

เรียนรู้ สู้งาน

ฉบับที่ 1/2551 เดือนมกราคม พ.ศ. 2551

เจอกันอีกครั้งหลังฉบับพิเศษที่ได้นำเรื่อง “แผนที่เชิงยุทธศาสตร์” ของเก่ามาเล่าใหม่ ก็ขอเรียนว่า ห่างหายไปพอสมควร (ประมาณ 1 ปีกว่าๆ)

“เรียนรู้สู้งาน” กลับมาคราวนี้ หวังจะให้ป็นเครื่องมือหรือวิธีการหนึ่ง สำหรับการพัฒนาบุคลากรของ ปค. โดยจะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญให้ติดตามเนื้อหาทั้ง 3 ประการ ได้แก่

1) เป็นสื่อกลางถ่ายทอดความเป็นไปเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติราชการ

2) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (คนเก่ง)

3) เสริมสร้างคุณค่าของความเป็นข้าราชการ คุณธรรม และจริยธรรม และเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (คนดี)

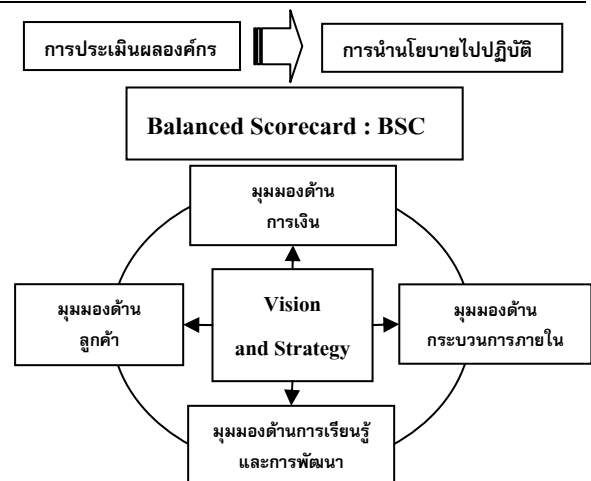
ฉบับนี้ขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ของ ปค. เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและเตรียมการรองรับการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น มุมชีวิตงาม สถานการณ์ตัวชี้วัด 2551 และเรื่องเก็บมาฝาก



การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (การวางยุทธศาสตร์)

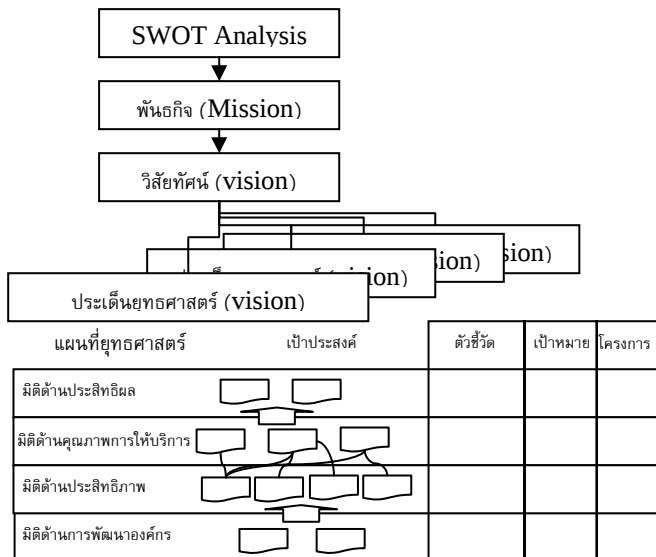
การปรับตัวของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ ได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารและพัฒนาความสามารถขององค์กร ในครั้งนี้ขอนำเครื่องมือการจัดการที่อยู่ในกระแสความนิยมและมักเข้าใจกันไปแบบสับสนและคลาดเคลื่อนกันไปบ้างตามธรรมชาติที่อยู่ในภาวะโลกร้อน

Balanced Scorecard : BSC เป็นแนวคิดที่รู้จักและแพร่หลายมาตั้งแต่ปี 1990 โดย Profession Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งมีจุดเริ่มต้นในฐานะเป็นแนวคิดด้านการประเมินผลองค์กร ต่อมาได้พัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติและช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ และเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบหรือกระบวนการ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน เข้ามาช่วยทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญ



Key Performance Indicators : KPI หรือที่เรียกกันว่า **ตัว (ดัชนี) ชี้วัดผลการดำเนินงาน** เป็นเครื่องมือในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ

โดย BSC จะอาศัย KPI เป็นกลไกที่เข้ามารองรับการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ตามมิติ/มุมมองสำหรับในแต่ละมุมมองนั้น ภายในจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม



BSC และ KPI จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยเมื่อได้ประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว จะเป็นการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ภายใต้กรอบความคิดของ BSC เพื่อวางทางเดินขององค์กร โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองที่กำหนด (ภาครัฐจะยึดตามมิติ 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็นโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ของจุดเน้นของงาน ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุและผล (cause and effect relationships)

