

แนวทางการทบทวนตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ สวัสดิการ ทร.



๖ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒

น.อ.ชัยอนันต์ พลเสน
รอง ผอ.กสทจ.สปช.ทร.
โทร. 58589

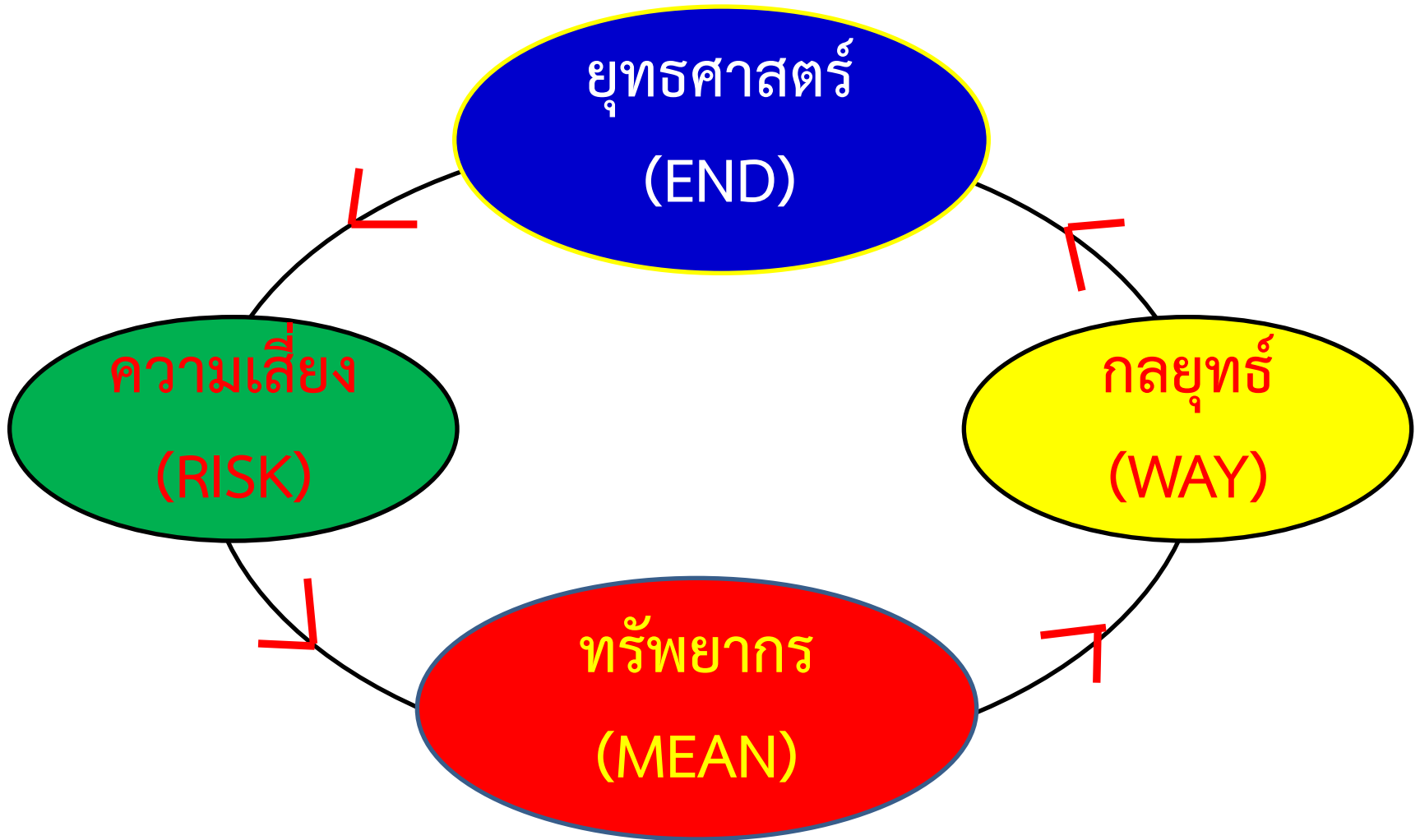
วัตถุประสงค์การบรรยาย

“สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการจัดทำ
ตัวชี้วัด เพื่อให้กำลังพลสวัสดิการ ทร. สามารถทบทวน ตัวชี้วัด
ของแผนงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร. ได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ”

