสือส่งออกที่ส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ พิจารณาจากจำนวนหนังสือส่งออกของส่วนราชการที่ส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบกับจำนวนหนังสือส่งออกทั้งหมด

หนังสือส่งออก หมายถึง หนังสือที่ส่วนราชการในสังกัด สป.มท. (ทั้งที่ลงนามโดยปลัดกระทรวงมหาดไทย / รองปลัดกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์ / กอง) ส่งถึงหน่วยงานในสังกัด สป.มท. (ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค) ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

หนังสือส่งออกทั้งหมด หมายถึง จำนวนหนังสือที่ส่วนราชการในสังกัด สป.มท. (ทั้งที่ลงนามโดยปลัดกระทรวงมหาดไทย / รองปลัดกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์ / กอง) ส่งถึงหน่วยงานในสังกัด สป.มท. ทั้งหมดที่ปรากฏในทะเบียนส่งหนังสือของหน่วยงาน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนหนังสือส่งออกที่ส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ x 100}}{\text{จำนวนหนังสือส่งออกทั้งหมด}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน ± ร้อยละ 5 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

	จำนวนหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 40	เท่ากับ 1 คะแนน
	จำนวนหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 45	เท่ากับ 2 คะแนน
	จำนวนหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 50	เท่ากับ 3 คะแนน
	จำนวนหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 55	เท่ากับ 4 คะแนน
	จำนวนหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 60	เท่ากับ 5 คะแนน

เงื่อนไข : ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจะใช้ตั้งแต่วันที่ **1** มกราคม – **30** กันยายน **2552**

แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

รายงานหนังสือส่ง จำแนกตามหน่วยงานในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
รายงานจำนวนการส่งหนังสือ ตามทะเบียนส่งหนังสือของหน่วยงาน

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด : 1. นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล **เบอร์ติดต่อ :** 0-2622-0960

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2. นายอภิชัย ชัยชมภู **เบอร์ติดต่อ :** 0-2622-0960
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ

ผู้จัดเก็บข้อมูล : 1. นางพรรณวิภา ปิยัมปุตระ **เบอร์ติดต่อ :** 0-2622-0960
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ

2. นายบัณฑิต พรหมทอง **เบอร์ติดต่อ :** 0-2622-0960
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ

3. นางสาวอัจฉรา ดวงทุ่งสา **เบอร์ติดต่อ :** 0-2622-0960
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

เมื่อจัดทำเท็มเผลทของตัวชี้วัดเสร็จท่านก็สามารถที่จะกรอกข้อมูลลงในแบบ **DPA3** ได้อย่างครบถ้วนครับ เมื่อ แบบ **DPA2** และ **DPA3** แล้วเสร็จก็ถึงเวลาที่จะทำคำรับรองแล้วครับ

ขั้นตอนที่ 6 การลงนามในคำรับรองปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน (DPA)

เมื่อ ได้ข้อมูล **DPA2** และ **DPA3** แล้ว หน่วยงานก็จัดทำคำรับรองตามแบบ **DPA1** เพื่อส่งให้หน่วยประสานงาน (ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ก็ส่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือ กพร.) ทำหน้าที่ตรวจสอบความเหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมาย ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์เพื่อนำเสนอผู้บริหารสูงสุดขององค์การ พิจารณาให้ความเห็นชอบลงนามในคำรับรอง หากผู้บริหารพิจารณาเห็นว่า เป้าประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ตลอดทั้งเท็มเผลท ของหน่วยงานยังไม่เหมาะสม หรือหากเป็นมวยก็อาจจะเรียกว่าชกไม่สมศักดิ์ศรี ผู้บริหารอาจจะสั่งการให้ทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดและเกณฑ์วัดก็ได้ หากท่านจำได้ในขั้นตอนนี้คือทฤษฎีที่เราเรียกว่าสำนักงานใหญ่สำนักงานสาขา จำได้มั๊ยฮะ เราคุยกันนานแล้ว