ผู้อ่านที่ติดตามนโยบายทบทวนการบริหารการพัฒนาของ ปค. โดยเริ่มต้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ของ ปค. (ปัจจุบันอยู่ระหว่างการวิพากษ์ร่างยุทธศาสตร์ ปค. 2551 - 2554) จะเห็นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ดังนี้

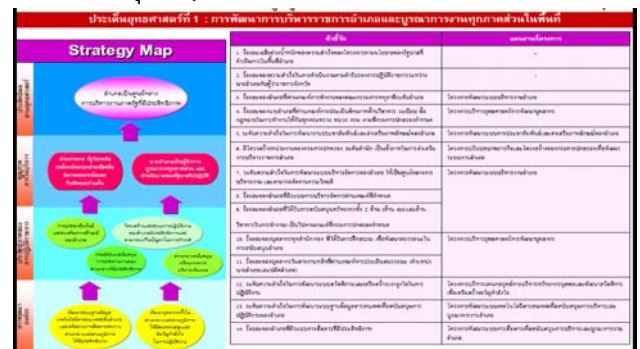
1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เราเรียกว่า SWOT Analysis (ปัจจุบัน เรารู้ ณ จุดไหน)
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร (ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน)



3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือกำหนด “ประเด็นยุทธศาสตร์” (เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร)



4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution / Implementation) หรือกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) และโครงการรองรับ (เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น)



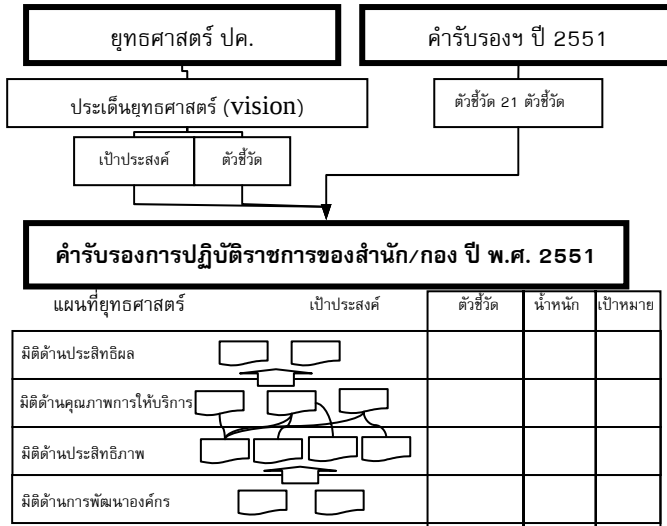
ขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ภายหลังจากที่ยุทธศาสตร์ ปค. เสร็จสิ้นและประกาศใช้แล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนัก/กอง เป็นกลไกดำเนินการ คือ

1. สำนัก/กอง วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบงาน วางแผนงานและระบบงาน จัดทำโครงการรองรับ (ปรับจากงานเดิมหรือสร้างงานใหม่) รวมทั้งการเตรียมงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2552

2. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล สำนัก/กอง นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ 1. มากำหนดเป้าประสงค์และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของ ปค. และพันธกิจ บทบาท หน้าที่ของสำนัก/กอง (ไม่ต้องมี

ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง) **โดยนำตัวชี้วัดตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการฯ พ.ศ. 2551** ที่รับผิดชอบ มาผนวกรวมเข้าด้วยกันให้เป็นภาพรวมงาน (เหมือนกับปี 2550 ที่ผ่านมา) ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดให้มีหน่วยงาน นำร่องสำหรับการถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคล



มุขชีวิตงาม

ข้อคิด เพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขและชีวิตที่ดีงาม

- ❖ ๑ ❖ จงทำงาน ทุกชนิด ด้วยจิตว่าง
ยกผลงาน ให้ความว่าง ทุกอย่างสิ้น
กินอาหาร ของความว่าง อย่างพระกิน
ตายเสร็จสิ้น แล้วในตัว แต่หัวใจ
❖ ท่านผู้ใด ว่างได้ ดังว่ามา
ไม่มีทำ ทุกข์ทน หม่นหมองศรี
ศิลปะ ในชีวิต ชนิดนี้
เป็นเคล็ดลับที่ ใครคิดได้ สบายเอ๋ย
- ๒ “การทำงานเพื่อเงิน” นั้น ต้องรองจนกว่า
จะได้เงินทองเสียก่อน จึงจะรู้สึกพอใจ
ถ้า “ทำงานเพื่องาน” พอลงมือ ก็พอใจแล้ว
และเป็นสุขทันที ส่วนเงินนั้น ก็ไม่ไปไหนเสีย

พุทธทาสภิกขุ

คัดลอกจาก หนังสือ ชีวิตงาม เล่ม 7

จัดพิมพ์โดยกองทุนสืบทอดพระพุทธศาสนา
วัดชลประทานรังสฤษฎ์

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นเรื่องเก่าตาม กระบวนการบริหารที่เรียกว่าการปฏิบัติตามแผน มาวันนี้ กลับมาในกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับ องค์การสู่ระดับบุคคล ถือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตาม พ.ร.ฎ.หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ฯ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสำนัก/กอง เป็นหลักประกันผลักดันการบรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็น ยุทธศาสตร์ ปค.