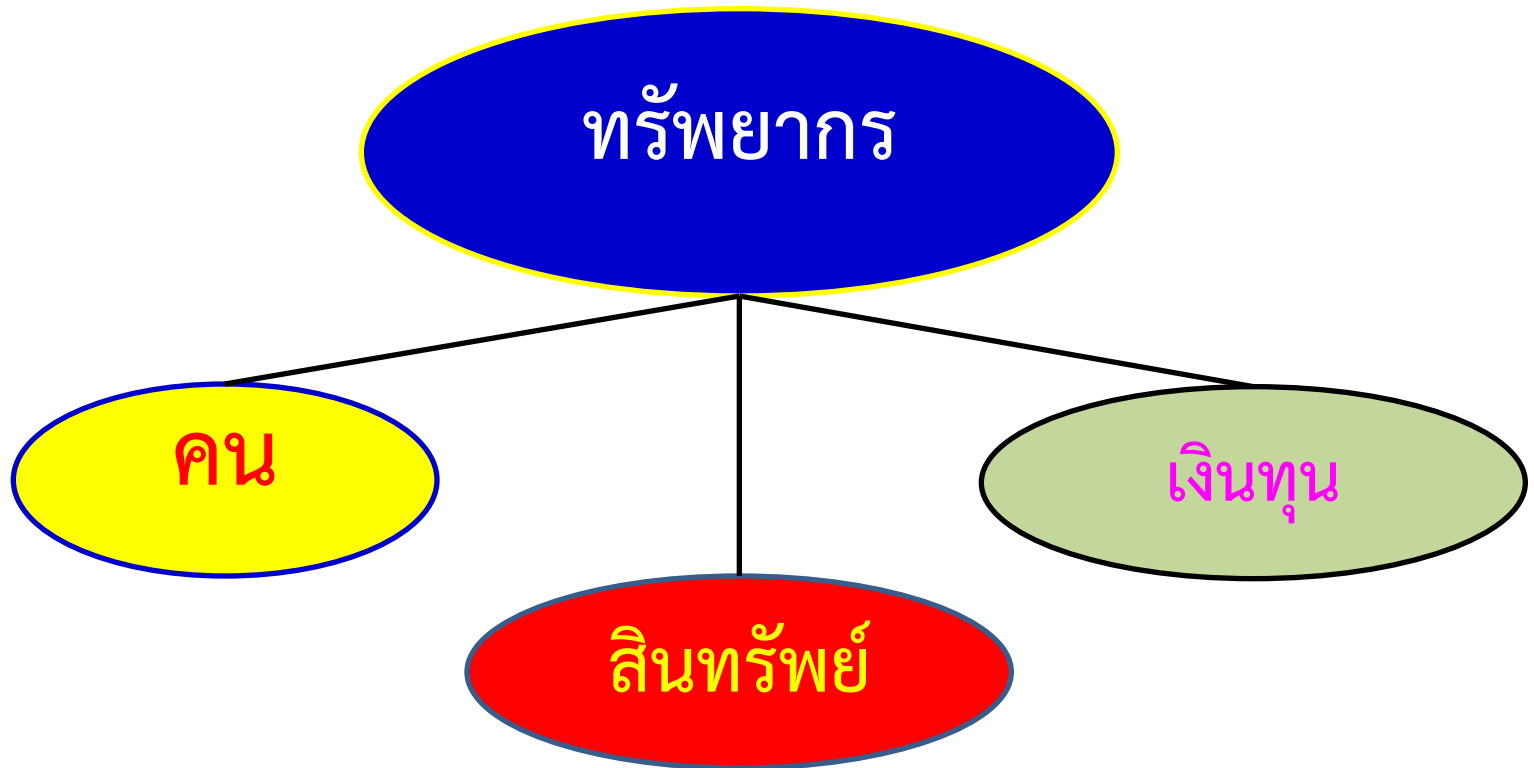
คำถามสำคัญ

ตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.
ควรมีลักษณะอย่างไร ?