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการระดับบุคคล (IPA)

เมื่อได้ทำการรับรองปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงานแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าที่ได้มอบเอาไว้ ก็จะต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคล ครับ ถึงขั้นตอนนี้ง่ายแล้ว หน่วยงานจัดประชุมเจ้าหน้าที่ชี้แจงเป้าหมายที่กอง/สำนัก หรือหน่วยงานที่จะต้องทำให้บรรลุ โดยแบ่งให้ฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบ แล้วแต่ละฝ่ายก็กระจายงานลงไปยังเจ้าหน้าที่แต่ละคน โดยระบุให้แน่ชัดว่าเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการอะไรบ้าง แล้วก็ให้หัวหน้าฝ่ายรับรองภารกิจ ตามแบบ **IPA2** และให้กำหนดผลผลิต เป้าหมาย ตัวชี้วัด น้ำหนัก เกณฑ์วัดคะแนน 1- 5 ในแบบ **IPA3** ของเจ้าหน้าที่แต่ละคน โดยในการกำหนดน้ำหนักในกรณีที่มีตัวชี้วัดบังคับที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องทำ ก็ให้พิจารณาน้ำหนักในส่วนนี้ก่อน แล้วจึงไปกำหนดน้ำหนักในส่วนตัวชี้วัดร่วมและตัวชี้วัดเลือก เช่นเดียวกับการทำ **DPA3** เมื่อกำหนดข้อมูลแบบ **IPA3** แล้วก็ให้หัวหน้าฝ่ายลงชื่อในแบบในฐานะผู้ประเมิน และเจ้าหน้าที่ลงชื่อในฐานะผู้รับการประเมินครับ

เมื่อท่านได้ข้อมูลในแบบ **IPA2** และ **IPA3** แล้ว นะครับ ท่านก็สามารถนำแบบ **IPA1** มาจัดทำเป็นแบบลงนามในคำรับรอง แล้วก็ลงนามรับรองกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงาน จบพิธีแล้วก็นำข้อตกลงไปดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ก็เท่านี้แหละครับ ไม่ยากเลยใช่มั้ยเอ่ย...!

เอาละ!...! เพื่อช่วยให้ท่านวางแผนการดำเนินงานจัดทำคำรับรอง ก็จะขอสรุปการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนดังนี้นะครับ ย้ำอีกทีนะครับ ขั้นตอน 1 – 3 เป็นหน้าที่ของหน่วยประสานงานที่จะต้องดำเนินการ ส่วนตั้งแต่ขันตอนที่ 4 ถึง 7 หน่วยงาน เป็นผู้ดำเนินการ

ขั้นตอน	สิ่งที่จะต้องมี	สิ่งที่จะต้องทำ
1.	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะต้องเข้าใจในหลักการและวิธีการ	จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ
2.	วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การ	เผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน
3.	แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกรอบการประเมิน ตลอดทั้งแบบฟอร์ม DPA1-3 และ IPA1-3 ให้พร้อม	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อซักซ้อมความเข้าใจให้หน่วยงาน
4.	แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	ระดมความคิดในแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำ
5.	เป้าหมาย ตัวชี้วัด รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด และน้ำหนักของตัวชี้วัดของหน่วยงาน	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดตามความเหมาะสม
6.	แบบ DPA 1-3 และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนนำส่งหน่วยงานประสานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร	ประชุมเชิงปฏิบัติการ
7.	แบบ IPA1-3 และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนลงนามในแบบแล้วนำส่งหน่วยงานประสาน เก็บเป็นหลักฐาน	ประชุมเชิงปฏิบัติการ

