

## ส่วนที่ ๑

### บทนำ

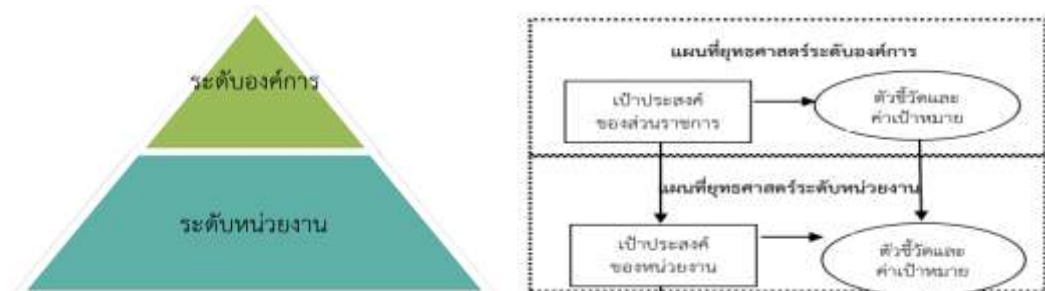
การถ่ายทอดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับ หน่วยงาน เริ่มขึ้นเมื่อองค์กรจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และมีการนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ขององค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการวัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ปัจจุบันหน่วยงานราชการ ได้นำระบบตัวชี้วัดมาใช้อย่างแพร่หลาย แต่กลับพบว่าตัวชี้วัดเหล่านั้นของหลายหน่วยงานยังขาดความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มักเป็นตัวชี้วัดงานประจำเสียมากกว่าหรือบางแห่งมีตัวชี้วัดจำนวนมาก แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นกลับไม่ได้บอกให้รู้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัดกลายเป็นกระบวนการที่ขาดประโยชน์ในการ ผลักดันและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

นอกเหนือจากปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์แล้ว ปัญหาที่สำคัญของการ แปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอีกประการหนึ่งก็คือ การที่บุคลากรแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมกัน และรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ให้ บังเกิดผล โดยจะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนเอง กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไม่สามารถสื่อสารและ ถ่ายทอดลงไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลจึงจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดไปยังทุกระดับขององค์กรทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีแนวทางที่ชัดเจนใน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามแผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ เพื่อให้บุคลากรหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในทุกระดับขององค์กร ตลอดจนสามารถ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

### ๑. หลักการการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

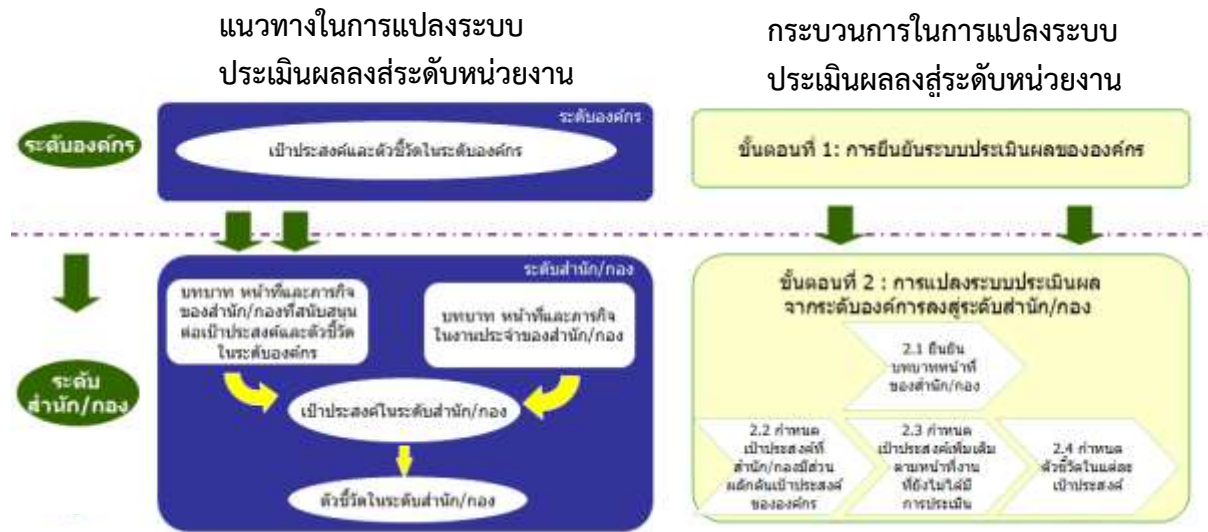
การจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน คือ การพัฒนาระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับหน่วยงานซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่างที่วัดดูประสงค์เพื่อให้ เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ อันจะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน การพัฒนา ระบบประเมินผล ลักษณะดังกล่าวเริ่มจากการแปลงระบบประเมินผลจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน



รูปที่ ๑ แสดงการแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

### ๑.๑ กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมอง ๔ มิติ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้ว จึงสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ จากนั้น กำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์กระบวนการข้างต้นใช้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ โดยดำเนินการจากระดับบนลงระดับล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน



รูปที่ ๒ ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง)

#### ๑.๑.๑ การประเมินผลระดับองค์กร

การประเมินผลระดับองค์กรเริ่มต้นด้วยการจัดทำหรือทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

- **กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ** อันดับแรก ส่วนราชการต้องกำหนดพันธกิจ หรือขอบเขตการดำเนินงาน โดยนำภารกิจ (หน้าที่ความรับผิดชอบ) ที่ได้รับมอบหมายเมื่อแรกก่อตั้งมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนด จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าส่วนราชการจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ส่วนราชการ สามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่ต้องการมุ่งเน้นไปในอนาคตภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยพิจารณาว่าต้องการจะเป็นเลิศในด้านใด หรือต้องการจะมุ่งเน้นไปในทิศทางใด หรือพิจารณาจากข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นและต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