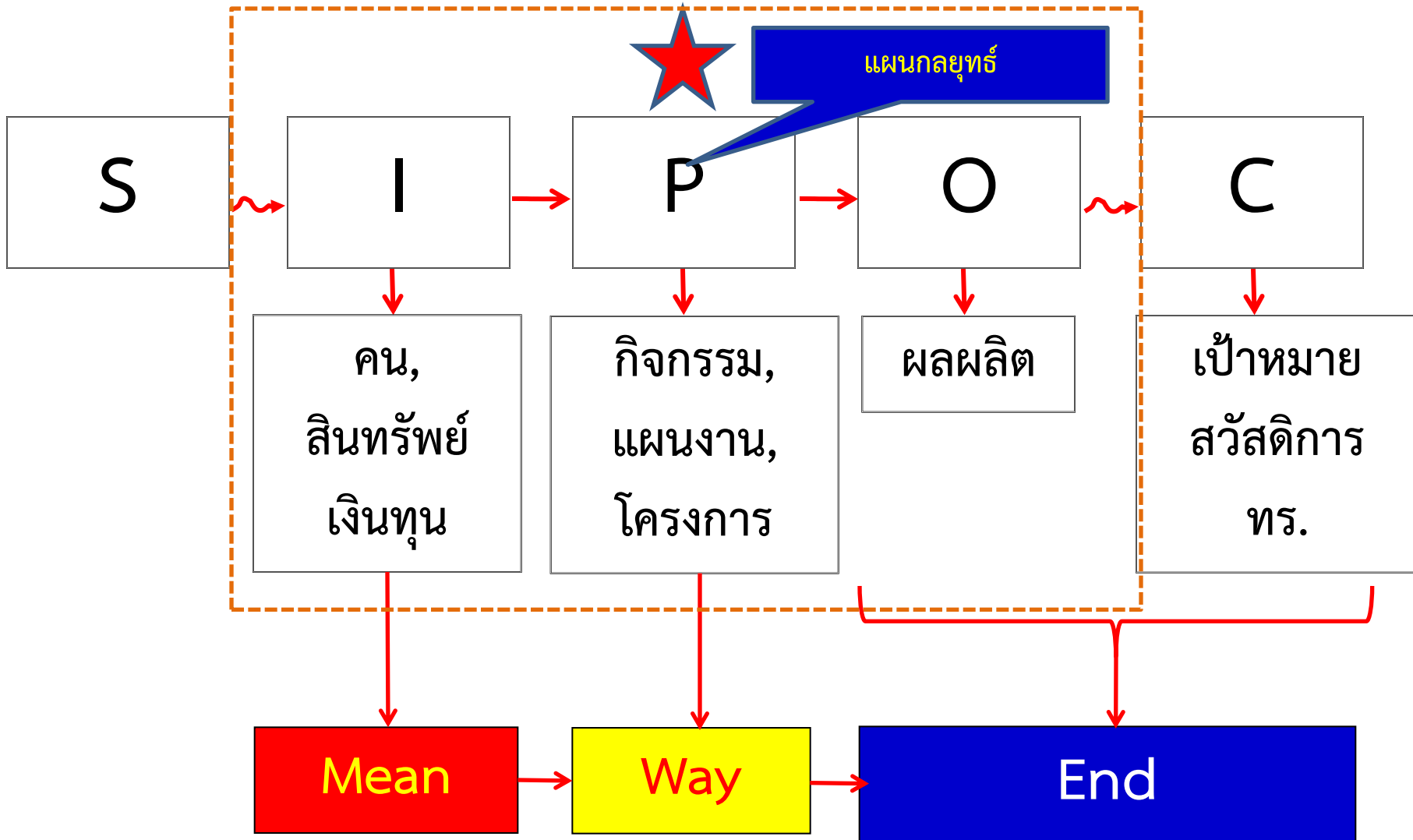
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