หลายท่านอาจจะเป็นกังวลเรื่องกรอบเวลา ว่าจะใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนเท่าใด ขอกราบเรียนด้วยความเคารพว่า ลักษณะงานของการจัดทำคำรับรองมิใช่ลักษณะของงานบริการทำของที่จะสามารถกำหนดห้วงเวลาได้ เนื่องจากความซับซ้อนของแต่ละเรื่องและความยุ่งยากทางเทคนิคแตกต่างกันออกไปครับ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจัดทำคำรับรองของหน่วยงานก็สามารถกำหนดระยะเวลาได้ในภาพรวม เช่น หลังจากที่องค์การได้จัดทำคำรับรองแล้วภายใน 1 เดือน ซึ่งหากกำหนดเช่นนั้นหน่วย

งานก็สามารถดำเนินการจัดทำตารางการดำเนินงานเพื่อจัดทำคำรับรองของหน่วยงานได้ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นครับ

มาถึงตอนนี้นะครับ ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำคำรับรองประจำปี จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป หากท่านยังไม่เข้าใจกรุณาอ่านซ้ำนะครับ ค่อยๆ ไล่ทีละประเด็น พร้อมดูตัวอย่างประกอบในส่วนที่ 3 ให้เกิดทักษะ และหากมีคำถามข้อสงสัย หรือยังรู้สึกยากอยู่ ก็สอบถามทีมงาน กพร.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ ที่หมายเลข 02 – 622 – 0960 หรือ มท. 50252 นะขอรับ ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจะเชิญมาเยี่ยมเราแบบ **“ค๊อกเทล”** คือยืนคุยกัน (เพราะที่แคบไม่มีที่นั่งครับ) ก็ได้ มาเยี่ยมทีมงานก็เป็นเรื่องง่ายๆ เช่นเดียวกับการทำคำรับรองครับ

คำรับรองไม่ยากครับ! หากเข้าใจหลักการ หากถึงตอนนี้ไม่เข้าใจ
ให้ย้อนกลับไปอ่านส่วนที่ 1 ครับ





คำรับรองการปฏิบัติราชการ

(ระดับบุคคล)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. คำรับรองระหว่าง

นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้รับคำรับรอง

และ

หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2552

3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ **1) แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2) แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่บุคคล** ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า **นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล** ในฐานะผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในสังกัด **กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.** ได้เห็นชอบ**แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่บุคคล พร้อมรายละเอียดอื่นๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และข้าพเจ้ายินดี จะให้คำแนะนำ กำกับ ตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ และประเมินผลราชการของบุคลากรในสังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. ให้เป็นไปตามคำรับรอง ที่จัดทำขึ้นนี้**

5. **ผู้ทำคำรับรอง และผู้ใต้บังคับบัญชา** (ตามเอกสารแนบท้าย) ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับ **นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.** ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ ตามเอกสารซึ่งได้ลงนามไว้แนบท้าย

.....	.....
(นายอภิชัย ชัยชมภู)	(นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล)
หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.
และบริหารการเปลี่ยนแปลง	ผู้รับคำรับรอง
ผู้ทำคำรับรอง	

แบบฟอร์มประกอบการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
หน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ลายมือชื่อ
1.	นายอภิชัย ชัยชมภู	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรมและบริหารการเปลี่ยนแปลง	-ถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่การปฏิบัติ - ปรับปรุงรูปแบบ กลไก วิธีการและกระบวนงาน เพื่อผลักดันการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนวัตกรรมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง -ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 1,2,5 และ 7 - ให้คำปรึกษา แนะนำ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดตามที่ได้รับมอบหมาย - กำกับดูแลงานธุรการของหน่วยงาน - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
2.	นางพรรณวิภา ปียัมปุตระ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	- ขับเคลื่อนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับบุคคล -ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 4,6 และ 7 - ร่วมเป็นคณะทำงานกำหนดและ	

