

**แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**

๑. หลักการและเหตุผล :

๑.๑ ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด และผลการประเมินดังกล่าว ให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

๑.๒ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญและแจ้งให้ส่วนราชการถือปฏิบัติตามหนังสือ ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๓ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ได้กำหนดให้ส่วนราชการที่บริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน) โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน รวมทั้ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดรายละเอียดและแนวทางในการบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ดังนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ (เป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างน้อย ๒ ครั้ง ต่อปี)

๑.๔ กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ได้แก่ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยกำหนดให้ใช้ผลคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี สำหรับประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมให้บรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างเป็นระบบ และมีการเชื่อมโยงจากระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ลงสู่ระดับบุคคล จึงได้กำหนดแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลนี้ขึ้นสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ ต่อไป

๒. ลักษณะงานที่ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน :

- (๑) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ/หน่วยงาน (งานยุทธศาสตร์นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน)
- (๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน
- (๓) งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากภารกิจประจำ/งานที่เป็นความคิดริเริ่มใหม่

๓. วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล) :

เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงให้ใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล แบ่งเป็น ๔ วิธี ดังนี้

วิธีที่ ๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (เป็นวิธีที่ใช้เป็นหลัก)

วิธีที่ ๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

วิธีที่ ๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

วิธีที่ ๔ การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

วิธีที่ ๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (เป็นวิธีที่ใช้เป็นหลัก)

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานให้บรรลุผล

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง เป็นวิธีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ สำนัก/กอง (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ผอ.สำนัก/กอง) หรือสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของท้องถิ่นจังหวัด) ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน หรือที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นภารกิจงานตามแผนปฏิบัติราชการของกรม/จังหวัด และภารกิจงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินจะต้องสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินต้องกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายของการปฏิบัติงานของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล แบ่งเป็นวิธีการย่อยเป็น ๓ วิธี ดังนี้

๑.๑ การถ่ายทอดลงมาโดยตรง

๑.๒ การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

วิธีที่ ๑.๑ การถ่ายทอดลงมาโดยตรง

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินซึ่งต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน หรือเป็นภารกิจงานที่ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชิ้น โดยไม่อาจแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ดังนั้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

/ ตัวอย่าง...

ตัวอย่าง :

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอธิบดี) : ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต



มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ (กก.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมฯ จึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง : ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดียวกันกับของอธิบดี



มอบหมาย หัวหน้ากลุ่มงานวินัย (กง.วน.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมฯ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอธิบดี และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จึงเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับหัวหน้ากลุ่มงานวินัย ซึ่งจะกำหนดไว้ในแบบประเมินที่กำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

วิธีที่ ๑.๒ การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินโดยการแบ่งส่วนหรือเฉลี่ยจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยเป้าหมายรวมเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน และมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือน ๆ กันมากกว่า ๑ คน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่ต่างกันไป การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะต้องอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้

ตัวอย่าง :

ตัวชี้วัดที่ ๓.๑.๔ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอธิบดี) : ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจัดเก็บรายได้ในส่วนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง โดยกำหนดค่าเป้าหมาย ที่ ๓.๕% = ๓ คะแนน



มอบหมายสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น (สน.คท.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๓.๑.๔ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมฯ จึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง : ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดียวกันกับของอธิบดี



มอบหมายส่วนนโยบายการคลังและพัฒนารายได้ (สคร.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ จึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดของ ผอ.สคร. ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดียวกันกับของอธิบดี และ ผอ.สน.คท. ซึ่งแบ่งผู้รับผิดชอบในการส่งเสริมและติดตามผลการจัดเก็บรายได้ของ อบ.ท.ทั้ง ๗๖ จังหวัดเป็นรายภาค แบ่งเป็น ๔ ภาค มีผู้รับผิดชอบ ๔ คน ตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน **แต่ค่าเป้าหมายอาจแตกต่างกัน** เช่น ภาคเหนือ มีปัญหาน้ำท่วมมาก มีการขออุทธรณ์ยกเว้นการเก็บภาษี อาจกำหนดเป้าหมายเหลือ ๒% = ๓ คะแนน ภาคใต้ไม่มีปัญหา อาจกำหนดเป้าหมายเป็น ๔.๕% = ๓ คะแนน เพื่อให้เป็นไปตามค่าเป้าหมายโดยรวมของอธิบดี / ผอ.สน.คท. / ผอ.สคร. ซึ่งจะนำไปกำหนดไว้ในแบบประเมินกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ของแต่ละคน โดยมีค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนที่แตกต่างกัน

วิธีที่ ๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นคนละตัวกับผู้ประเมิน แต่เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ซึ่งตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ไม่ได้รับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน ภารกิจงานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในเนื้องานที่แตกต่างกันไป การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินให้พิจารณาเนื้องานที่ได้รับมอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน แต่จะต้องเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือของหน่วยงาน