หมายเหตุ

สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากจุลสารเรียนรู้สู้งานฉบับพิเศษ คู่มือแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ คู่มือการถ่ายทอดเป้าหมายและ ตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล เอกสาร/หนังสือ รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ เว็บไซต์ กพร.ปค. กองวิชาการและแผนงาน ปค. สำนักงาน ก.พ.ร. และแหล่งความรู้อื่นๆที่เกี่ยวข้อง



ธรรมะและคำสอนของหลวงปู่ศุร พรหมปัญโญ วัดสะแก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เคยมีผู้ปฏิบัติกราบเรียนถามหลวงพ่อกว่า

“หลวงพ่อกับ ขอธรรมสั้นๆ ในเรื่องวิธี ปฏิบัติเพื่อให้กิเลส 3 ตัว คือ โกรธ โลภ หลง หมดไปจากใจเรา จะทำได้อย่างไรครับ”

หลวงพ่อดตอบเสียงดังฟังชัด จนพวกเราใน ที่นั้นได้ยินกันทุกคนว่า “สติ”

คัดลอกจากหนังสือไตรรัตน์ 1 ซึ่งคณะศิษยานุศิษย์ได้รวบรวม และจัดทำขึ้นเป็นธรรมทาน

ติดตามสถานการณ์ตัวชี้วัด ปค.

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมการปกครองได้จัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยมีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 21 ตัวชี้วัด

ขอรายงานว่า ผลจากการทำงานของจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ภายใต้การผลักดันของสำนัก บริหารการปกครองท้องถิ่น สำนักบริหารการทะเบียน และทีมงานชาว ปค. ทุกท่าน ได้ส่งผลให้การเลือกตั้ง เสร็จสิ้นและเป็นไปด้วยเรียบร้อย และถือเป็นการออก เสียงเลือกตั้งครั้งแรกประวัติศาสตร์ที่มีผู้ออกมาใช้สิทธิจำนวน สูงที่สุดครั้งหนึ่งของเมืองไทยตามนโยบายของรัฐบาลและ กระทรวงมหาดไทย ทำให้ได้ผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดที่ 3.5 เสร็จสิ้นแล้ว

ตัวชี้วัดที่ 3.5 : ร้อยละของจำนวนประชาชนที่ใช้สิทธิ เลือกตั้ง (น้ำหนักร้อยละ 1)

เกณฑ์การพิจารณา : พิจารณาจากร้อยละของจำนวน ประชาชนที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง โดยนับเฉพาะการใช้สิทธิ เลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2550

โดยมีผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งจากผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 74.45 (ข้อมูลวันที่ 2 ม.ค. 2551) คิดเป็นค่าคะแนนระดับ 5 (เกินกว่าร้อยละ 70 จะได้ 5 จากคะแนนเต็ม 5 นั่นคือ ได้เต็มครับ) ที่คือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในลักษณะการวัดผล ลัพท์ของการทำงาน

เก็บมาฝาก “รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน”



สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีมติให้ ปค. ได้รับรางวัล “คุณภาพ การให้บริการประชาชน” รางวัลดีเด่น ประเภท ภาพรวมกระบวนการ สำหรับกระบวนการจัดทำ บัตรประจำตัวประชาชนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดย นายศุภกิจ บุญญฤทธิ์พงษ์ ร.อปค.สบ. รับมอบรางวัลจาก นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ รองนายกรัฐมนตรี นายอภิชาติ โตดิลกเวชช์ ผอ.สท.บ.ท. ร่วมเสวนา และนายวีรวิทย์ ปุระเศรณี ผอ.สบป. เข้ารับเข็มกลัด เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2550 ณ ห้องประชุมเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ

ที่ปรึกษา

นายวิชัย ศรีขวัญ อปค. นายสุพล ภาษิตนิรันดร์ ร.อปค. นายศุภกิจ บุญญฤทธิ์พงษ์ ร.อปค. นายอมรพันธุ์ นิมาพันธ์ ร.อปค. นายประยูร รัตนเสนีย์ ผอ.กจ.

บรรณาธิการ

ทีมงาน กรมการปกครอง : นายณรงค์ เทพเสนา นายอรธฤต พึ่งเนียม น.ส.สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสิฐ นายวรวิทย์ ยอแสง น.ส.นพวรรณ ชันธวงศ์ น.ส.อลิษา หาญไกร น.ส.ณรรักษ์ กัมปนาทบวร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการปกครอง โทร./โทรสาร 02 221 2188 และ 02 222 5854