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ลายมือชื่อ
	นางพรรณวิภา ปิยัมปุตระ (ต่อ)		พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะของบุคลากร - กำกับดูแลงานธุรการของหน่วยงาน - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
3.	นายบัณฑิต พรหมทอง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	- ประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหาร ครอบคลุมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวง กลุ่มภารกิจและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย - จัดทำระบบฐานข้อมูลการพัฒนาระบบราชการ -ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3 และ 7 - กำกับดูแลงานธุรการของหน่วยงาน - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
4.	นางสาวดารา รักษาชาติ (ชรก.)	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	- ให้คำปรึกษาแนะนำ และประสานงานเกี่ยวกับการปรับปรุงบทบาทภารกิจโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวง -ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 4,6 และ 7	

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ลายมือชื่อ
			- กำกับดูแลงานธุรการของหน่วยงาน - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
5.	นายไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	- ดำเนินการ และประสานงานเกี่ยวกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (ภาพรวมทุกหมวด) - เป็นวิทยากรตามที่ได้รับมอบหมาย - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
6.	นางสาวศศินี โพธิ์ทอง	พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	- ประสานงานการประชุมคณะกรรมการ และอนุกรรมการที่ได้มอบหมาย - บริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปี - ประสานงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี -ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3 และ 7 - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	

ลงชื่อ.....

(นายอภิชัย ชัยชมภู)

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรมและบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้รายงาน

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นางหยาดทิพย์ สุนทรศารทูล** ตำแหน่ง **หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
ให้คำปรึกษาแนะนำ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดตามที่ได้รับมอบหมาย	2. ระดับความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากร	ร่วมประชุมยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ	วางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของ กพร.สป.	ประชุมหารือ และติดตามผลการดำเนินการ	สรุปผลการดำเนินการ และกำหนดแผนงานปีต่อไป	สรุปผลการติดตามทุกด้านตลอดจนข้อเสนอแนะเสนอผู้บังคับบัญชา	35	5	-ร่วมประชุมยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการกับสำนักงาน ก.พ.ร. - ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานของ กพร.สป. เมื่อเดือน ก.พ.2552 - มีการประชุมติดตามผลเสมอตามความเร่งด่วนของภารกิจ	3	1.0500
ปรับปรุงรูปแบบ กลไก วิธีการ และกระบวนงานเพื่อผลักดันรการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนวัตกรรมของหน่วยงานในกระทรวง	3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเครือข่ายการปฏิบัติงานพัฒนาระบบบริหาร	กำหนดแผนพัฒนาระบบเครือข่าย กพร.	ประชุมคณะทำงานพิจารณารูปแบบ/เนื้อหา/กลุ่มเป้าหมาย	เสนอขออนุมัติโครงการ	สรุปผลการดำเนินการนำเรียนผู้บริหาร	กำหนดแผนงานพัฒนาและขยายวางเครือข่ายไปสู่ระดับกว้างขึ้น	35	5	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 2 ครั้ง	4	1.4000
							100%	**รวม**			3.0500

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นางพรรณวิภา ปิยัมปุตระ** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 6	2. ระดับความสำเร็จในการประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 6	ประชุมคณะทำงานกำหนดแนวทางดำเนินงาน	การจัดทำแผน/ตัวชี้วัด/มอบหน่วยงานรับผิดชอบ	ประสานการดำเนินการตาม	ประเมินผลการดำเนินงาน	รายงานสรุปภาพรวม	30	5	-ได้จัดประชุมหารือคณะทำงานเพื่อหาแนวทางการดำเนินการและหารือการจัดทำแผน รวมทั้งได้จัดทำแผนและตัวชี้วัดและมอบหน่วยงานดำเนินการเรียบร้อยแล้ว - อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3	0.9000
ขับเคลื่อนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับบุคคล	3. ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล	ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและนำเข้าสู่ที่ประชุมพิจารณา	ทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และประชุมชี้แจงแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ	กำหนดกรอบ/ แผนงานการติดตามประเมินผล	ประเมินผลการปฏิบัติราชการภายใน ต.ค.2552	นำผลการประชุมมาเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ	20	5	- ประชุมทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อ 17 มี.ค.2552 – ทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และประชุมชี้แจงแนวทางการถ่ายทอดเมื่อ 1 ก.ค. / 10 มิ.ย. / 25 พ.ค.2552 - กำหนดกรอบ/แผนงานการติดตามประเมินผล เมื่อ 25 พ.ค.2552	3	0.6000
งานทั่วไปหรือที่ได้รับมอบหมาย (ติดตามตัวชี้วัดของระดับหน่วยงาน)	4. ร้อยละของจำนวนหนังสือส่งออกที่ส่งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	40	45	50	55	60	20	60	ทะเบียนส่งหนังสือของหน่วยงาน จำนวน 409 เรื่อง โดยมีหนังสือส่งออกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 364 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 88.99	5	0.1000
							100%		**รวม**		3.1000

