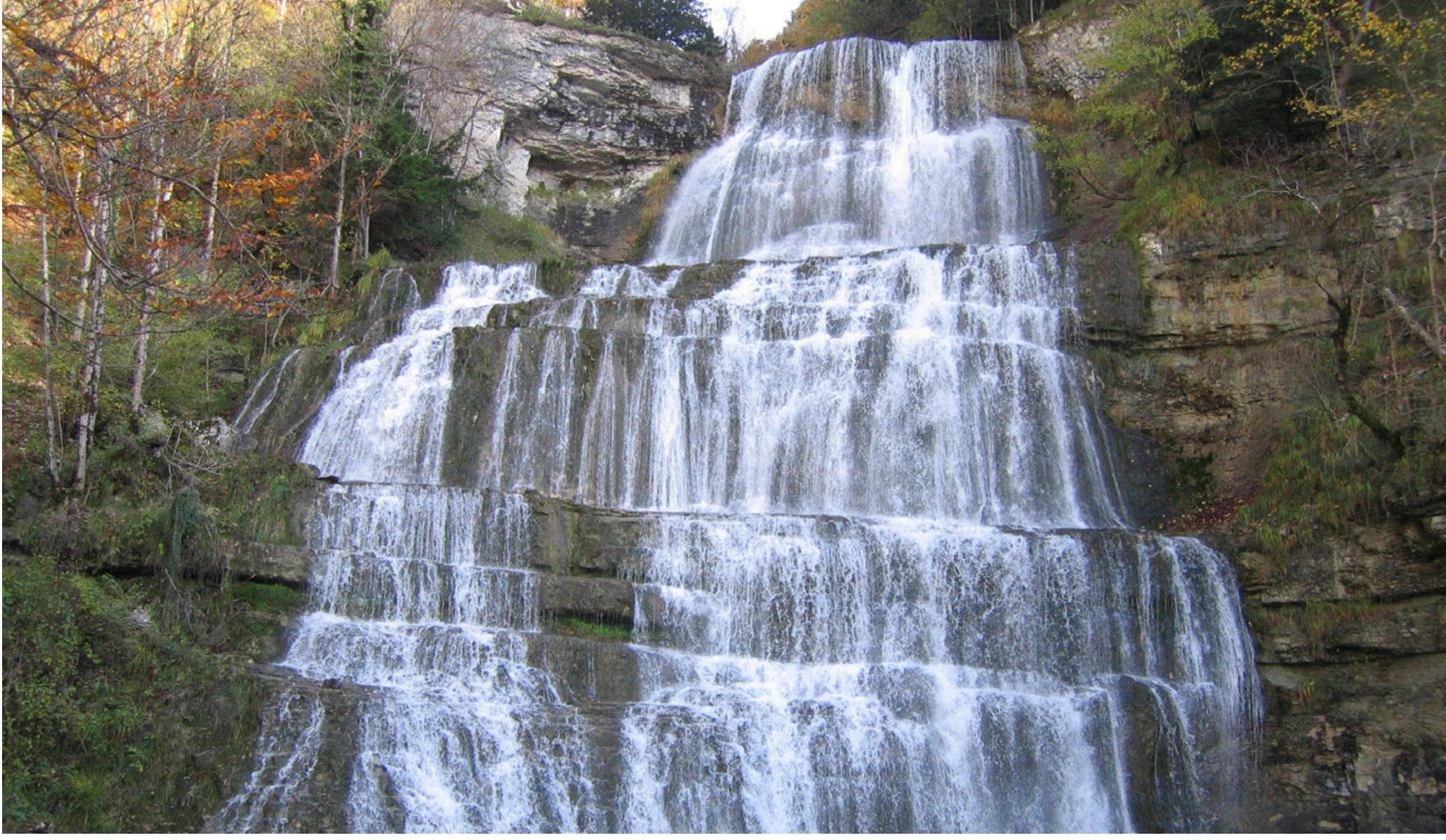


แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรและการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล

โดย ยุทธนา แซ่เตียว

ณ โรงแรมรามา การ์เด้นส์ 8 พฤษภาคม 2558

แนวคิดพื้นฐานการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล
คือ การมอบหมายงาน

เพื่ออะไร?

- ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในกลยุทธ์ ร่วมกัน
- เกิดสำนึกและภาระหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในกลยุทธ์ขององค์กร
- เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามกลยุทธ์
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับ
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์



แนวคิดการทำ Performance Agreement



- เป็นข้อตกลงระหว่างกัน
  - ข้อตกลงต้องเป็นที่ยอมรับทั้ง 2 ฝ่าย
  - เป็นข้อตกลงที่ผู้ปฏิบัติงานสัญญาว่าจะส่งมอบงานตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อตกลง
  - ผู้บังคับบัญชา จะต้องมอบหมายงาน อำนวยการและจัดการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อตกลง
- ต้องมีตัวชี้วัดและมีเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินผลตามตัวชี้วัดว่าผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามข้อตกลงได้เพียงใด

Performance Agreement

Service Level Agreement

Cascading

Individual Scorecard

ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

การวางแผน

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (4 ปี)

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์

แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี)
- กระทรวง/กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

ยุทธศาสตร์กระทรวง
ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

แผนปฏิบัติราชการ (รายปี)
- กระทรวง กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

การงบประมาณ

การวัดผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์

Corporate Scorecard

Strategic Business Unit Scorecard (SBU)
- กระทรวง/ กรม
- กลุ่มจังหวัด /จังหวัด

Sub-unit Scorecard/
สำนัก/กอง

Team & Individual Scorecard
ทีมงานและบุคคล

ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

แนวทางในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

ระดับองค์กร

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ระดับสำนัก/กอง

ระดับสำนัก/กอง

บทบาท หน้าที่และภารกิจของสำนัก/กองที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

บทบาท หน้าที่และภารกิจเฉพาะของสำนัก/กอง

เป้าประสงค์ในระดับสำนัก/กอง

ตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง

ระดับบุคคล

ระดับบุคคล

บทบาท หน้าที่ของบุคคล ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

บทบาท หน้าที่งานของบุคคล (Job Description)

งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

เป้าประสงค์ในระดับบุคคล

ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

กระบวนการในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 1: การยืนยันระบบประเมินผลขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 : การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์การลงสู่ระดับสำนัก/กอง

- 2.1 ยืนยันบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง
- 2.2 กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร
- 2.3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน
- 2.4 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 : การแปลงระบบประเมินผลจากระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคล

- 3.1 ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล
- 3.2 กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา
- 3.3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน
- 3.4 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน
- 3.5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

รายการตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

1 ด้าน การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2 ด้าน การสร้างความเสมอภาคและเท่าเทียม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.1 เกษตร	1.2 ท่องเที่ยว	1.3 การค้า	1.4 อุตสาหกรรม	2.1 สิ่งแวดล้อม	2.2 สังคม	2.3 อื่น ๆ



1) มูลค่าผลผลิตทางการเกษตร
2) ผลผลิตการเกษตรเฉลี่ยต่อหน่วยการผลิต
3) จำนวนแปลงฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP



1) รายได้จากการท่องเที่ยว



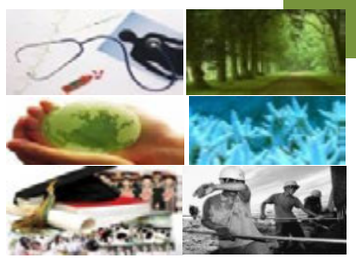
1) รายได้จากการจำหน่าย OTOP
2) มูลค่าการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน
3) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ฮาลาล



1) มูลค่าการลงทุนด้านอุตสาหกรรม



2.1.1 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (น้ำ/อากาศ/หมอกควัน/ขยะ)
2.1.2 อุตสาหกรรมสีเขียว
2.1.3 จำนวนป่าเสื่อมโทรมที่ได้รับการฟื้นฟู



2.2.1 การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
2.2.2 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
2.2.3 การป้องกันและปราบปรามคดีอาชญากรรม
2.2.4 จำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ.