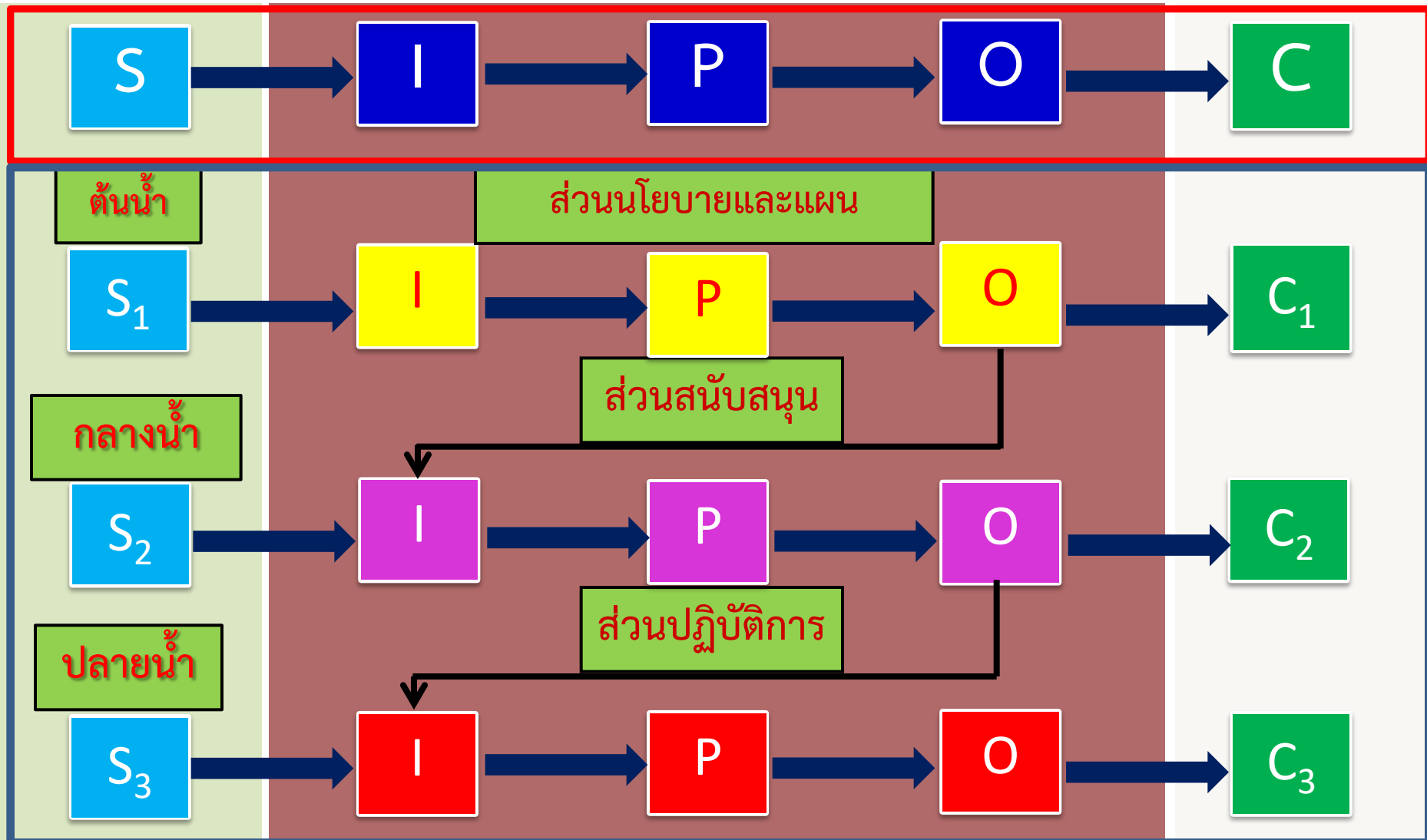
องค์ประกอบทรัพยากร



การบริหารเชิงกลยุทธ์



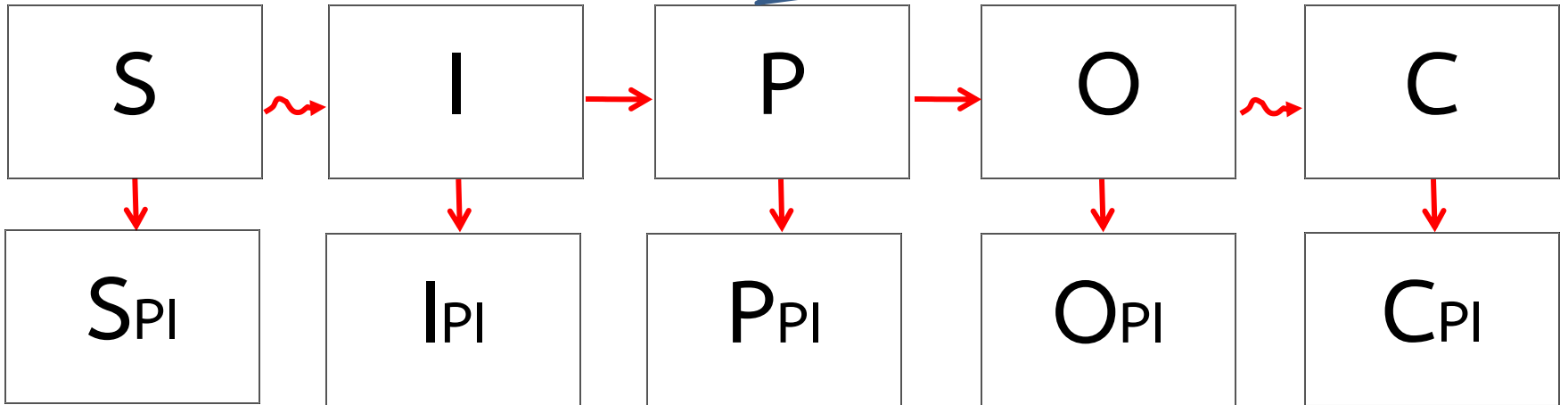
แผนปฏิบัติการ (Value Chain)