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นายบัญฑิต พรหมทอง** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3	2.ระดับความสำเร็จในการประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3	ประชุมคณะทำงาน กำหนดแนวทางดำเนินงาน	การจัดทำแผน/ตัวชี้วัด/มอบหน่วยงานรับผิดชอบ	ประสานการดำเนินการตาม	ประเมินผลการดำเนินงาน	รายงานสรุปภาพรวม	30	5	-ได้จัดประชุมหารือคณะทำงานเพื่อหาแนวทางการดำเนินการและหารือการจัดทำแผน รวมทั้งได้จัดทำแผนและตัวชี้วัดและมอบหน่วยงานดำเนินการเรียบร้อยแล้ว - อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3	0.9000
ประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหาร ครอบคลุมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวง กลุ่มภารกิจและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	3.ระดับความสำเร็จในการติดตาม และประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	รวมรวมข้อมูลผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลฯ	จัดทำรายงานการประเมินผลตามแบบที่กำหนด	รายงานผลต่อสำนักงาน ก.พ.ร.ตามเวลาที่กำหนด	เผยแพร่การติดตามประเมินผลผ่านระบบสารสนเทศ	20	5	- ประชุมทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อ 17 มี.ค.2552 – ทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และประชุมชี้แจงแนวทางการถ่ายทอดเมื่อ 1 ก.ค. / 10 มิ.ย. / 25 พ.ค.2552 - กำหนดกรอบ/แผนงานการติดตามประเมินผล เมื่อ 25 พ.ค.2552	3	0.6000
งานทั่วไปหรือที่ได้รับมอบหมาย (ติดตามตัวชี้วัดของระดับหน่วยงาน)	4.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงาน	การประชุมปรึกษาหารือ	ทบทวนและมีแนวทางการ	พัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นไปตาม	ปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์	ผ่านการตรวจพิจารณา	20	4	- มีการประชุมหารือเพื่อทบทวนและปรับปรุงเว็บไซต์ในเดือน พ.ค.2552	4	0.8000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
		บุคลากรในหน่วยงาน	ปรับปรุงเว็บไซต์	เกณฑ์มาตรฐาน	อย่างสม่ำเสมอ	ของคณะกรรมการฯ ตามเกณฑ์ ICT			- พัฒนาเว็บไซต์ และปรับปรุงข้อมูล ประมาณ 2 สัปดาห์/ครั้ง		
							100%	**รวม**			2.6000

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นางสาวดารา รักษาชาติ** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000
ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 4	2.ระดับความสำเร็จในการประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 4	ประชุมคณะทำงานกำหนดแนวทางดำเนินงาน	การจัดทำแผน/ตัวชี้วัด/มอบหน่วยงานรับผิดชอบ	ประสานการดำเนินการตาม	ประเมินผลการดำเนินงาน	รายงานสรุปภาพรวม	35	5	-ได้จัดประชุมหารือคณะทำงานเพื่อหาแนวทางการดำเนินการและหารือการจัดทำแผน รวมทั้งได้จัดทำแผนและตัวชี้วัดและมอบหน่วยงานดำเนินการเรียบร้อยแล้ว - อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3	1.0500
การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ	3.จำนวนครั้งของการจัดประชุมเพื่อเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ	-	-	-	1 ครั้ง	2 ครั้ง	35	2 ครั้ง	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 2 ครั้ง	5	1.7500
							100%	**รวม**			3.4000