2.3.1 สถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ผ่านเกณฑ์อาหารปลอดภัย
2.3.2 อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของประเทศ
2.3.3 จำนวนสถานบริการสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานตามที่กำหนด
2.3.4 อัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าของประชากรกลุ่มอายุ 15-17 ปี
2.3.5 จำนวนแรงงานที่ได้รับการบรรจุงานในประเทศ
2.3.6 จำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุการจราจรทางบก

กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ

- การท่องเที่ยว
- การค้าชายแดน
- การเกษตร
- OTOP
- แก้ไขปัญหาความยากจน
- คมนาคม
- พัฒนาเศรษฐกิจการแข่งขัน

กลุ่มภารกิจด้านสังคม

- การศึกษา
- การบริหารจัดการความรู้ด้านศาสนาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
- ระบบสุขภาพ
- แรงงานสมานฉันท์มุ่งสังคมแห่งความสุข
- สวัสดิการและความเป็นธรรมในสังคม
- การพัฒนาศักยภาพเด็กและเยาวชน

กลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- บำรุงรักษาฟื้นฟูพัฒนาทรัพยากรป่าไม้
- ฟื้นฟูบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
- บริหารจัดการดิน
- พัฒนาส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- การใช้พลังงานพลังงานทดแทน
- การบริหารจัดการ
- การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของทุกภาคส่วน

กลุ่มภารกิจด้านความมั่นคง

- ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ป้องกันปราบปรามการลักลอบหนีเข้าเมืองแรงงานต่างชาติผิดกฎหมาย ค้ามนุษย์และอาชญากรข้ามชาติ
- พัฒนาระบบป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
- ความมั่นคงชายแดน
- ส่งเสริมประชาธิปไตย
- สื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการ

- บูรณา โครงการ
- ธรรมาภิ บาล

แผนที่ยุทธศาสตร์ของจังหวัดปทุมธานี

วิสัยทัศน์จังหวัด ““ปทุมธานีเป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษาวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างความเข้มแข็งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้””

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3.	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.
การบูรณาการระหว่างสถาบันการศึกษาและวิจัย	*จังหวัดปทุมธานีเป็นเมืองที่น่าอยู่*	*มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และผู้ผลิตชุมชน ที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขัน*	*เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการเรียนรู้แบบบูรณาการ*

ประสิทธิผลตามพันธกิจ

1. ศูนย์กลางทางด้านการศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศไทย
2. เป็นเมืองที่น่าอยู่สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการลงทุนและจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น
4. สินค้าเกษตรมีมูลค่าเพิ่ม
5. เพิ่มรายได้จากสินค้าชุมชน
6. สินค้าจากผู้ประกอบการและผู้ผลิตชุมชนที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
7. มีค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวต่อหัวเพิ่มขึ้น
8. จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

คุณภาพการให้บริการ

9. ชุมชนและผู้รับบริการได้รับการถ่ายทอดความรู้จากงานวิจัย/วิชาการ
10. สถาบันการศึกษาในทุกระดับมีคุณภาพมาตรฐานในระดับชาติ
11. มีสิ่งแวดล้อมที่ดี
12. มีระบบการคมนาคมที่สะดวกขึ้น
13. เมืองที่มีความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน
14. มีสถานพยาบาลที่ได้มาตรฐานสากล
15. มีผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวมากขึ้น
16. นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ
17. แหล่งท่องเที่ยวมีมาตรฐาน
18. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการท่องเที่ยว

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

19. มีงานวิจัยเชิงบูรณาการร่วมกัน
20. ดึงสถาบันการศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชนมากขึ้น
21. มีการศึกษาและหาศักยภาพของสถาบันการศึกษาให้ชัดเจน
22. การสร้างความร่วมมือทางการศึกษาในทุกระดับ
23. ผู้เชี่ยวชาญมาอยู่เพิ่มขึ้น
24. มีการพัฒนาระบบ เครื่องมือ กลไกในการดูแลสิ่งแวดล้อม
25. เมืองที่มีระบบผังเมืองและการคมนาคมที่ดี
26. พัฒนาระบบความปลอดภัยและระบบข้อมูลให้ทันสมัยและเหมาะสม
27. มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับ SME อย่างต่อเนื่อง
28. การสร้างเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง
29. เพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการและผู้ผลิตชุมชนที่มีอยู่
30. การทำให้ผู้ประกอบการและผู้ผลิตชุมชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น
31. สร้างความเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นในกลุ่มจังหวัด
32. พัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงทางด้านการท่องเที่ยว
33. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการท่องเที่ยว
34. มีการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดให้มากขึ้น
35. พัฒนาแหล่งจำหน่ายสินค้า OTOP ให้เกิดขึ้นในแหล่งท่องเที่ยว

พัฒนาองค์กร

36. มีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
37. การพัฒนาระบบบริหารความรู้
38. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล

STRATEGY MAP (แผนที่ยุทธศาสตร์)

หมายถึงแผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล

STRATEGY MAP ประกอบด้วย

- **วิสัยทัศน์**
- **ประเด็นยุทธศาสตร์**
- **เป้าประสงค์**

ประโยชน์ของการจัดทำ STRATEGY MAP

- สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าองค์กรต้องการจะบรรลุความสำเร็จอะไร และมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญๆ ที่ต้องทำอะไร จะมีการประเมินผลในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร มีเป้าหมายการดำเนินงานเพียงใด
- ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบบทบาทและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนที่ การจัดทำคำรับรอง

ยุทธศาสตร์ ปฏิบัติราชการ

แผนที่ยุทธศาสตร์ของจังหวัด....

วิสัยทัศน์จังหวัด....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 :	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 :
พัฒนาสินค้าเกษตรปลอดภัย	การส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและเพิ่มมูลค่าผลผลิตเชิงสร้างสรรค์	พัฒนาสังคมคุณธรรมและชุมชนเข้มแข็ง	สังคมเข้มแข็ง	เมืองน่าอยู่

ประสิทธิผลตามพันธกิจ

- พัฒนาการเกษตรของจังหวัดสู่มาตรฐาน GAP → เพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรสำคัญ
- สินค้าจากความคิดสร้างสรรค์มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- สังคมเข้มแข็ง/ปลอดภัยจากยาเสพย์ติด
- มีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

คุณภาพการให้บริการ

- ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ทะเบียนราษฎร์ –ที่ดิน –สาธารณสุข – จัดหางาน – เกษตร – ประกันสังคม

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

- การเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- การประหยัดพลังงาน

พัฒนาองค์กร

- การพัฒนาสมรรถนะองค์กร
- การสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

คำรับรองปฏิบัติราชการจังหวัด...