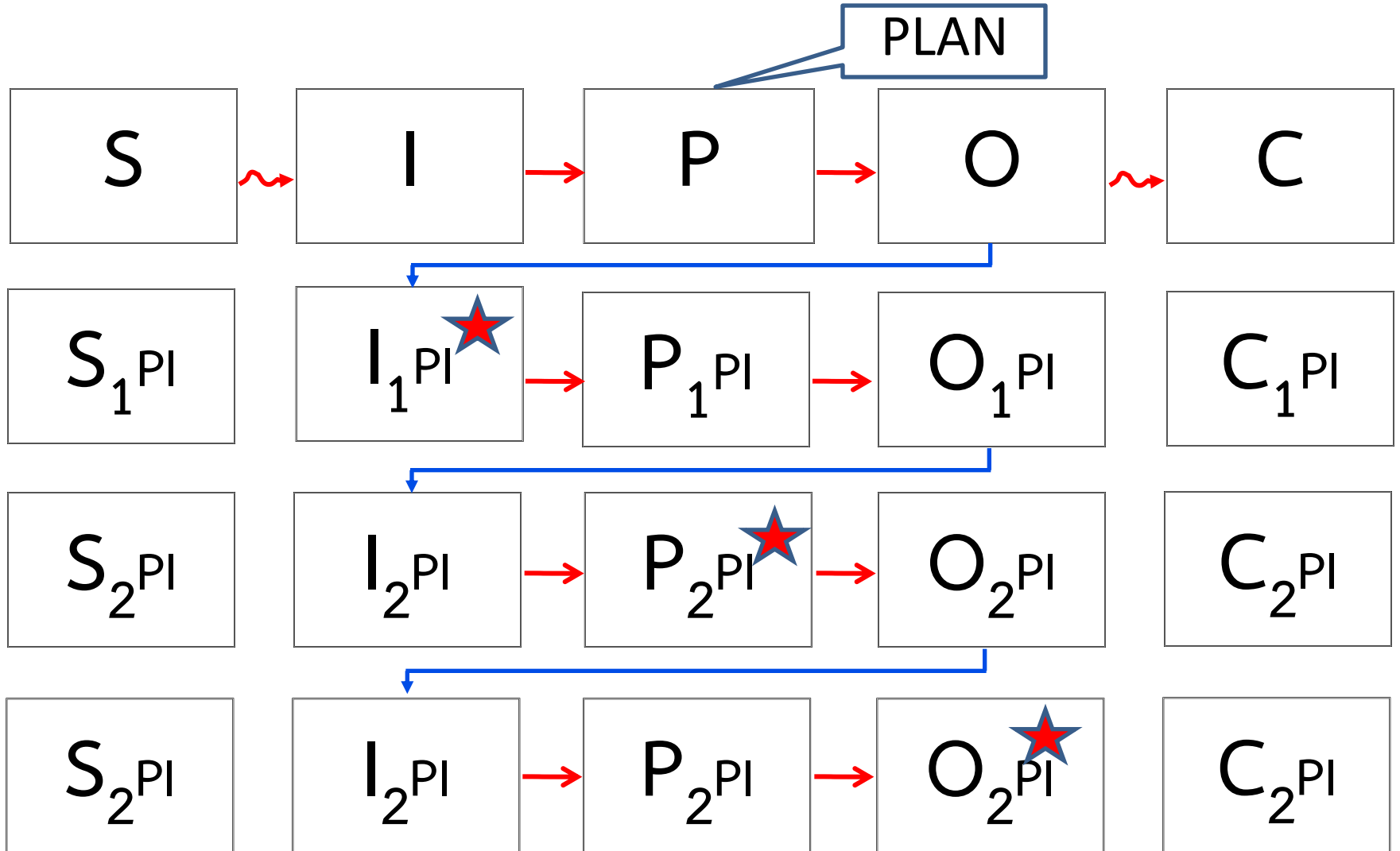
ตัวชี้วัด



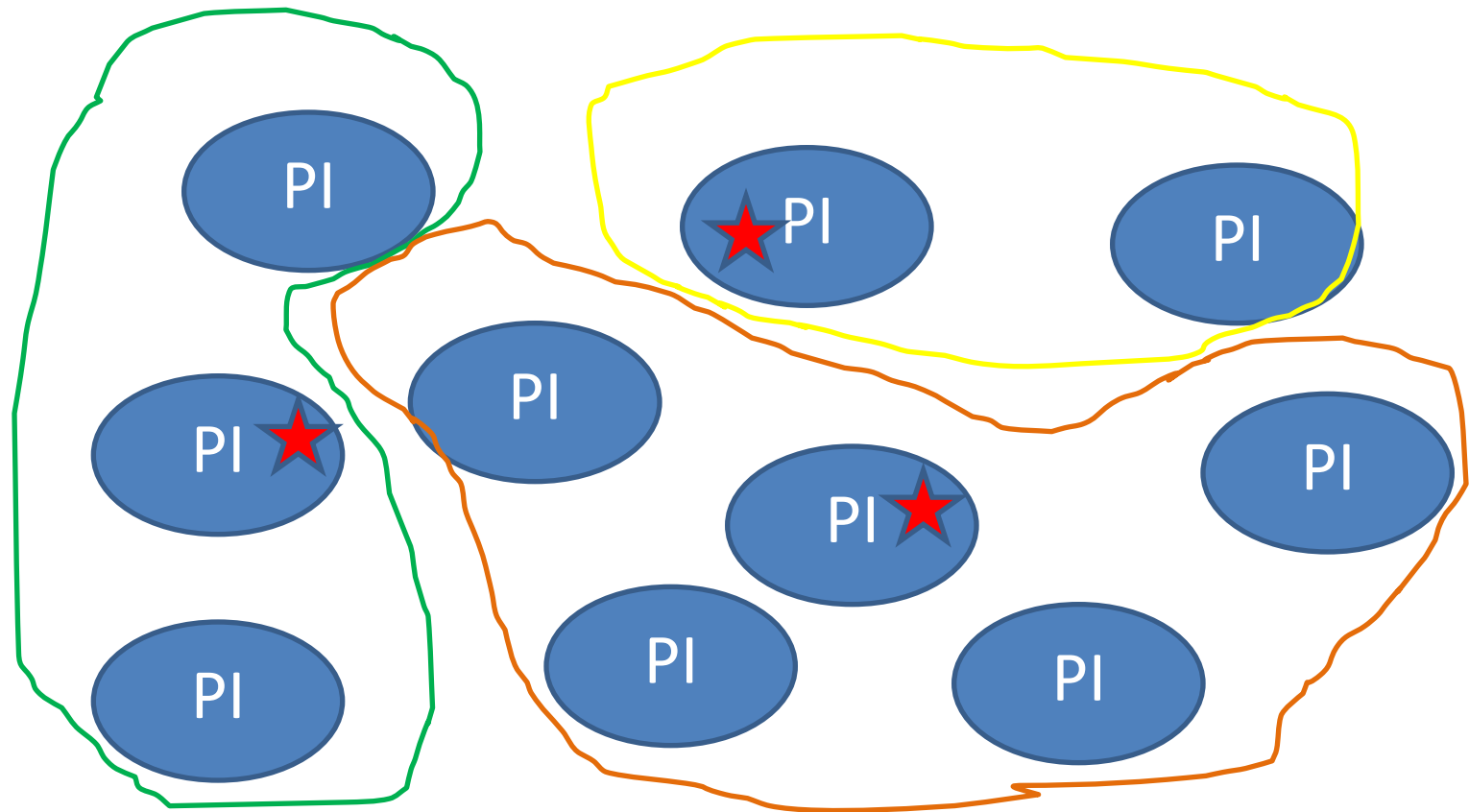
แผนกลยุทธ์



การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (KPI)



Key Performance Indicator



KPIs คือ ?

ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators)

- KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือประเมินผล
การดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงผลการวัดหรือ
ประเมินผลการวัดในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อ สะท้อน
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดแต่ละระดับ

- ตัวชี้วัดระดับองค์กร (organization indicators)
- ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators)
- ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators)

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ๓ วิธี

- ถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
- แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

๒. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

๓. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

๔. การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

ลักษณะตัวชี้วัด

๑. ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน
๒. ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

ประเภทของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดสิ่งที่นับได้ เช่น ร้อยละ (Percentage) เวลา (Time) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) หรือค่าเฉลี่ย (Average/Mean) เหมาะสำหรับสิ่งที่จับต้องได้ มีความชัดเจน
- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** ที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ประเมินพฤติกรรม
- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** ตัวชี้วัดที่อิงกับค่าเป้าหมายเชิงพรรณนา ไม่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ ผู้ประเมินต้องใช้วิจารณญาณในการพิจารณา เช่น ระดับความสำเร็จ การผ่านเกณฑ์ ส่วนใหญ่ใช้วัดการดำเนินงานเป็นขั้นตอน (Milestone)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดี



เจาะจง (Specific)

มีความเจาะจง ว่าต้องการวัดอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

วัดได้ (Measurable)

ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป วัดเชิงปริมาณ คุณภาพหรือเวลา

เห็นชอบ (Agreed Upon)

ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

เป็นจริงได้ (Realistic)

ต้องทำทหาย และมีโอกาสเป็นไปได้ ทำสำเร็จได้

ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม
(Time Bound)

มีกรอบเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

ตัวอย่าง KPIs หน่วยงาน

Time

- * KPI ที่วัดความสามารถในการให้บริการได้ตามเวลาที่กำหนด

Cost

- * KPI ที่วัดความสามารถในการให้บริการได้ด้วยค่าใช้จ่ายต่ำ เช่น
ควบคุม OT, ควบคุมต้นทุน

Quality

- * ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน หรือภายนอกต่อคุณภาพการให้บริการ
- * ความถูกต้องแม่นยำ ได้มาตรฐาน ของการให้บริการ

ประโยชน์การกำหนด KPIs

ในมุมมองธุรกิจ

๑. นำไปใช้ประกอบการปรับแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ผลประกอบการของบริษัท หรือผลการเงิน (Financial) บรรลุเป้าหมาย หรือขยับเป้าหมาย
๒. เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business) เพื่อพัฒนาแนวทางธุรกิจ นโยบายด้านบุคคล ให้ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าให้เพิ่มขึ้น (Customer Satisfaction)

ประโยชน์การกำหนด KPIs

ในมุมมองการบริหารบุคคล

- ๑ เพื่อทราบถึงศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน
- ๒ นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน และการจัดหน้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและบุคคล
- ๓ เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับค่าจ้างและโบนัสประจำปี
- ๔ เพื่อสร้างระบบความเป็นธรรมให้กับพนักงาน

แผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.

การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรชั้นนำที่มีการบริหารจัดการสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน อย่างโปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยยึดกำลังพลและครอบครัวเป็นศูนย์กลาง”

การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.

ประเด็นยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาคูณภาพการให้บริการรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมผู้สูงอายุ
๒. เสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการและครอบครัว
๓. ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริการให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
๔. ส่งเสริมความรู้ของบุคลากร สร้างความชำนาญในงานบริการ และการบริหารเชิงธุรกิจรองรับการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ VS ประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

องค์กรสวัสดิการชั้นนำ

การบริหารจัดการ

- มีประสิทธิภาพ
- **มีความยั่งยืน**
- มีความโปร่งใส

ยึดกำลังพลและ
ครอบครัวเป็น
ศูนย์กลาง

ประเด็นยุทธศาสตร์

๑) พัฒนา
คุณภาพการ
ให้บริการ

๒) เสริมสร้างความ
มั่นคงและคุณภาพ
ชีวิตข้าราชการ
และครอบครัว

๓) ปรับปรุงและ
เพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการบริการ
ให้มีมาตรฐาน

๔) ส่งเสริมความรู้
ของบุคลากร สร้าง
ความชำนาญในงาน
บริการ

กิจการสวัสดิการ ทร.

กิจการที่ให้บริการ
สวัสดิการกำลังพล และ
ครอบครัว

(6 กิจการ)

กิจการที่ให้บริการ
สวัสดิการกำลังพล และ
ครอบครัวเป็นหลัก

(7 กิจการ)

กิจการที่ให้บริการสวัสดิการ
แก่กำลังพล ทร. และ
บุคคลทั่วไป
(เน้นพัฒนาเพื่อการแข่งขัน)

(16 กิจการ)

Obj. ไม่มุ่งเน้นแสวงหา
รายได้จากการประกอบการ

Obj. รักษาคุณภาพ
ผลประกอบการ

Obj. แสวงหารายได้มา
สนับสนุนการจัดสวัสดิการ
ภายใน ทร.

พึงพอใจ > กำไร

พึงพอใจ = ต้นทุน

พึงพอใจ < กำไร

ทรัพยากรสวัสดิการ ทร.

คน

สินทรัพย์

ข้าราชการ

ลูกจ้าง

งบประมาณ

เงินลงทุน

ค่าตอบแทน
เงินโบนัส

เงินเดือน

เงินทุน จัดทำ สร้าง ปรับปรุง
ซ่อมแซม

เงินทุน

(ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าใช้จ่ายในการลงทุน)

กองทุนสวัสดิการ

รายรับกิจการ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

(Operation Expense)

ต้นทุนการผลิต	กำหนดด้วยค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตแต่ละกระบวนการ	
ต้นทุนรวม	ต้นทุนคงที่ + ต้นทุนผันแปร	
ต้นทุนคงที่	ไม่ผันแปร กับ ปริมาณการผลิต	ค่าเช่าอาคาร, การเช่าซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ, การจ่ายภาษีค่าธรรมเนียมประจำปี, การจ่ายเงินเดือนพนักงานประจำ, ดอกเบี้ยการกู้ยืม, ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ (เนื่องจากอายุ) ค่าประกันภัยธุรกิจ ฯลฯ
ต้นทุนผันแปร	ผันแปร กับ ผลผลิต	วัสดุและส่วนประกอบ, ค่าแรงของพนักงานชั่วคราว (รายวันหรือราย ชม.), ค่าไฟฟ้า, ค่าน้ำประปา, ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่ลงทุนไป (เกี่ยวกับอายุการใช้งานและความเสียหาย)

ค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Investment Expense)

รายจ่ายลงทุน

การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เมื่อมีการลงทุนจะบันทึกเป็นสินทรัพย์แล้วทยอยตัด เป็น ค่าใช้จ่ายในรูปของค่าเสื่อมราคา จะถูกจัดสรรเป็นต้นทุน ดังนี้

ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่
(Fix Cost)

สินทรัพย์ถูกนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

ค่าใช้จ่ายในการขาย
(Selling Expense)

สินทรัพย์ถูกนำไปใช้ในการขายสินค้าและบริการ

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร
(Administration Expense)

สินทรัพย์ถูกนำไปใช้ในการบริหารทั่วไป

กิจการสวัสดิการ ทร.