- **กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์** เมื่อได้วิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ หรือประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงพัฒนาหรือมุ่งเน้นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษและเมื่อได้ดำเนินการ ไปแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใดทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละ หน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงมาเป็นหลักประกอบการพิจารณา

- กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายในประเด็นยุทธศาสตร์ชั้นตอนนี้เป็น การกำหนดสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุ โดยการนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใคร จะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร สิ่งสำคัญคือ เป้าประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ และควรมีการนำเป้าประสงค์ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเป้าประสงค์ที่สำคัญ หรือควรมุ่งเน้นพัฒนาเป้าประสงค์ที่เป็นเหตุก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่เป็นผลต่อไป

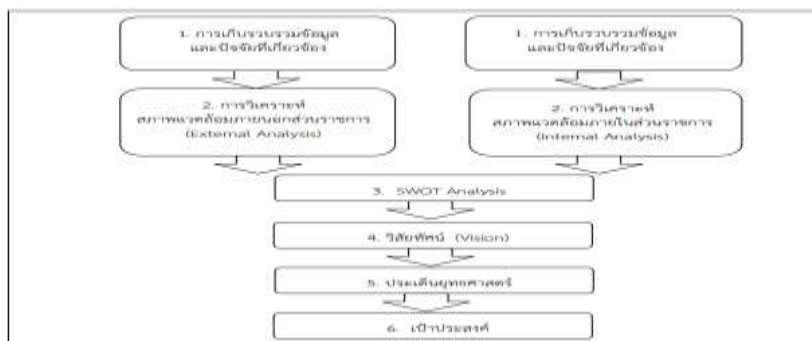
ตัวอย่างเป้าประสงค์หนึ่งของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ การส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จากตัวอย่างนี้ผู้ได้รับประโยชน์ คือ หน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และประโยชน์ที่หน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้รับ คือ ความเชื่อมั่นจากประชาชน

- กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตัวชี้วัดเป็น สิ่งที่จะบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้ หน่วยงานจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และเขียนด้วยถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย ๑ ตัว ซึ่งหลังจากที่เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกัน กำหนดค่าเป้าหมายหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ และ กำหนดกรอบระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดด้วย

- กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์คือสิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักแล้ว จึง ร่วมกันคิดโครงการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดย ส่วนราชการอาจนำโครงการที่มีอยู่เดิมมาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรกว่าโครงการนั้นๆ สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์อย่างครบถ้วนหรือไม่ หรือหากพบว่าจะยังไม่มีโครงการใดมารองรับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าวได้ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติมภาพ รูปที่ ๓

### ๑.๑.๒ การประเมินผลระดับหน่วยงาน

การจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ บทบาท หน้าที่และภารกิจของสำนัก/กอง ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยรวมถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยการจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง นั้น มีขั้นตอนเริ่มจากการยืนยันบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กอง ที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของกรม แล้วจึงกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กองที่ยังไม่ได้มีการประเมิน



รูปที่ ๓ แสดงกรอบแนวคิดในการดำเนินงานระบบประเมินผลระดับองค์กร



รูปที่ ๔ แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนักงาน/กอง

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง จากเป้าประสงค์ต่างๆ ที่สำนัก/กองต้องการจะบรรลุให้ดำเนินการ เช่นเดียวกับตัวชี้วัดในระดับกรม โดยแต่ละเป้าประสงค์มีองค์ประกอบที่สำคัญส่วน คือ

- ๑) บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กองที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม
- ๒) บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง

การกำหนดเป้าประสงค์จากองค์ประกอบทั้ง ๒ จะต้องตอบสนองต่อบทบาทและหน้าที่ที่สนับสนุนเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของกรม รวมถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยที่องค์ประกอบทั้ง ๒ มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง บางอย่างสนับสนุนต่อเป้าประสงค์ของกรมอยู่แล้ว ดังนั้น จึงมักจะพบว่า สำนัก/กองในสายงานหลักจะสามารถแปลงตัวชี้วัดจากระดับกรมไปใช้ประเมินผลสำนัก/กองของตนได้ โดยไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดตามหน้าที่ งานเฉพาะมากนัก ส่วนสายงานสนับสนุนนั้นมักจะพบว่า ต้องมีการสร้างตัวชี้วัดเฉพาะหน้าที่งานขึ้นมาเป็นส่วนใหญ่ โดยนำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ในระดับกรมมาใช้เป็นส่วนน้อย