กำหนดเป้าประสงค์

กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	หน่วยงานเจ้าภาพหลัก
ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด	65	
1.1 ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด	(15)	
1.1.1 จำนวนแปลง/ฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP ของผลผลิตการเกษตรที่สำคัญต่อจำนวนแปลง/ฟาร์มที่ได้รับการตรวจจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	7.5	
(1) พืชอาหาร	(2.5)	สนง.เกษตรจังหวัด
(2) ประมงน้ำจืด	(2.5)	สนง.ประมงจังหวัด
(3) ปศุสัตว์	(2.5)	สนง.ปศุสัตว์จังหวัด
1.1.2 รายได้จากการท่องเที่ยว	7.5	สนง.การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
1.2 ยุทธศาสตร์จังหวัด	(50)	
1.2.1 มูลค่าผลผลิตทางการเกษตรสำคัญ	(12.5)	
1.2.1.1 พืชอาหาร (มันสำปะหลัง)	4.5	สนง.เกษตรจังหวัด
1.2.1.2 สัตว์น้ำจืด (กุ้งขาว)	4	สนง.ประมงจังหวัด
1.2.1.3 สัตว์เศรษฐกิจ (โคนม)	4	สนง.ปศุสัตว์จังหวัด
1.2.2 รายได้จากการจำหน่ายสินค้า OTOP (ล้านบาท)	12.5	สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด
1.2.3 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	(12.5)	ศอ.ปส.จ.
1.2.4 การจัดการขยะมูลฝอย	(12.5)	สนง.ทรัพยากรฯ

คำรับรองปฏิบัติราชการจังหวัด...

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	หน่วยงานเจ้าภาพหลัก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	10	
2.1 งานบัตรประจำตัวประชาชนและทะเบียนราษฎร		ที่ทำการปกครองจังหวัด/อำเภอ
2.2 งานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม		สนง.ที่ดินจังหวัด/สาขา/
2.3 งานบริการจัดหางาน		สนง.จัดหางานจังหวัด
2.4 งานบริการผู้ป่วยนอก		สนง.สาธารณสุขจังหวัด/ โรงพยาบาล
2.5 งานการถ่ายทอดความรู้และการให้บริการทางการเกษตร		สนง.เกษตรจังหวัด
2.6 งานขอรับประโยชน์ทดแทนจากกองทุนประกันสังคม		สนง.ประกันสังคมจังหวัด

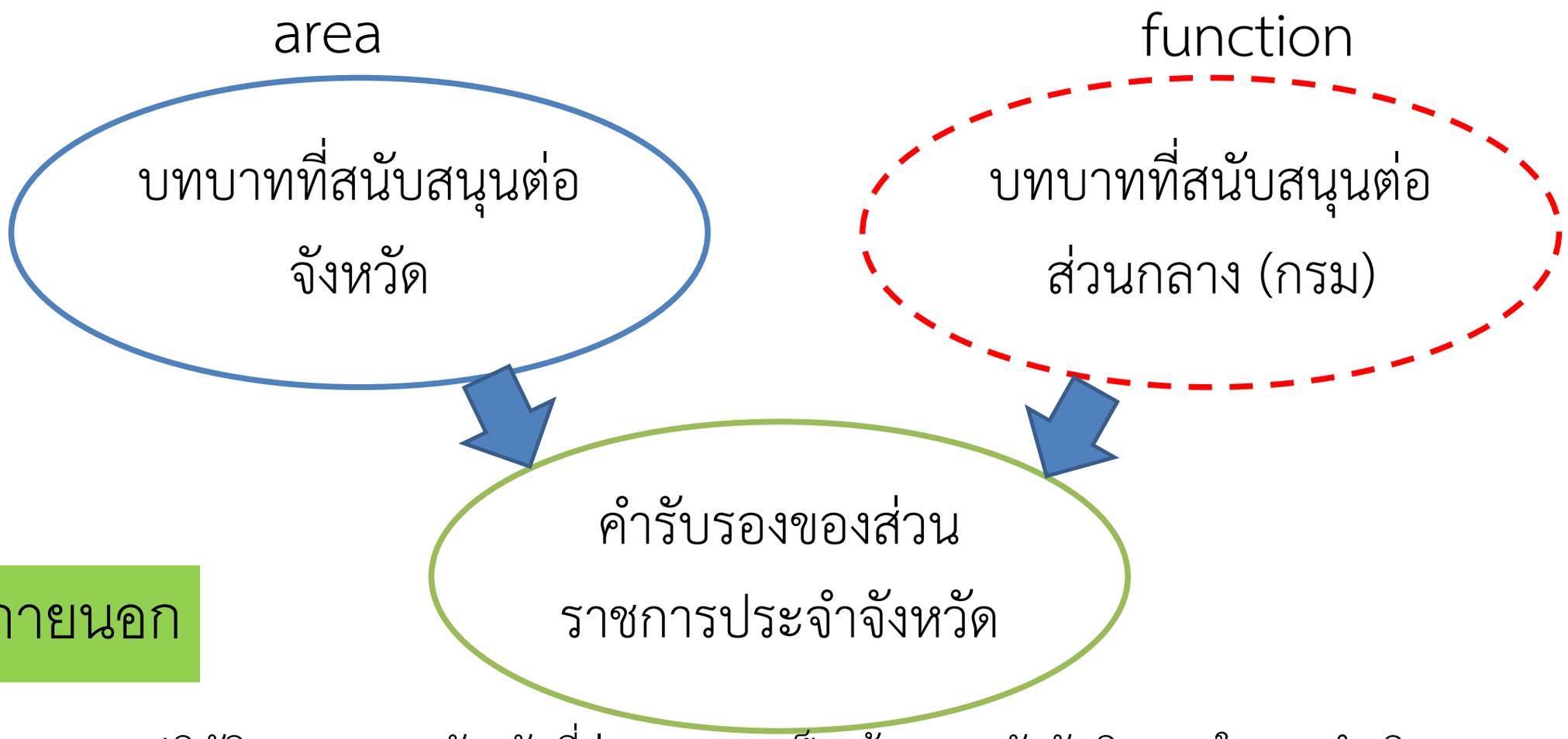
คำรับรองปฏิบัติราชการจังหวัด...

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	หน่วยงานเจ้าภาพหลัก
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	(5)	สนง.คลังจังหวัด
3.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	2.5	
3.2 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	2.5	
การประหยัดพลังงาน	5	สนง.พลังงานจังหวัด
การพัฒนาสมรรถนะองค์การ	(10)	สนง.จังหวัด (กลุ่มงานบริหารบุคคลฯ/กลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ)
5.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์การ	3	
5.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ	7	
ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน	5	สนง.จังหวัด /ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

?