ตัวอย่าง :

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอธิบดี) : ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ



มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ (กจ.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมฯ จึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง : ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดียวกันกับของอธิบดี



มอบหมายกลุ่มงานวินัย (ก.ว.น.) รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๖ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมฯ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอธิบดี และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จึงเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับหัวหน้ากลุ่มงานวินัย ซึ่งจะกำหนดไว้ในแบบประเมินที่กำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



หัวหน้ากลุ่มงานวินัยมอบหมายนิติกร ๓ คนเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด

นิติกรคนที่ ๑ รับผิดชอบขั้นตอนที่ ๑ และ ๒ (ทบทวนและวิเคราะห์แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมฯ และผลการดำเนินการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ และนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผน แผนปฏิบัติการฯ ของกรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดของนิติกรคนที่ ๑ โดยมีค่าเป้าหมายที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม ๒๕๕๓

นิติกรคนที่ ๒ รับผิดชอบขั้นตอนที่ ๓ (การนำแผนฯ ไปปฏิบัติ และการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียแล้วนำข้อมูลสรุปผลการสำรวจมาใช้ประกอบการปรับปรุงแผนฯ ในปีต่อไป) โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดของนิติกรคนที่ ๒ โดยมีค่าเป้าหมายที่ดำเนินการตามแผนฯ แล้วเสร็จและมีผล สำเร็จตามเป้าหมายทุกตัวชี้วัดและดำเนินการสำรวจฯ และสรุปผลเสนออธิบดีภายในเดือนกันยายน ๒๕๕๔

นิติกรคนที่ ๓ รับผิดชอบขั้นตอนที่ ๔ และ ๕ (ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตฯ ได้ร้อยละ ๑๐๐ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๔ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป) โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดของนิติกรคนที่ ๓ โดยมีค่าเป้าหมายที่ดำเนินการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนได้ ๑๐๐ % และจัดทำรายงานฯ เสนออธิบดีได้ภายในเดือนตุลาคม ๒๕๕๔

วิธีที่ ๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของภารกิจงานที่ให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยนำความคาดหวังของผู้รับบริการมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการประเมิน ซึ่งอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนี้

(๑) ให้เลือกภารกิจงานบริการ เช่น งานการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือจากส่วนราชการอื่นผู้มาติดต่อ หรือการให้บริการบุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ลูกค้าภายใน) เช่น การให้บริการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการ การให้บริการห้องประชุม การให้บริการการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ เป็นต้น

(๒) ให้เลือกมิติการบริการที่จะใช้ประเมินตามความคาดหวังของผู้รับบริการมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการ เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนถึงมิติการให้บริการเหล่านั้น

(๓) กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน เช่น ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน โดยอาจจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำข้อมูลไปประมวลผล สรุปผลการประเมิน โดยเปรียบเทียบ ผลการประมวลผลข้อมูลที่เก็บกับระดับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงสรุปให้คะแนนออกมาเป็นคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น

โดยที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องพิจารณาในประเด็นข้างต้นร่วมกัน และบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง วิธีการนี้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กำหนดให้ใช้ความคาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องการได้รับคำปรึกษาแนะนำจากกรมฯ ทางช่องทางโทรศัพท์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว อย่างมีอัตราค่าไม่ตรี (ตามผลการสำรวจความต้องการและความคาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อการให้บริการของกรมฯ) มากำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) : ร้อยละของการให้คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ได้ตามมาตรฐานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด จึงสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานระดับบุคคล และสามารถใช้ประเมินสมรรถนะหลัก เรื่องการบริการที่ดี ตามสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญ

วิธีที่ ๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของภารกิจงานที่มีขั้นตอนหลายขั้นแต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยจะต้องดำเนินการไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบหรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบและสรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงเนื้องานดังกล่าว แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน ดังนี้

- พิจารณากำหนดผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบ
- พิจารณาวาผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าว นั้น มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีอะไรที่จะอธิบายได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น และใช้อะไรวัดความสำเร็จ จึงจะพิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินร่วมกันกับผู้ประเมิน จากนั้นบันทึกสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นนั้น

/ - พิจารณา...

- พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง :

กระบวนการ : การจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ 9 ปีของการสถาปนากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ภารกิจตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)

(๑) ระบุขั้นตอนของกระบวนการ

๑. กำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. ร่างบทความ	๓. ปรับแต่งบทความ/งานศิลป์	๔. จัดพิมพ์
------------------------------	---------------	----------------------------	-------------

(๒) ระบุผู้รับผิดชอบงานตามขั้นตอน โดยใช้ตามตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ ดังนี้

ขั้นตอนหลัก	๑. กำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. ร่างบทความ	๓. ปรับแต่งบทความ/งานศิลป์	๔. จัดพิมพ์
บรรณาธิการ	กำหนดแนวเนื้อหา (Theme) ของหนังสือ	-	ให้คำแนะนำ/แก้ไขร่างบทความและแนวงานศิลป์/การจัดรูปเล่ม	-
ผู้เขียนบทความ ก.	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความเพื่อนำเสนอบรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	-
ผู้เขียนบทความ ข.	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความเพื่อนำเสนอบรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	-
ผู้เขียนบทความ ค.	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความเพื่อนำเสนอบรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	-
ผู้ประสานงานการออกแบบงานศิลป์และจัดพิมพ์	เสนอแนวงานศิลป์และการจัดรูปเล่ม	-	ประสานงานจัดทำงานศิลป์และการจัดรูปเล่มตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	ประสานงานการจัดพิมพ์

(3) กำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายของผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่

เช่น ภารกิจของ ผอ. A ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นบรรณาธิการ (ผู้ประเมิน) และ นางสาว B ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานการออกแบบงานศิลป์และจัดพิมพ์ (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	จุดเน้น/มิติที่ใช้ในการประเมิน	ตัวชี้วัดผลงาน
เสนอแนวงานศิลป์และการจัดรูปเล่ม	รูปแบบ ความสวยงาม และคุณภาพรูปเล่มของหนังสือ	รูปแบบ ความสวยงาม และคุณภาพรูปเล่มของหนังสือที่ได้รับการอนุมัติจากอธิบดี
ประสานงานจัดทำงานศิลป์และการจัดรูปเล่มตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	คุณภาพของการประสานงานการจัดทำร่างหนังสือตามรูปแบบและแนวทางที่ได้รับอนุมัติ	จำนวนครั้งและระยะเวลาของการแก้ไขร่างหนังสือให้เป็นไปตามคำแนะนำของบรรณาธิการ
ประสานงานการจัดพิมพ์	ความรวดเร็วหรือทันการณ์ในการจัดพิมพ์หนังสือ	ระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือทันตามกำหนด

วิธีที่ ๔ การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

เป็นวิธีการสร้างสรรค์งานใหม่/ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (สร้างนวัตกรรม) ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยอาจนำผลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินการของปีที่ผ่านมาแล้วพบว่ายังคงมีปัญหาอุปสรรคหรืองานที่ได้รับการร้องเรียน/ร้องทุกข์ จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้นด้วยวิธีการสร้างสรรค์ใหม่/ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่

ตัวอย่าง : การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินการของปีที่ผ่านมา	แนวทางการแก้ไข	ตัวชี้วัดผลงาน
ข้าราชการกรมฯ ที่มีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่ได้ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด	จัดทำฐานข้อมูลข้าราชการกรมฯ ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อ กจ. สามารถให้บริการในการแจ้งเตือนผู้มีคุณสมบัติครบเพื่อเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ของข้าราชการกรมฯ ๒. ระดับความพึงพอใจของข้าราชการกรมฯ ที่มีต่อกระบวนการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Support Matrix)

เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการแปลงยุทธศาสตร์/ถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของหน่วยงานลงสู่บุคลากรภายในหน่วยงาน ช่วยทำให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานมีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานได้ โดยแบ่งบุคลากรผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการขับเคลื่อนตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย (Owner) โดยตัวชี้วัดหนึ่งสามารถมีบุคลากรผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการขับเคลื่อนตัวชี้วัดได้มากกว่า ๑ คน ตามวิธีการ ๑ – ๔ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน (Support) คือ ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้น แต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าภาพหลักสามารถทำงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