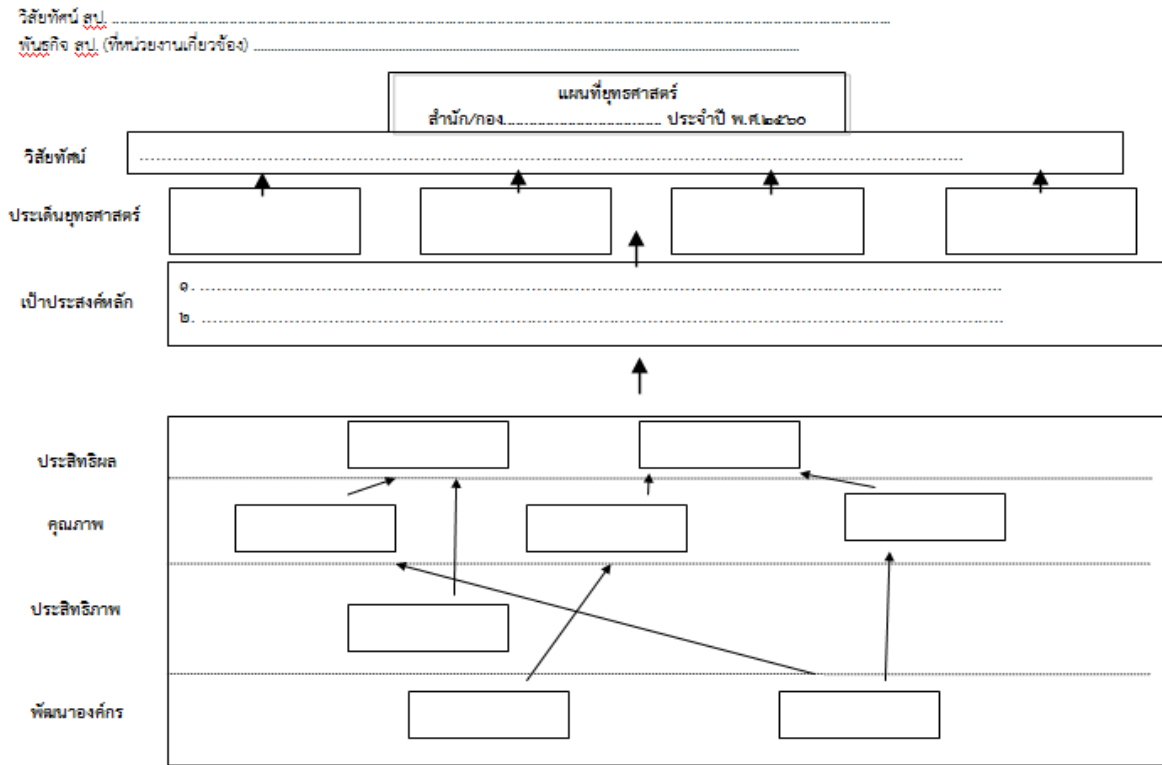
**สรุป กระบวนการในการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง ประกอบด้วยขั้นตอนหลักดังนี้**

๑) ยืนยันบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง เป็นขั้นตอนยืนยันบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กองที่ได้ระบุไว้ในอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงมาทบทวน และทำความเข้าใจร่วมกันในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง หากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่จริงที่เป็นอยู่ ควรปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง เพื่อให้การจัดทำระบบประเมินผลมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

๒) กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของกรม ในขั้นตอนนี้ สำนัก/กอง ควรพิจารณาเป้าประสงค์ในระดับกรมว่า สำนัก/กองมีส่วนในการผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร โดยนำเป้าประสงค์ระดับกรมมาพิจารณาทีละเป้าประสงค์ แล้วเขียนบทบาทที่สำนัก/กอง มีส่วนเข้าไปผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ ในเชิงบรรยาย จากนั้นจึงนำบทบาทเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ขั้นต้นดังกล่าว นอกจากจะช่วยให้บุคลากรในสำนัก/กอง เห็นบทบาทที่สำนัก/กอง มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของกรมแล้ว ยังจะช่วยให้บุคลากรในสำนัก/กอง ได้ทำความเข้าใจร่วมกันถึงบทบาทที่ตนเองที่มีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ รวมถึงบทบาทที่ตนเองมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับกรมอีกด้วย

- ๓) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง

เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์เรียบร้อยแล้ว สำนัก/กอง ควรกลับมาพิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นนั้นครอบคลุมบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กองแล้วหรือไม่ หากเห็นว่าครอบคลุมดีแล้ว สามารถข้ามไปสู่ขั้นตอนถัดไป โดยที่การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนที่ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังรูป



รูปที่ ๕ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๔) กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ กระบวนการนี้เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของสำนัก/กอง ว่าสามารถบรรลุแต่ละเป้าประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย ๑ ตัวชี้วัด กระบวนการในการกำหนดตัวชี้วัดใช้กระบวนการเดียวกับที่ได้จัดทำในระดับองค์กร ดังภาพที่ ๖



รูปที่ ๖ การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง

### ๑.๒ หลักการกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นค่าที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด หลักการที่สำคัญของการกำหนดตัวชี้วัด ต้องเริ่มจากการกำหนดหรือการหาสิ่งที่ต้องการวัด (What to measure?) แล้วจึงหาตัววัด (How to measure?)

การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้หลักของ BSC (Balanced Scorecard) ซึ่งใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลก็อาศัยแนวคิดข้างต้นเช่นเดียวกัน โดยมีหลักการอยู่ที่การกำหนดเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของส่วนราชการก่อนแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นเพื่อวัดเป้าประสงค์เหล่านั้น ทั้งนี้ BSC มีข้อพึงระวังคือ การสร้างตัวชี้วัดตามหลักของ BSC ควรจะพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับเป้าประสงค์แต่ละตัว โดยไม่จำเป็นต้องย้อนไปพิจารณาถึงข้อมูลหรือตัวชี้วัดเดิมๆ ที่มีอยู่เนื่องจากตัวชี้วัดที่มีอยู่เดิมอาจจะไม่ใช่ตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับเป้าประสงค์นั้น ๆ ก็ได้



### หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีดังนี้

๑) ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และมีการเชื่อมโยงต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการในระดับกระทรวง/กรม หรือมีการถ่ายทอดเป้าหมายจากกระทรวง/กรมลงสู่สำนัก

๒) ควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ ( Output / Outcome) หรือเป็นตัวชี้วัดที่สามารถผลักดันหรือสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับที่สูงขึ้น

**ผลผลิต (Output)** หมายถึง กิจกรรม งาน หรือบริการที่ทำเสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบให้

**ผู้รับบริการ** หรือหมายถึง สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งผลิตขึ้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

**ผลลัพธ์ (Outcome)** หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตไปใช้

ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกระทรวง มหาดไทย คือ นโยบาย การบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชน หากนำนโยบายไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือประชาชนในประเทศมีความอยู่เย็นเป็นสุข เป็นต้น

### ๑.๓ หลักการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

การกำหนดค่าเป้าหมายถือเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนพอสมควร และมีปัญหาสำคัญอยู่ที่การยอมรับตัวเป้าหมาย เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลต่อผลประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ โดยพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะยากและท้าทาย (Stretch) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น มักนำไปสู่ปัญหาความตึงเครียด (Stress) และการต่อต้านจากบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงลักษณะองค์การและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมด้วย