- แต่ละจังหวัดควรมีการตกลงกันในบทบาทของตัวชี้วัดแต่ละตัว
- ตัวชี้วัดในลักษณะที่ทุกส่วนราชการร่วมหลักดัน ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบ

การจัดทำคำรับรองของส่วนราชการประจำจังหวัด



ตัวชี้วัดในมิติภายนอก

(1) ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดที่ส่วนราชการเป็นเจ้าภาพหลักรับผิดชอบในการดำเนินการและเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงาน

(2) ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมต้นสังกัด

(3) ตัวชี้วัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ

(4) ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด กลุ่มจังหวัด นโยบายของรัฐบาล และวาระแห่งชาติ เพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน อาทิเช่น การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การจัดการขยะมูลฝอย มูลค่าผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญ การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตัวชี้วัดในมิติภายใน

กำหนดจากตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และการพัฒนาองค์กรของส่วนราชการ อาทิเช่น

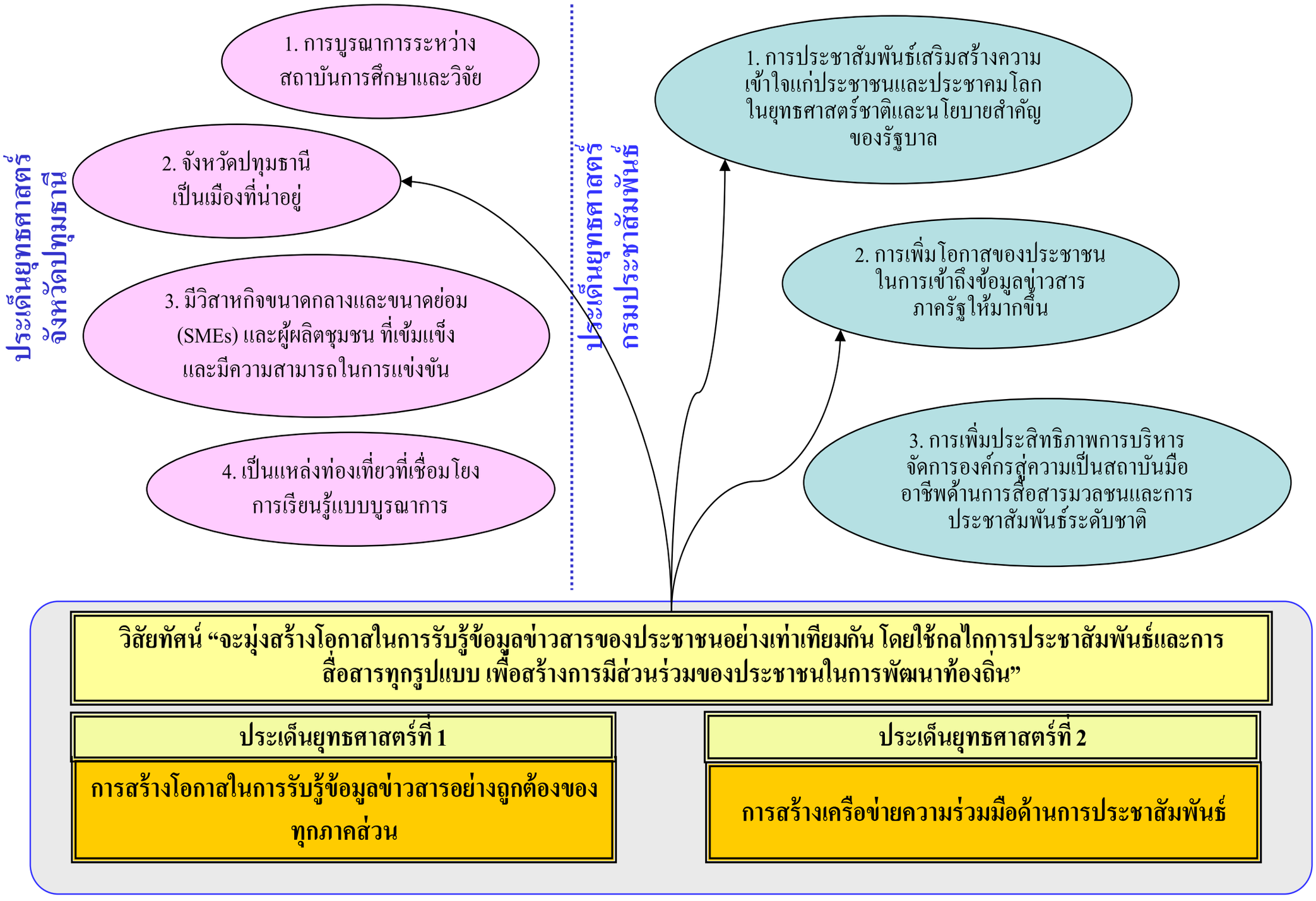
(1) การเบิกจ่ายงบประมาณ

(2) การดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

(3) การพัฒนาสมรรถนะองค์การ

(4) ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานฯ กับยุทธศาสตร์กรมและจังหวัด



แผนที่กลยุทธ์ของสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดปทุมธานี

วิสัยทัศน์ “จะมุ่งสร้างโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้กลไกการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
การสร้างโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องของทุกภาคส่วน	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์

ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

1. ทุกภาคส่วนเกิดแนวความคิด ค่านิยม และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อนโยบายและการปฏิบัติงานของจังหวัดและของรัฐบาล

คุณภาพการให้บริการ

2. ทุกภาคส่วนรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น

3. ผู้รับข่าวสารมีความพึงพอใจ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

4. การวางแผนประชาสัมพันธ์ของจังหวัดให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาในจังหวัด

5. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของจังหวัดผ่านสื่อที่เหมาะสม

6. การสนับสนุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรประชาชน

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในจังหวัดทางด้านการประชาสัมพันธ์

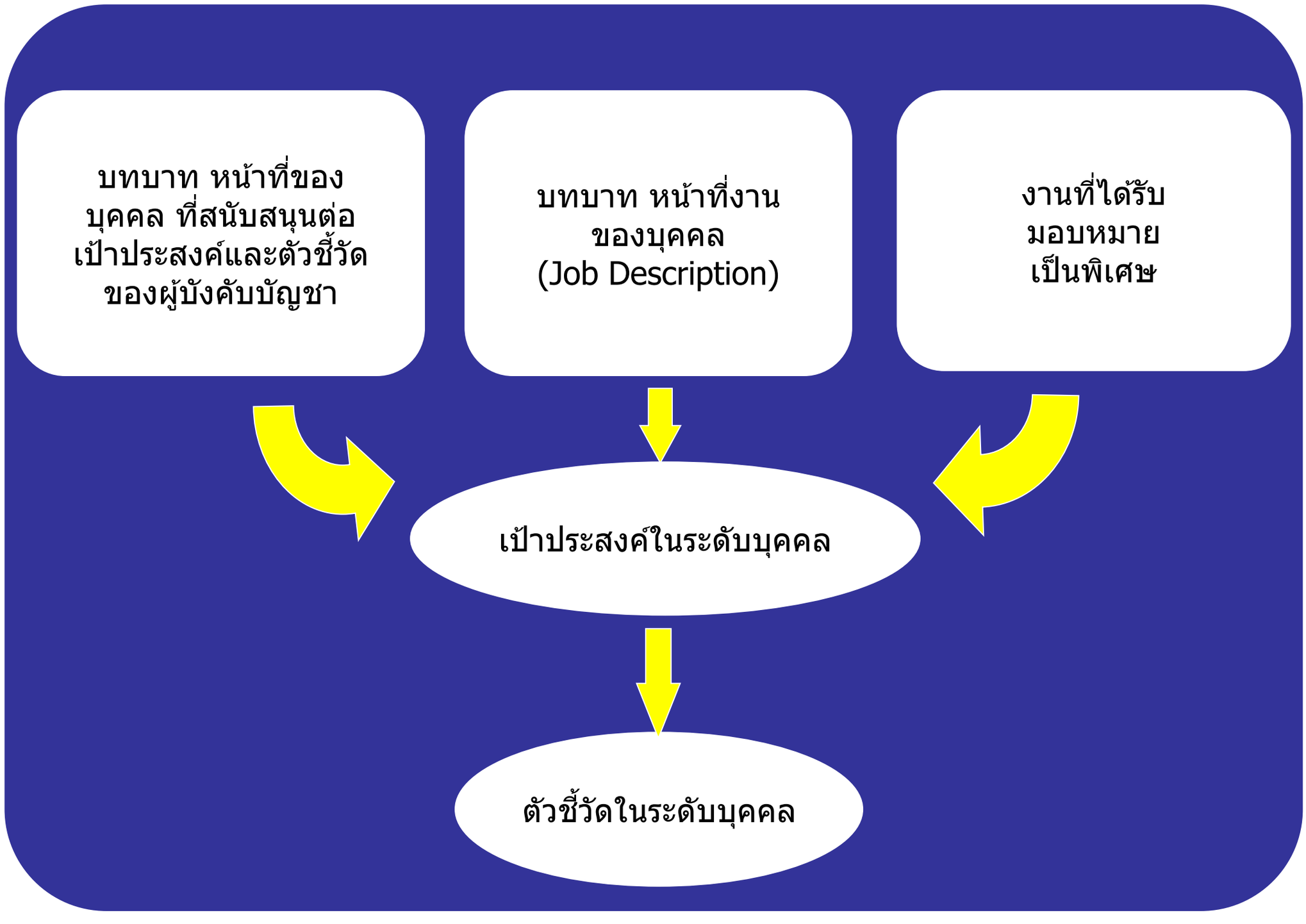
8. พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร

พัฒนาองค์กร

9. การพัฒนาระบบบริหารความรู้

10. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล

แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล



ขั้นตอนในการแปลงระบบประเมินผล จากระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคล

1. ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล

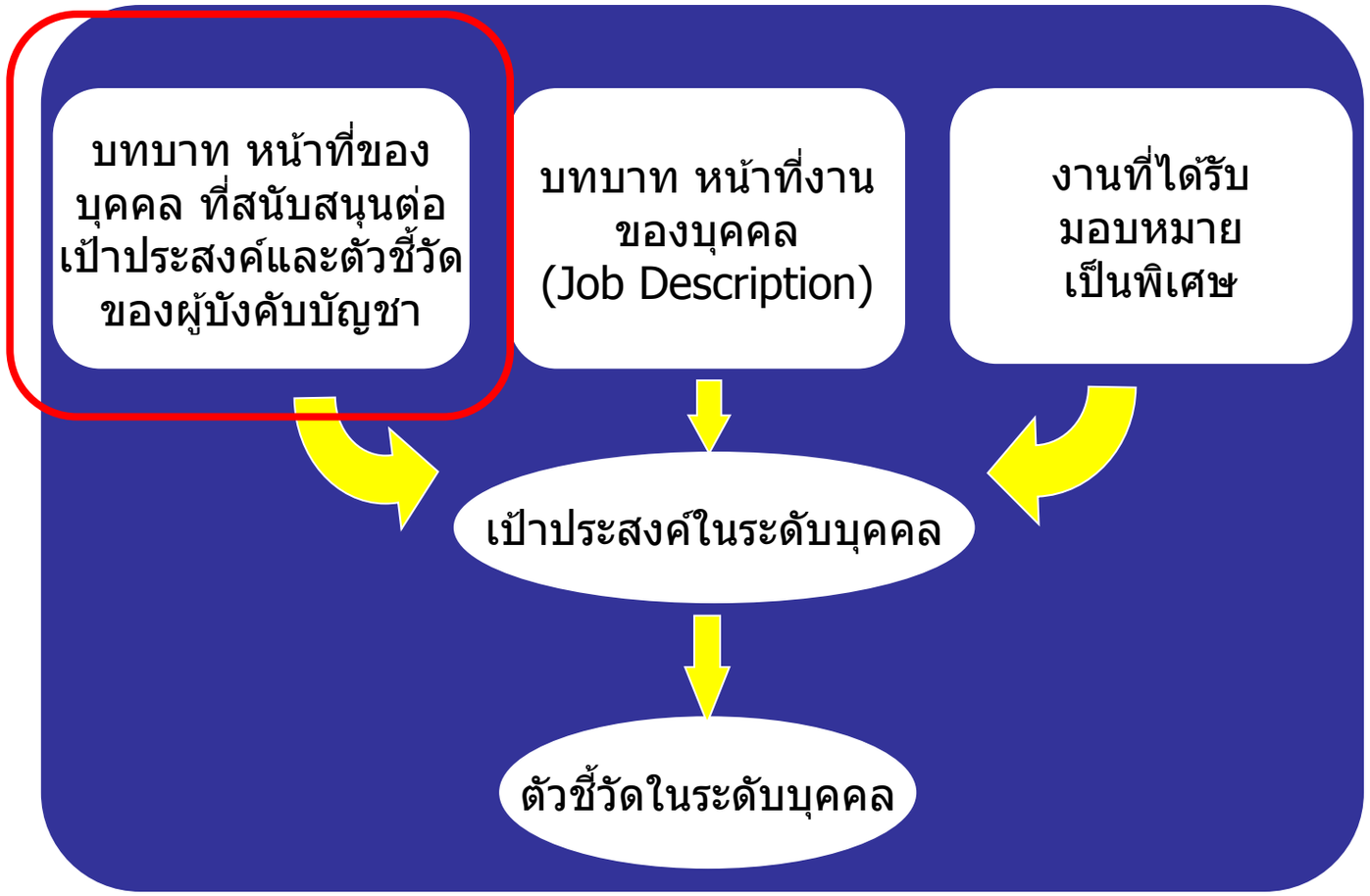
2. กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

3. กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

4. กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

5. กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

การถ่ายทอดตัวชี้วัด



- ตัวชี้วัดส่วนแรกคือ ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดมาจากผู้บังคับบัญชา ในที่นี้คือ ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดมาจากส่วนราชการประจำจังหวัด

เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัด

OS Matrix

	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์	สลธ.	สถาบัน GG	โครงสร้าง	ภูมิภาค	ติดตาม	เผยแพร่	กฎหมาย	วิจัยและพัฒนา
1	ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 30 ขึ้นไป	ระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการลดลง (เหมือน ตัวชี้วัดที่ 11)								
2	ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	หน่วยงานของรัฐดำเนินการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546ได้ตามเป้าหมาย(เหมือนตัวชี้วัดที่9)								
3	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของบันทึกข้อตกลงการเป็นพันธมิตรเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ	มีเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการเพิ่มขึ้น								
4	ร้อยละของประชาชนที่รับรู้ว่ามีการพัฒนาระบบราชการ	ประชาชนที่รับรู้ว่ามีการพัฒนาระบบราชการ								
5	ร้อยละของข้าราชการในหน่วยงานราชการกลุ่มเป้าหมายรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ	ข้าราชการในหน่วยงานราชการกลุ่มเป้าหมายรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ								
6	ร้อยละของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายที่เห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาระบบราชการ	ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายที่เห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาระบบราชการ								
7	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน								
8	ระดับความสำเร็จในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของเจ้าหน้าที่ ก.พ.ร.	เจ้าหน้าที่ ก.พ.ร.มีสมรรถนะหลัก (Core Competency)								
9	ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ									
	9.1 จำนวนภารกิจ/ข้อเสนอแนะ/คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ	มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการ								
		หน่วยงานของรัฐนำคำปรึกษาไปใช้ในการพัฒนาระบบราชการ								
	9.2 หน่วยงานราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ได้ดำเนินการตาม พ.ร.ฎ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	หน่วยงานของรัฐดำเนินการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546ได้ตามเป้าหมาย(เหมือนตัวชี้วัดที่2)								