ค่าใช้จ่าย
4 ปี (61-64)

กิจการที่ให้บริการ
สวัสดิการกำลังพล และ
ครอบครัว

(6 กิจการ)

กิจการที่ให้บริการ
สวัสดิการกำลังพล และ
ครอบครัวเป็นหลัก

(7 กิจการ)

กิจการที่ให้บริการ
สวัสดิการแก่กำลังพล
ทร. และ บุคคลทั่วไป
(เน้นพัฒนาเพื่อการ
แข่งขัน) (16 กิจการ)

Obj. ไม่มุ่งเน้นแสวงหา
รายได้จากการ
ประกอบการ

Obj. รักษาคุณภาพ
ผลประกอบการ

Obj. แสวงหารายได้มา
สนับสนุนการจัด
สวัสดิการภายใน ทร.

พึงพอใจ > กำไร

พึงพอใจ = ต้นทุน

พึงพอใจ < กำไร

ค่าใช้จ่ายในการ
ดำเนินงาน

XXXX

XXXX

XXXX

ค่าใช้จ่ายในการ
ลงทุน

XXXX

XXXX

XXXX

การทบทวน ตัวชี้วัด แผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.

๑. ตัวชี้วัดระดับองค์กร (ศปส.ทร.)
๒. ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (กิจการสวัสดิการ)
๓. ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (กิจการสวัสดิการ)

การทบทวน ตัวชี้วัด แผนกลยุทธ์ สวัสดิการ ทร.

- ถูกต้อง (สอดคล้องเชื่อมโยง)
- ครบถ้วน (ครอบคลุม)
- มีประสิทธิภาพ (วัดได้)

การทบทวนแผนกลยุทธ์สวัสดิการ ทร.

ตัวอย่าง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาคุณภาพการให้บริการ
รองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้า
ทางเทคโนโลยีและสังคมผู้สูงอายุ

แผนปฏิบัติการ

ประเด็น ยศ./ เป้าประสงค์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
			61	62	63	64	
มิติประสิทธิผล	การเพิ่ม ยุบ ควบรวม กิจการในสวัสดิการ	- จน.กิจกรรมที่เพิ่ม ยุบ หรือ ควบรวม	x	x	x	x	?
		- ร้อยละของรายได้ที่ เพิ่มขึ้น	x	x	x	x	?
มิติคุณภาพ การให้บริการ	ข้าราชการ/ครอบครัว/ ผู้รับบริการนอก มีความ พึงพอใจในการบริการ ของกิจการ	- ร้อยละของความพึง พอใจของข้าราชการ และครอบครัว หรือ ผู้รับบริการนอก อยู่ ในระดับ ดี ถึง ดีมาก	x	x	x	x	?
		- ร้อยละของจำนวน ผู้รับบริการที่เข้ามา รับบริการเกินกว่า 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี	x	x	x	x	?

แผนปฏิบัติการ

ประเด็น ยศ./ เป้าประสงค์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
			61	62	63	64	
มิติประสิทธิภาพ	1 กิจกรรมที่เพิ่มเติมหรือขยายตัวเป็นไปตามแผนที่กำหนด	- ร้อยละความสำเร็จในการขยายตัว/เพิ่มเติมของกิจกรรมเป็นไปตามแผนที่กำหนด	x	x	x	x	?
	1.1 กิจกรรมกลุ่ม 1	- aaaaaaaaa	x	x	x	x	?
	1.2 กิจกรรมกลุ่ม 2	- bbbbbbbb	x	x	x	x	?
	1.3 กิจกรรมกลุ่ม 3	- cccccccc	x	x	x	x	?
มิติพัฒนาองค์กร	1 มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	- จำนวนของระบบงานที่นำมาใช้ในการบริหารงาน	x	x	x	x	?
	1.1 ระบบงานบริการ	- ssssssssss	x	x	x	x	?
	1.2 ระบบการประเมิน	- ddddddd	x	x	x	x	?

ข้อเสนอแนะ

แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561-2564)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1,2,.....

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 4 ปี	ค่าเป้าหมาย				แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
			61	62	63	64			
1	1.....	X1	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	SSSSSS	XXXX	A/B
	1.1.....	X1.1	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	YYYYY	XXXX	C/D
	1.2.....	X1.2	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	ZZZZZ	XXXX	E/D
2	2.....	Y2	y ₁	y ₂	y ₃	y ₄	SSSSSS	YYYY	A/B
	1.1.....	X1.1	y _{1.1}	y _{1.2}	y _{1.3}	y _{1.4}	YYYYY	YYYY	C/D
	1.2.....	X1.2	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	ZZZZZ	YYYY	E/D
3

C

O

P

I