### การกำหนดค่าเป้าหมายตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มีดังนี้

๑) เป้าหมายไม่ควรต่ำกว่าผลงานในปีที่ผ่านมา โดยจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย กล่าวคือ

**ปัจจัยภายใน** เช่น งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ต้นทุนการดำเนินงาน และความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

**ปัจจัยภายนอก** เช่น ระดับในการควบคุมหรือบริหารจัดการผลงาน การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

๒) การกำหนดค่าเป้าหมายจากการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเหมือนกันหรืออยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน รวมถึงหน่วยงานในต่างประเทศและสถาบันในระดับนานาชาติซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพและบริบทของหน่วยงานด้วย

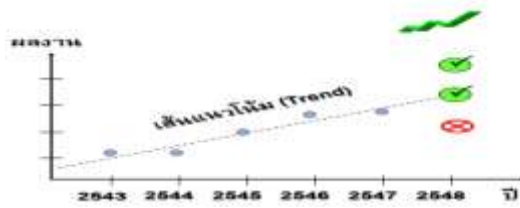
๓) กำหนดจากค่ามาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ (ถ้ามี) หรือเป็นค่ามาตรฐานทางวิทยาศาสตร์ เช่น ค่าปริมาณออกซิเจน (DO) ในแหล่งน้ำ การได้รับการรับรองมาตรฐานสากลต่าง ๆ

๔) กำหนดค่าเป้าหมายจากการใช้ผลการดำเนินงานในอดีต ( Past performance) เป็นการเปรียบเทียบกับผลงานเดิม เพื่อวัดว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) และมักใช้ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน



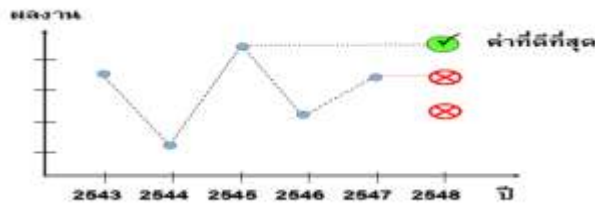
รูปที่ ๗ แสดงการกำหนดเป้าหมายแบบ Self-improvement

๕) กำหนดค่าเป้าหมายจากแนวโน้มของผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลในอดีตที่เพียงพอ เพื่อสร้างภาพของแนวโน้มที่น่าเชื่อถือและนำมาใช้งานได้



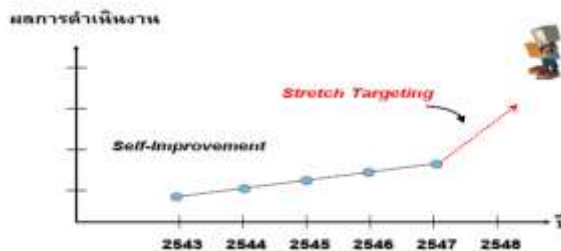
รูปที่ ๘ แสดงการกำหนดเป้าหมายจากแนวโน้มผลการดำเนินงาน

๖) กำหนดจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของหน่วยงาน ( Best practice) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยหากมีหลายหน่วยงานดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ก็อาจพิจารณาให้ใช้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดเป็นเป้าหมายสำหรับทุกหน่วยงาน



รูปที่ ๙ แสดงการกำหนดเป้าหมายจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด

๗) กำหนดค่าเป้าหมายจากนโยบายอย่างก้าวกระโดด (Stretch Targeting) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่เติบโตแบบก้าวกระโดด โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องของผลการดำเนินงานย้อนหลัง (Baseline data)



รูปที่ ๑๐ แสดงภาพการกำหนดเป้าหมายแบบก้าวกระโดด

๘) กำหนดค่าเป้าหมายขึ้นเอง ใช้เฉพาะกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลที่จะนำมาพิจารณากำหนดเป้าหมายได้ หรือไม่สามารถนำหลักการข้างต้นมาประยุกต์ใช้ได้ อาจจะทำเป้าหมายขึ้นเองก่อนแล้วค่อยพัฒนาต่อเนื่อง โดยการสร้างระบบฐานข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อใช้วัดผลในปีต่อ ๆ ไป

๙) วิธีการกำหนดเป้าหมาย สามารถทำได้ ๒ วิธี คือ

**Absolute Target** : กำหนดความคาดหวังในการดำเนินงานมาเป็นค่าเฉพาะเจาะจง

**Range Target** : กำหนดช่วงความคาดหวังในการดำเนินงาน โดยช่วงความคาดหวังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ ดุลยพินิจจากกรณีวิเคราะห์เป็นกรณีๆ ไป

#### ๑.๔ หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยที่

๑) ค่าเป้าหมาย โดยปกติจะกำหนดไว้ที่ระดับคะแนนไม่เกิน ๓

๒) ถ้าปัจจัยหรือทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ดำเนินการไม่เปลี่ยนแปลง ระดับผลงานที่กำหนดไว้ที่ระดับคะแนน ๓ ไม่ควรต่ำกว่าผลงานในอดีต

๓) กรณีที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงหรือดี **Ceiling** ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล หรือประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานนั้นแล้ว อาจกำหนดค่าเป้าหมายหรือผลงานในอดีตไว้ที่ระดับคะแนน ๓-๕

๔) **คะแนนระดับ ๕** จะต้องแสดงถึงผลการปฏิบัติราชการในระดับที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ หรือ Best Effort หรือมีผลงานดีเกินความคาดหมายมาก เช่น

สามารถใช้เป็น Best practice ให้กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกันได้โดยแสดงถึงการมี ประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างจำกัดคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์สูงสุดหรือ มีผลิตภาพเพิ่มขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