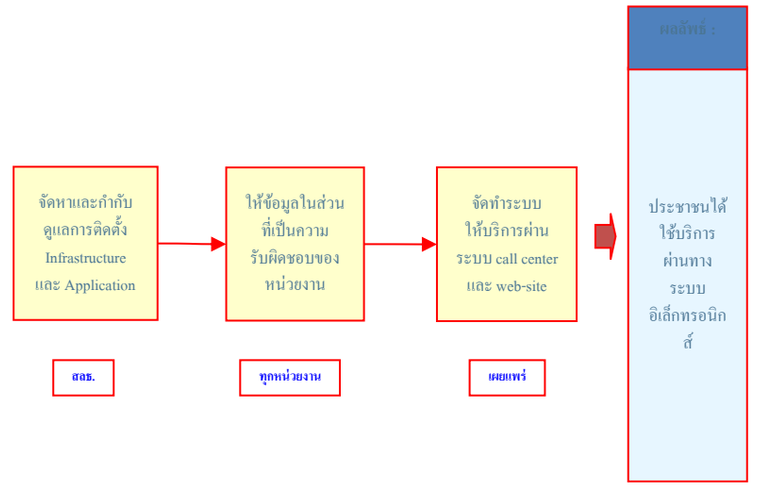
Role Result Matrix

1. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลง

หน่วยงาน	ผลลัพธ์: หน่วยราชการสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาลงได้ โดยเฉลี่ย ร้อยละ30 ขึ้นไป
สถาบัน GG	กำหนดมาตรการ [illegible] ในการลดขั้นตอน ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยราชการลดขั้นตอน โดยรับผิดชอบในด้านหลักเกณฑ์และแนวทาง ติดตามและประเมินผลสำเร็จในการลดขั้นตอนของหน่วยงาน
โครงสร้าง	ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยราชการลดขั้นตอน (รายกรมและกระทรวง) โดยรับผิดชอบในด้านรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้องาน (function expert)
ภูมิภาค	ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยราชการลดขั้นตอน โดยการสนับสนุน Area Officer (รายจังหวัด)
ติดตาม	ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการลดขั้นตอนในภาพรวมจากหน่วยงาน โดยประเมินจากประชาชนและผู้รับบริการหลังจากที่ได้นำแนวทางในการลดขั้นตอนไปปฏิบัติ
เผยแพร่	เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยราชการและประชาชน รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดขั้นตอน
กฎหมาย	ให้คำปรึกษาและประสานการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายที่เป็นอุปสรรคตามข้อเสนอของส่วนราชการ (เฉพาะในบางหน่วยงานเท่านั้น)
วิจัยและพัฒนา	
สลธ	สนับสนุนการเบิกจ่ายงบประมาณ
กพร-น้อย	