หน่วยงาน		นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			

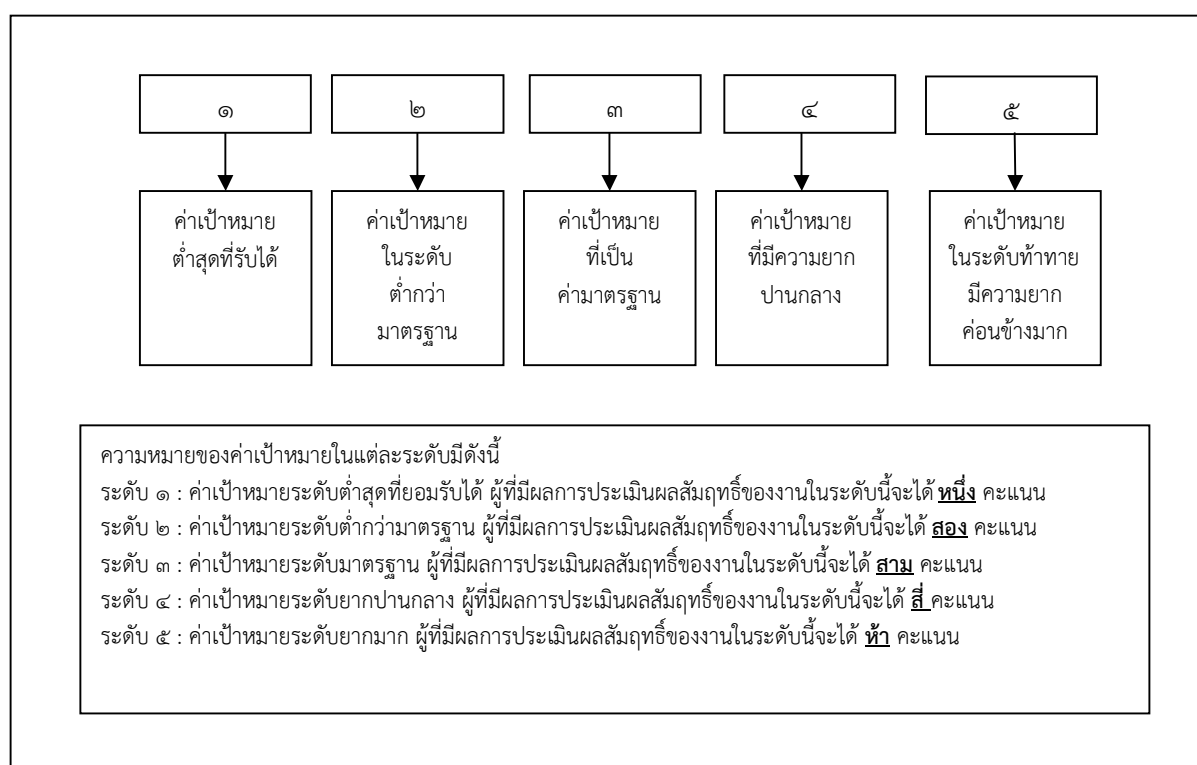
ตัวอย่าง

กองการเจ้าหน้าที่		นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			
เป้าประสงค์กรมฯ : บุคลากรของกรมฯ ได้รับการพัฒนาตรงกับความ ต้องการฝึกอบรม	๑. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร กรมฯ ให้ตรงตามความต้องการการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกรมฯ	○	S	S
	๒. ร้อยละของบุคลากรกรมฯ ที่ได้รับการพัฒนา ตรงตามความต้องการการฝึกอบรม	S	○	S

ทั้งนี้ สามารถนำข้อมูลจากการแบ่งบุคลากรผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการขับเคลื่อนตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย (Owner) และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน (Support) ไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดของบุคลากรแต่ละบุคคลในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ต่อไป

๔. การกำหนดค่าเป้าหมาย:

การกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด ให้แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายระดับท้าทาย ซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดทนเป็นอย่างมาก จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้ โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายสามารถแสดงได้ตามแผนภาพ ดังนี้



๕. ข้อเสนอแนะในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน :

๕.๑ ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน จะครอบคลุมเพียงลักษณะงานใดลักษณะงานหนึ่ง หรือทั้ง ๓ ลักษณะงานตามข้อ ๒ ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ

๕.๒ ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล) สามารถกำหนดได้ตามประเภทตัวชี้วัดต่อไปนี้

(๑) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

(๒) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็น

ผู้ประเมิน โดยคะแนนสูงหมายถึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละรายเมื่อนำมาประมวลผลรวมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

(๓) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่มีความเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อ้างอิงค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา คือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จะทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจรณ์ญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ความพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มจะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

๕.๓ จำนวนตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากงานในความรับผิดชอบ โดยแต่ละตัวชี้วัดแต่ละตัวจะถูกกำหนดค่าน้ำหนักต่างกัน ทั้งนี้ เมื่อรวมค่าน้ำหนักของงานที่นำมาประเมินทั้งหมดจะเท่ากับ ๑๐๐% ซึ่งการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดอาจพิจารณาจาก

(๑) ปริมาณงานของเนื้องานนั้นๆ เมื่อเทียบกับเนื้องานอื่นๆ โดยทั่วไป เนื้องานที่มีปริมาณมากอาจมีน้ำหนักของตัวชี้วัดมากกว่าเนื้องานที่มีปริมาณงานน้อยกว่า

(๒) ผลกระทบและความสำเร็จในเนื้องานนั้น ต่อผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร โดยเนื้องานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดมากกว่าเนื้องานที่มีผลกระทบน้อยกว่า

(๓) เวลาใช้ที่ใช้ในเนื้องานนั้นๆ เมื่อเทียบกับเนื้องานอื่นๆ ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ โดยเนื้องานที่ใช้เวลามากกว่า อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่าเนื้องานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

๕.๔ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินสามารถทำได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงานภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ไม่ใช่เพราะผู้รับการประเมินไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงไว้กับผู้ประเมินได้