เป็นเกณฑ์ที่บรรลุได้ยาก ต้องมีปัจจัยสนับสนุนและมีความพร้อมในการบริหารจัดการหรือบูรณาการ อย่างมากจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้

๕) ผลการประเมินในระดับคะแนน ๑-๕ แต่ละระดับต้องสามารถแสดงผลการดำเนินงานหรือ ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันได้

#### สรุป หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๕ เป็นเกณฑ์ท้าทายที่ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ ได้ผลดีกว่าปกติอย่างมาก หรือเป็นผลงานที่ค่อนข้างเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๔ เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ความพยายามในการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีกว่าปกติถึงจะสำเร็จ โดยผลที่ได้เกินกว่าเป้าหมาย ย พอดีสมควร แต่ไม่ถึงระดับเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๓ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือ สามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๒ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๑ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก



## ส่วนที่ ๒ แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีแนวทางในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

### ๒.๑ กรอบการดำเนินงาน

ระดับองค์กร กรอบที่ใช้ในการดำเนินการระดับองค์กรมีดังนี้

- แผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลา

- แผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล รวมถึงเอกสารประกอบที่แสดงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์

ระดับหน่วยงาน กรอบที่ใช้ในการดำเนินการระดับหน่วยงานมีดังนี้

- โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลาตามที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

- แผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยและเอกสารประกอบที่แสดงให้เห็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

- รายละเอียดการประเมินตัวชี้วัด (KPI Template) ตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

### ๒.๒ หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดและถ่วงน้ำหนัก

#### ๒.๒.๑ หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด

๑) ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการของกรม/หน่วยงาน และมีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการในระดับกรม/หน่วยงาน

๒) กรณีของตัวชี้วัดระดับบุคคล หากไม่สามารถกำหนดได้ตามข้อ ๑ ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องหรือผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามบทบาท หน้าที่งานของบุคคล (Job Description) หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

๓) ตัวชี้วัดที่กำหนด ควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output / Outcome) หรือเป็นตัวชี้วัดที่สามารถผลักดันหรือสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกรม/หน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา

๔) หากเป็นกระบวนการใหม่ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ อาจวัดความสำเร็จที่ขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestone) เพื่อวางรากฐานความสำเร็จก่อนการใช้เกณฑ์ในข้อ ๓ แต่ควรเพิ่มเติมข้อความที่สะท้อนคุณภาพของการดำเนินงานตามขั้นตอนด้วย ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต/ผลลัพธ์มีหลักเกณฑ์คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ มีวิธีวัดไม่ยุ่งยากมาก และมีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระด้านงบประมาณ โดยที่ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ประกอบด้วย

- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ดัชนีชี้วัดจำนวนผลผลิตซึ่งระบุเป็นตัวเลขได้

- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพคือ ดัชนีชี้วัดคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่ผลิตได้ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความเหมาะสมของเวลา ความครอบคลุม ความเสี่ยงความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น

- ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ดัชนีชี้วัดระยะเวลาการส่งมอบผลผลิต โดยพิจารณาว่าส่งมอบผลผลิตได้ทันเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่

- ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน คือ ดัชนีชี้วัดการใช้ต้นทุนผลผลิต โดยพิจารณาว่าได้ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือเอกชนหรือไม่

**๒.๒.๒ หลักเกณฑ์การถ่วงน้ำหนักตัวชี้วัด** การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักรายตัวชี้วัดให้ประเมินจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- ๑) ความเร่งด่วนหมายถึง ลักษณะของงานซึ่งจำเป็นต้องเร่งรัดให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย
  - ๓ คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล
  - ๒ คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายเร่งด่วนของกระทรวง/กรม
  - ๑ คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายปกติ

๒) ผลกระทบต่อประชาชน หมายถึง ลักษณะการส่งผลกระทบต่อประชาชน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ประชาชนจะได้รับจากผลสำเร็จของงาน/ผลผลิต

- ๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนทั่วไป
- ๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนเฉพาะกลุ่ม
- ๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อประชาชน

๓) ผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การหมายถึง ระดับความเป็นไปได้ที่ผลสำเร็จของงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกรม/หน่วยงาน

- ๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์มากที่สุด
- ๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ปานกลาง
- ๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์น้อย

เมื่อประเมินให้คะแนนครบถ้วนทุกเกณฑ์แล้ว ให้ นำคะแนนรวมของตัวชี้วัดนั้น ๆ มาคำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ) ด้วยบัญญัติไตรยางศ์ดังตารางที่ ๒

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ 1	เกณฑ์ 2	เกณฑ์ 3	คะแนน (1-3)	คะแนนรวมจากทุกเกณฑ์ (ร้อยละ)
ตัวชี้วัด ก.	3	3	3	9	$(9 \div 26) \times 100 = 34.6$
ตัวชี้วัด ข.	2	1	1	4	$(4 \div 26) \times 100 = 15.4$
ตัวชี้วัด ค.	2	2	3	7	$(7 \div 26) \times 100 = 26.9$
ตัวชี้วัด ง.	3	2	1	6	$(6 \div 26) \times 100 = 23.1$
คะแนนรวม				26	100

ประเมินค่าจากการเทียบเคียงกับ  
นโยบายในแต่ละเกณฑ์

รูปที่ ๑๑ ตารางแสดงแนวความคิดการถ่วงน้ำหนัก

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดใดมีน้ำหนักมากที่สุด ๕ อันดับแรก ให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (ตัวชี้วัดที่มีผลสะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์) ซึ่งจะต้องได้รับการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

### ๒.๓ ข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับองค์กร คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างปลัดกระทรวงกับรองปลัดกระทรวง ระดับหน่วยงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองปลัดกระทรวงกับผู้อำนวยการ สำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่ขึ้นตรง ระดับบุคคล แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คู่มือการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน (DPA)  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑



คำรับรองการปฏิบัติราชการ  
หนังสือเวียนสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. คำรับรองระหว่าง

นาย **ฉัตรชัย พวงมณี** ปลัดกระทรวงมหาดไทย และ **ผู้รับคำรับรอง**  
หนังสือเวียนสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย

๒. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มีข้อยกเว้นและใช้สำหรับระยะเวลา ๑ ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

๓. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ชาติของจังหวัดและของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อผูกพันฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่นๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบ

๔. ข้าพเจ้า **ปลัดกระทรวงมหาดไทย** ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ **หนังสือเวียนสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย** ได้พิจารณาและ เห็นชอบกับ แผนที่ยุทธศาสตร์ชาติของกระทรวงมหาดไทยและของส่วนราชการในสังกัด ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบคำรับรองนี้ และ ข้าพเจ้ามีมติ ขอให้คำรับรองนี้ กับ และตรวจสอบรายละเอียดการปฏิบัติงานของ **หนังสือเวียนสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย** ให้เป็นไปตามคำรับรองนี้ดังที่เห็น

๕. ข้าพเจ้า **หนังสือเวียนสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย** ได้ทำความเข้าใจกับรองนายก อบจ. ๓ แล้ว ขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงมหาดไทยว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ติดตามเป้าหมายของ ตัวชี้วัดและตัวบ่งชี้ที่ปรากฏ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่ไว้คำรับรองไว้

๖. ผู้รับคำรับรองเข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(นายฉัตรชัย พวงมณี)  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย  
วันที่   
ผู้รับคำรับรอง

รูปที่ ๑๒ คำรับรองการลงนามของหัวหน้าส่วนราชการในสังกัด สป.มท. กับปลัดกระทรวงมหาดไทย

๒.๔ การติดตามและประเมินผล

๒.๔.๑ รอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ระดับองค์กรและหน่วยงาน ติดตามผลการดำเนินงานในรอบ ๖ เดือน

๒.๔.๒ รอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับองค์กรและหน่วยงาน ประเมินผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน

๒.๔.๓ ผู้รับผิดชอบ

คณะกรรมการทำงานพัฒนาระบบ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมาย ของสำนักงาน

ปลัดกระทรวง มหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน คณะกรรมาธิการจากทุกเกณฑ์ประเมินค่าจากการเทียบเคียงงานกับ  
นิยามในแต่ละเกณฑ์

๒.๕ การสื่อสาร

๑) แจกเวียนด้วยหนังสือราชการ

๒) จัดการประชุม

๓) ติดประกาศบนบอร์ดของหน่วยงาน

๒.๖ การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผลคะแนน

๒.๖.๑ การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนระดับองค์กรและ  
หน่วยงาน สามารถขอดำเนินการได้ในกรณีต่อไปนี้

ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุม

ไม่ได้ เช่น สาธารณภัย

-

เหตุการณ์ความไม่สงบต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ เป็นต้น

ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ และไม่สามารถโอน

เปลี่ยนแปลง

รายการงบประมาณ

ทั้งนี้ ในการยื่นคำขอเปลี่ยนแปลง ผู้ทำคำรับรองจะต้องส่งคำขอ พร้อมชี้แจงเหตุผลความจำเป็น และเอกสารหลักฐานประกอบให้ผู้มีอำนาจ/ผู้รับคำรับรองพิจารณาเห็นชอบ โดยที่เปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงาน ให้ขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการทำงานพัฒนาระบบ การถ่ายถอดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมาย ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน ภายใน **๑๕ ธันวาคม .....**

#### ๒.๖.๒ การขอเปลี่ยนแปลงคะแนนผลการดำเนินงาน

กรณีของตัวชี้วัดที่วัดผลสำเร็จซึ่งเกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ ผู้ทำคำรับรองสามารถขอเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน/คะแนนได้ เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยผู้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการจะต้อง ส่งคำขอและเอกสารหลักฐานประกอบ พร้อมกับรายงานการประเมินผลตนเอง รอบ ๑๒ เดือน ไปยังผู้มี อำนาจ/ผู้รับคำรับรอง พิจารณาเห็นชอบ

#### ๒.๗ การสร้างแรงจูงใจ

แนวทางในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติราชการกับสิ่งจูงใจ คือ การประกาศเกียรติคุณ ให้กับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการสูงสุด เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับหน่วยงานและข้าราชการในสังกัด

## ส่วนที่ ๓ ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ

### ๓.๑ ความสำคัญของกระบวนการ

กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับ หน่วยงาน เริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมอง ๔ มิติ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้ว จึงสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ จากนั้น กำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์กระบวนการข้างต้นใช้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ โดยดำเนินการจากระดับบนลงระดับล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

### ๓.๒ หน่วยงานดำเนินงาน

**หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก** ในการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย คือ คณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน โดยมีหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. เป็นประธานคณะทำงาน และมีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ/ชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะทำงานและเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำแนะนำ และวางระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือเทียบเท่า ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผลักดันการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้บรรลุเป้าหมาย
๒. พิจารณา ตรวจสอบกลั่นกรอง และให้คำแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดฯ รวมทั้ง ตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวง/สำนักงานปลัดกระทรวง และการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพฯ (มาตรา ๔๔)
๓. ปฏิบัติภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารตามที่ได้รับมอบหมาย

**หน่วยงานสนับสนุน** ในการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีหน่วยงานที่สนับสนุน คือ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน ๑๘ หน่วยงาน ได้แก่

- (๑) กลุ่มตรวจสอบภายใน มท.(๒) กลุ่มตรวจสอบภายใน สป. (๓) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. (๔) กองกลาง สป.
- (๕) กองการต่างประเทศ สป. (๖) กองสารนิเทศ สป. (๗) ศูนย์ปฏิบัติการข่าว มท. (๘) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มท.
- (๙) สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สป. (๑๐) สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สป. (๑๑) สำนักนโยบายและแผน สป. (๑๒) สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สป.
- (๑๓) สถาบันดำรงราชานุภาพ สป. (๑๔) กองคลัง สป. (๑๕) สำนักกฎหมาย สป. (๑๖) กองการเจ้าหน้าที่ สป.
- (๑๗) กลุ่มสนับสนุนปลัดกระทรวง สป. (๑๘) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป.