Result Chart

16. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์



ตัวอย่าง

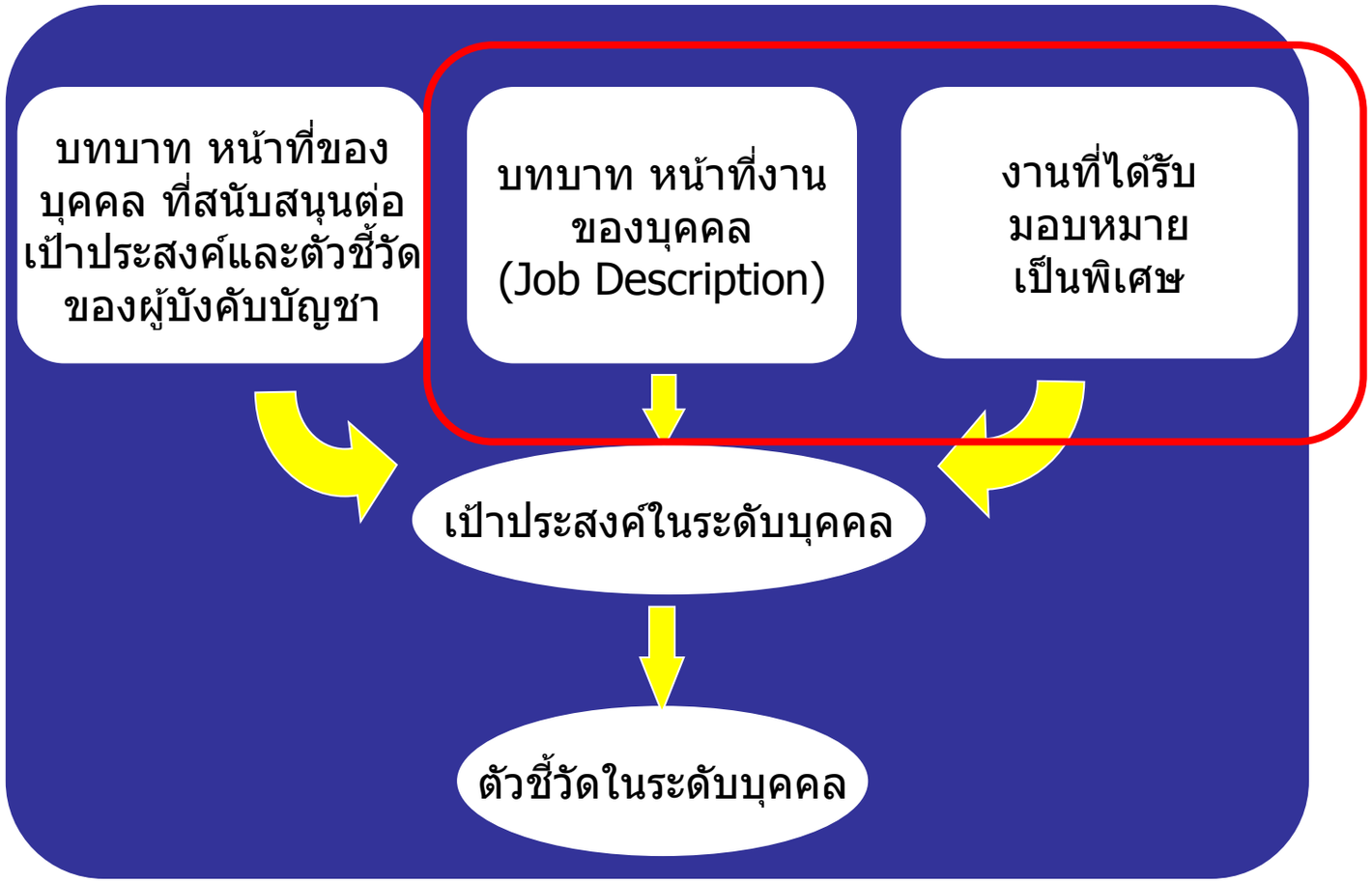
ตาราง OS

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	กลุ่มงานพัฒนาระบบการฟื้นฟูฯ	กลุ่มงานประสานการฟื้นฟูฯ	กลุ่มงานส่งเสริมการฟื้นฟูฯ
พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับพรบ. ฟื้นฟูฯ	•คป5.1-1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดการอบรมเทียบกับแผน	S	O	O	O
พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตาม พรบ.ฟื้นฟู	•คป5.1-2. จำนวนระบบ รูปแบบที่ได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง		O		S
ทำหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-3. จำนวนครั้งในการจัดประชุมคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	S			O
ส่งเสริม สนับสนุน และประสานกับพหุภาคีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตาม พรบ. ฟื้นฟู	•คป5.1-4. ร้อยละความพึงพอใจของทุกภาคส่วน		O	O	O
	•คป5.1-5. ร้อยละของปัญหาหรือเรื่องที่ได้รับการประสานแก้ไขจนสำเร็จลุล่วง		O	O	O
	•คป5.1-6. ร้อยละของจำนวนศูนย์ฟื้นฟูที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน		O		
การพัฒนาบุคลากรของกองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-7. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อคนต่อปี (ภายในกองฯ)	S	O	O	O

การใช้ตาราง OS: Owner Supporter

- สร้างคอลัมน์ผู้รับผิดชอบต่อจากตัวชี้วัด
  - หน่วยงานขนาดใหญ่ อาจเริ่มจากหน่วยงานย่อยของสำนักงานก่อน
  - หน่วยงานขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่มาก อาจกระจายตัวชี้วัดลงสู่บุคคลโดยตรง
- ใส่ตัว O ให้กับผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในตัวชี้วัดนั้นๆ (owner) S ให้กับผู้สนับสนุน (หรือไม่ใส่ S - ใส่เฉพาะ O ก็ได้)
- การใส่ O เป็นไปได้หลายลักษณะ เช่น
  - O เดี่ยว = รับผิดชอบคนเดียว
  - O ร่วม = รับผิดชอบร่วมกัน
  - O กระจาย = รับผิดชอบในตัวชี้วัดเดียวกัน แต่แบ่งงาน/ความรับผิดชอบ
  - O บางส่วน = รับผิดชอบบางจุด ไม่ตลอดกระบวนการ ต้องทำตัวชี้วัดใหม่
- ไม่จำเป็นต้องใส่ O ทุกตัว แต่หากตัวใดไม่มี O หมายความว่าหัวหน้าสำนักงานนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
- การใส่เครื่องหมายเป็นการหาเจ้าภาพเพื่อผลักดันตัวชี้วัด ไม่ใช่เจ้าภาพในการเก็บข้อมูล

การจัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติม



- ในกรณีที่ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับขั้น ไม่ความครอบคลุมในหน้าที่หลักของแต่ละบุคคล อาจมีความจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม

การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

เป้าประสงค์ของงาน

- เชิงปริมาณ : การผลิต การพัฒนา ที่ต้องการวัดผลสำเร็จของงาน
- เชิงคุณภาพ: การให้บริการ งานที่ต้องการคุณภาพ ความถูกต้อง
- เชิงต้นทุน: การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย/งบประมาณ
- เชิงเวลา : การติดตามความก้าวหน้า ความรวดเร็ว

ให้ยืนยันว่างานนั้นควรมุ่งเน้นจุดใด

วัดผลให้อยู่ในเชิงปริมาณได้

- สามารถให้ค่าคะแนนออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจน

สามารถตั้งเป้าหมายและผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

- ไม่ใช่ลาภลอย - ไม่ใช่สิ่งที่ควบคุมไม่ได้เลย เพราะจะนำมาทำข้อตกลงไม่ได้
- สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน

ยืนยันงานที่ต้องปฏิบัติแต่ละตำแหน่ง

- พิจารณาจาก Workflow , JD, Job Cycle
- งานที่ได้รับมอบหมายจริง

ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บุคคล) P7

1.การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์อัตรากำลัง
2.การสรรหา
3.การว่าจ้างและทำสัญญา
4.การจัดทำบัตรประจำตัวบุคลากร
5.การฝึกอบรมและพัฒนา
6.งบประมาณ/ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
7.เงินเดือน/เงินประจำตำแหน่ง/ค่าครองชีพ/ค่าตอบแทน
8.งานสิทธิประโยชน์/สวัสดิการ
9.ประเมินผลการปฏิบัติงาน
10.การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
11.การสรรหาบุคลากรดีเด่น
12.เครื่องราชอิสริยาภรณ์
13.เข็มทองคำเกียรติคุณ
14.การพัฒนางานบริหารงานบุคคล
15.การตรวจสอบการมาปฏิบัติของบุคลากร
(สาย / ขาด / ลา)
16.ทะเบียนประวัติ
17.การออกหนังสือรับรอง
18.งานวินัย (กฎระเบียบและกฎหมาย)
19.ยุติการจ้าง (เช่น เกษียณ ลาออก ย้าย เลิกจ้าง ฯลฯ)
20.การลาเพื่อพัฒนา/เพิ่มพูนความรู้
21.การสนับสนุนงานของคณะ/งานส่วนกลาง

มิติของตัวชี้วัด

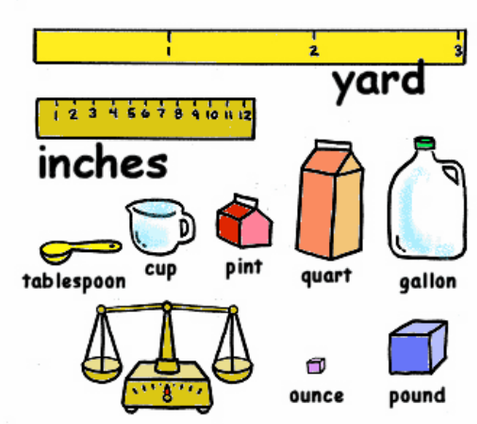

ผลผลิต
ปริมาณ
ทำได้มากขนาดไหน
คุณภาพ
ทำได้ดีหรือไม่
เวลา
ทำทันหรือไม่
ต้นทุน
ทำได้ประหยัดหรือไม่

ปริมาณ

พยายามวัด “ผลงาน” ไม่ใช่วัด “งาน”

ตัวอย่าง

- หน่วยของงานที่ทำได้/วัน
- ปริมาณการให้บริการ
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้



ต้องคำนึงถึงลักษณะงานว่า

- เป็นงานเชิงรุกหรือเชิงรับ งานเชิงรับมักควบคุมเป้าหมาย/ปริมาณงานไม่ได้
- บางลักษณะงานทำเยอะ ไม่ได้แปลว่าดี

คุณภาพ

การตรวจสอบความถูกต้อง หรือชิ้นงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานงานที่กำหนดหรือไม่ อาจใช้การตรวจสอบตาม checklist การประเมินชิ้นงาน

ตัวอย่างตัวชี้วัด ร้อยละความถูกต้องของงาน จำนวนความผิดพลาดเทียบกับจำนวนงานที่ทำ

ระดับคุณภาพงาน เช่น การประเมินความพึงพอใจ (ภายนอก) การให้คะแนนประเมินจากผู้บริหาร (ภายใน)

ตัวอย่างตัวชี้วัด ร้อยละความพึงพอใจ จำนวนข้อร้องเรียน



ตัวอย่างการประเมินคุณภาพการให้บริการ

- คำชื่นชม
- ข้อร้องเรียน (Complain)