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นายไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000
การประสานการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ	2.จำนวนหมวดของแผนพัฒนาองค์การที่แล้วเสร็จ	2 หมวด	3 หมวด	4 หมวด	5 หมวด	6 หมวด	30	6 หมวด	ดำเนินการแล้วเสร็จ 6 หมวด	5	1.5000
การรวบรวมผลการดำเนินงาน PMQA ต่อคณะกรรมการ	3.จำนวนครั้งของการรวบรวมผลการดำเนินงานฯ	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง	20	5 ครั้ง	รวมรวบแล้วเสร็จ 2 ครั้ง	2	0.4000
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ	4.ระดับความสำเร็จในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	กำหนดชื่อเรื่อง / กรอบการดำเนินการ	จัดทำร่างคู่มือฯ	ดำเนินการจัดทำคู่มือให้แล้วเสร็จ	ผ่านความเห็นชอบจาก หน.กพร.สป.	ส่งคู่มือฯ เข้าประกวดตามระยะเวลาที่กำหนด	20	5	ดำเนินการแล้วเสร็จ	5	0.1000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
							100%	**รวม**			3.5000

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน รอบการประเมิน ☑ รอบที่ 1 (31 กรกฎาคม 2552) ☐ รอบที่ **2** (30 กันยายน 2552)

หน่วยงาน .....**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**.....

ส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....-.....

ชื่อผู้รับการประเมิน **นางสาวศศินี โพธิ์ทอง** ตำแหน่ง **พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน** ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน **นายอภิชัย ชัยชมภู** ตำแหน่ง **นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ลงนาม _____

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) (ก x ข) / 100
		1	2	3	4	5					
การดำเนินการ PMQA ในภาพรวม	1.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน)	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 1	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 2	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 3	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 4	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA เท่ากับ 5	30	5	ผลการดำเนินการในภาพรวม PMQA (ตามตัวชี้วัดที่ 14 ของ สป.มท.) มีค่าเท่ากับ 2.9 อยู่ในระดับ 2	2	0.6000
ประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3	2.ระดับความสำเร็จในการประสานการดำเนินการ PMQA หมวด 3	ประชุมคณะทำงานกำหนดแนวทางดำเนินงาน	การจัดทำแผน/ตัวชี้วัด/มอบหน่วยงานรับผิดชอบ	ประสานการดำเนินการตาม	ประเมินผลการดำเนินงาน	รายงานสรุปภาพรวม	35	5	-ได้จัดประชุมหารือคณะทำงานเพื่อหาแนวทางการดำเนินการและหารือการจัดทำแผน รวมทั้งได้จัดทำแผนและตัวชี้วัดและมอบหน่วยงานดำเนินการเรียบร้อยแล้ว - อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3	1.0500
ประสานงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	3.ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	จัดตั้งคณะทำงานจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	จัดประชุมเพื่อกำหนดนโยบายหลัก	จัดทำตัวชี้วัดเพื่อประกอบการติดตามประเมินผล	ติดตามผลการดำเนินการตามมาตรการ/โครงการ	สรุปผลการดำเนินการ และจัดทำนโยบายฯ	35	5	- ดำเนินการถึงขั้นตอนการติดตามประเมินผล มีทั้งหมด 34 ตัวชี้วัด ดำเนินการแล้วเสร็จจำนวน 11 ตัวชี้วัด - ได้มีการทบทวนปรับปรุง และ	4	1.4000

ชื่องาน	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					น้ำหนัก (ก)	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	คะแนน (ข)	รวมคะแนน (คะแนนถ่วง
		1	2	3	4	5					
			แนวทางปฏิบัติมาตรการ/โครงการ			ในปี 2553			จัดทำร่างนโยบายฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เสนอต่อคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณาบางส่วนแล้ว		
							100%	**รวม**			3.0500