### ๓.๓ ผลผลิตของกระบวนการ มาตรฐานของผลผลิต เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการ

**ผลผลิตของกระบวนการ** คือ ผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน (OPA) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในแต่ละปีงบประมาณ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

**มาตรฐานของผลผลิต** คือ ความสำเร็จของตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานดำเนินการได้ตามที่คณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงานกำหนด

**เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการ** คือ ความสำเร็จของการประเมินผลตามตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบเป็นไปตามเป้าหมายที่ให้ไว้ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ



### ๓.๔ ผู้รับบริการ

ผู้รับบริการสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ หน่วยงาน ดังนี้

**๑.ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และมีการนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ จะต้องเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งใน การวัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการ หากกำหนดตัวชี้วัด ที่ไม่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ก็จะทำให้การดำเนินการจะเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

**๒.หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

### ๓.๕ ระเบียบและข้อกำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๔๖ พ.ศ. ๒๕๕๐) ที่ว่าด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ได้กำหนดให้มีการวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงระดับบุคคล และในยุทธศาสตร์ที่ ๒ กำหนดให้มีการพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการของจังหวัดเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจังหวัดต้องจัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา และการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

### ๓.๖ ประสิทธิภาพของกระบวนการ

#### ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators)

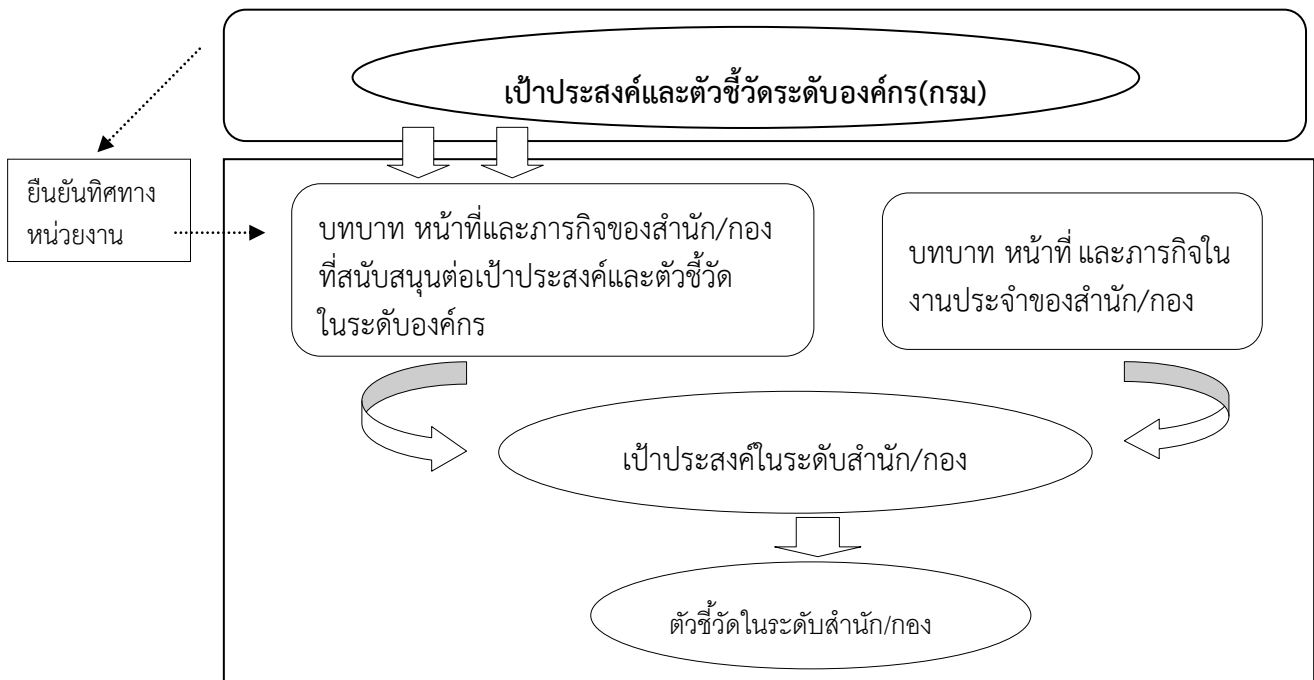
๑. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ลักษณะตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร • ตัวชี้วัดที่วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรม เหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร
๓. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators) เช่นการกำหนดตัวชี้วัด “ระดับความพึงพอใจของประชาชน ” อันเป็นตัวชี้วัดผล (Lag Indicator) และ “ร้อยละของขั้นตอนการทำงานที่ลดลง” อันเป็นตัวชี้วัดเหตุ (Lead Indicator)
๔. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลจากการสำรวจผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายในและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย
๕. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
๖. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐
๗. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
๘. การแสดงผลของตัวชี้วัดควรช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
๙. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

### ๓.๗ ปัจจัย/องค์ประกอบสำคัญในการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ สู่ระดับหน่วยงาน

๑. การสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง
๒. กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องชัดเจนให้ทุกกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

๓. วางแผนการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ อย่างเป็นระบบ ค้นหาปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ (มีหน่วยงาน/คณะทำงานรับผิดชอบ)
๔. สื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจถึง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรทุกคน
๕. สร้างการมีส่วนร่วม และความร่วมมือจากหน่วยงาน และบุคลากรทุกคน
- ๖ . จัดการความรู้ (KM) แก่บุคลากรในหน่วยงาน