- การประเมิน ณ จุดให้บริการ (POS)





- การสำรวจ/สอบถาม (Questionnaire)
- การสังเกตจากหัวหน้างาน (Observation)



เวลา

ร้อยละของการทำงานที่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด (เช่น 1 ชิ้นงานใช้เวลา 5 นาที ใน 100 ชิ้นงาน มีกี่ชิ้นที่ใช้เวลา 5 นาที)

ค่าเฉลี่ยระยะเวลาในการให้บริการ (มุ่งเน้นความเร็ว)

ความสำเร็จในการส่งมอบชิ้นงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด (เช่น ต้องจัดส่งรายงานในวันที่ 31 กรกฎาคมของทุกปี สามารถทำได้ตามกำหนดหรือไม่)

ความก้าวหน้าตามแผนงาน



ต้นทุน

ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อชิ้นงาน

ค่าใช้จ่ายรวม เช่น ค่าใช้จ่ายรวมของทั้งโครงการ



การกำหนดค่าเป้าหมาย



เป้าหมาย (Target)

[แสดงถึงผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้]

ปัจจัยผลักดันจากภายใน

(Internal driven)

สมรรถนะ

(Capability)

ความคาดหวัง

(Expectation)

ปัจจัยผลักดันจากภายนอก

(External driven)

การแข่งขัน

(Competition)

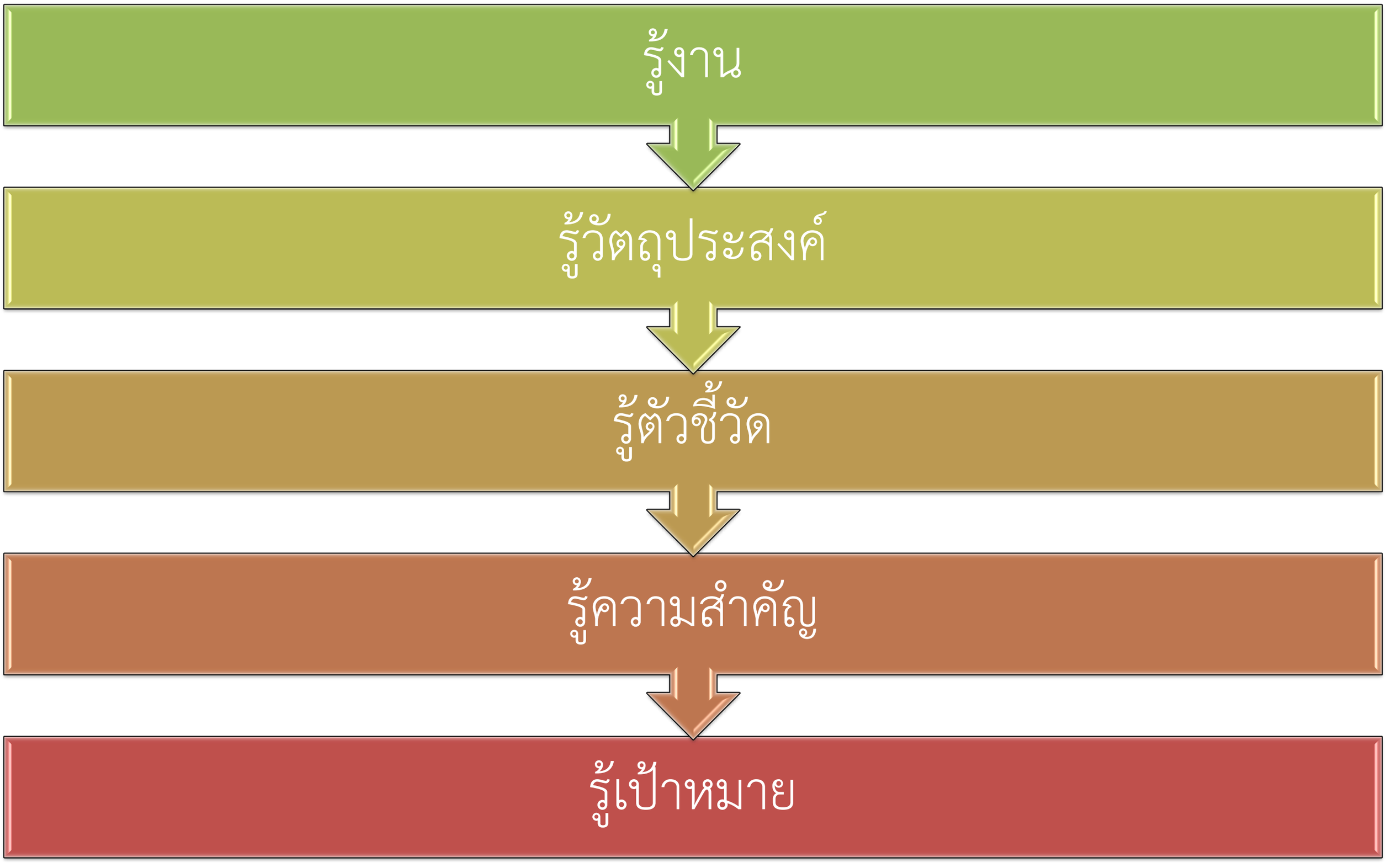
มาตรฐาน

(Standard)

วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

(Best-practice)

สรุป ลำดับความคิด



ระบบการประเมินผลจะช่วยให้การมอบหมายงานดีขึ้นได้อย่างไร

ผู้เกี่ยวข้อง เห็นรูปธรรมของเป้าหมายงาน (วัดได้ = จับต้องได้) และมีความเข้าใจที่ตรงกัน

สามารถติดตาม ควบคุม และกำกับการดำเนินงานได้

ช่วยให้บุคลากรสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้

เป็นการสร้างแรงกระตุ้น/แรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามหน้าที่งานที่ได้มอบหมายได้

ข้อสังเกต จากการจัดทำการประเมินผลระดับบุคคล

- มักจะใช้เพียง เป้าประสงค์ – ตัวชี้วัด ไม่ได้มีการจัดทำ Strategy Map
- แม้เป้าประสงค์ไม่ใช่สิ่งจำเป็นในการทำรับรองฯ แต่การมีเป้าประสงค์จะช่วยในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่บุคคลากร
- มักจะจัดทำเป็น Job Family หรือ กลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่งานคล้ายๆ กัน
  - ชื่อตำแหน่งอาจจะต่างกัน แต่ทำงานเดียวกัน
  - ตำแหน่งเดียวกัน อาจจะทำงานต่างกัน
  - การจัดกลุ่มลักษณะงานก่อนทำตัวชี้วัดจะทำตัวชี้วัดได้รวดเร็วและมีประสิทธิผล

ปัญหาที่พบ



- หน้าที่ไม่ชัดเจน
  - มอบหมายไม่ชัดเจน
  - ไม่เข้าใจหน้าที่ตัวเอง
- บุคลากรมีจำกัด ต้องทำงาน cross function
- การปรับเปลี่ยนงาน/โยกย้ายระหว่างปี
- กลัวงานไม่ครบ
- กลัวเป็นภาระ
- เทคนิคการจัดทำตัวชี้วัด


“Complexity is your enemy. Any fool can make something complicated. It is hard to make something **simple.**”
Richard Branson. Founder of Virgin Group


Q
A