### ๓.๘ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart)



รูปที่ ๑๓ กระบวนการในการออกแบบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร สู่ระดับหน่วยงาน

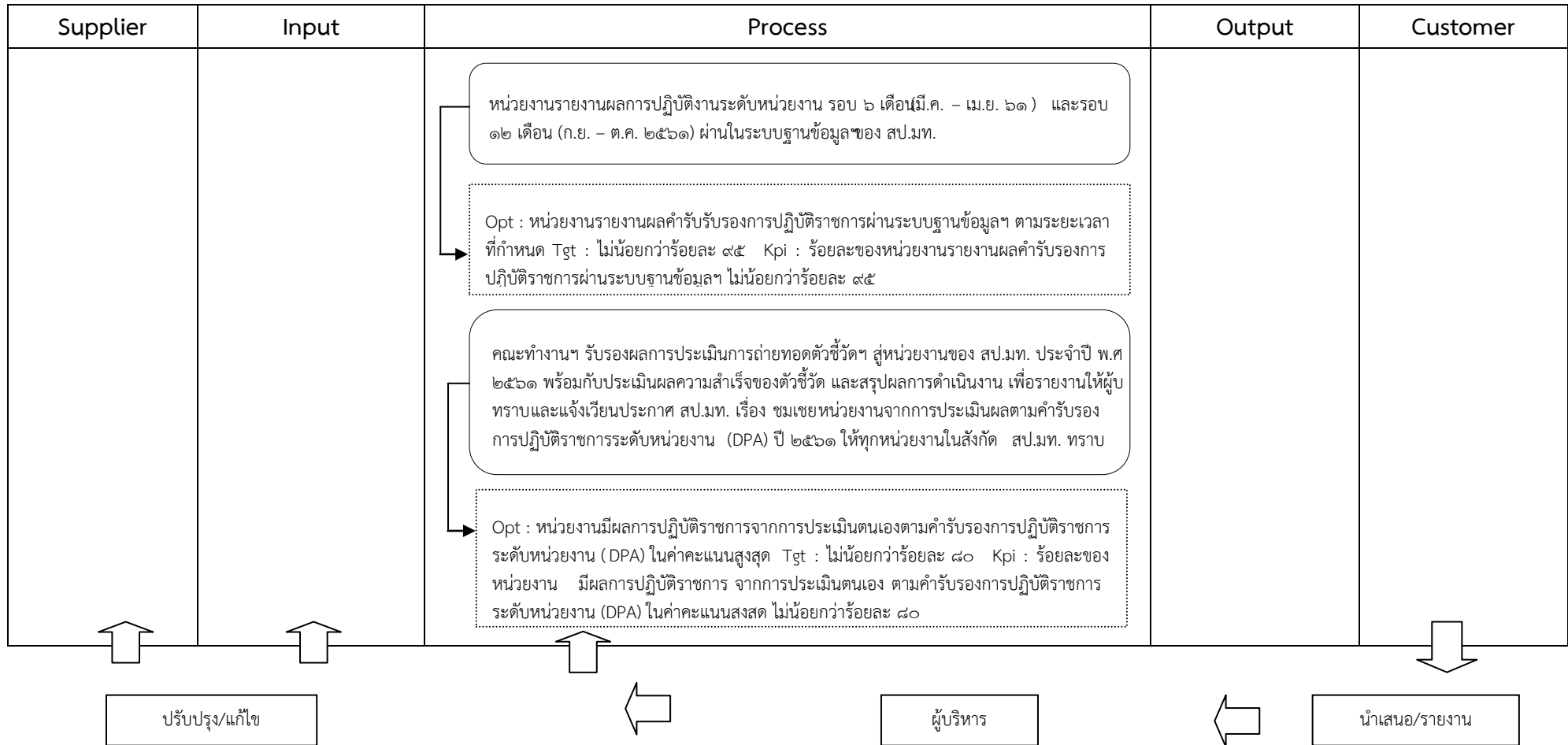
### ๓.๙ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา

โดยในทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการตาม ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด จะดำเนินการโดยผ่าน คณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบการทำงานที่ดีและมีระบบตรวจสอบการทำงานตามภารกิจของสถาบัน ตลอดจนจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาการทำงานที่ดียิ่งขึ้นและการรายงานผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทันเวลา ข้อมูลถูกต้อง สมบูรณ์ จึงกำหนดให้หน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง ปลัดกระทรวงมหาดไทย กับผู้อำนวยการ สำนัก /กอง โดยผ่านคณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ หน่วยงาน มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ส่วนที่ ๔ กระบวนการดำเนินงาน

## ๔.๑ ผัง SIPOC กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่หน่วยงาน (DPA)

Supplier	Input	Process	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร สป.มท.</li> <li>- หัวหน้าหน่วยงานในสังกัด สป.มท.</li> <li>- สำนักงาน ก.พ.ร.</li> </ul> <p>Kr : เป็นไปตาม มติครม. และสำนักงานก.พ.ร. กำหนด</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบ/แนวทางตัวชี้วัดของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีของ มท/สป.มท. และการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพฯ (มาตรา ๔๑)</li> <li>- มติ ครม. ลงวันที่ ๓๐ ก.ย. ๒๕๕๖</li> <li>- คำสั่ง สป.มท. ที่๑๘๒/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๒ ก.พ. ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้ง คณะทำงาน พัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ</li> </ul>	<p>คณะทำงานฯ จัดประชุม เพื่อทบทวนแผนปฏิบัติราชการและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน และจัดทำ (ร่าง) กรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ สู่ระดับ หน่วยงาน (พ.ย. - ธ.ค. ๖๒)</p> <p>Opt : หน่วยงานได้รับทราบถึงกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์การดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้ เป็นไปตามที่กำหนดได้ Tgt : ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ Kpi : ร้อยละของผู้เข้าร่วมประชุมมีความ เข้าใจในการกำหนดตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐</p> <p>ให้หน่วยงานจัดทำคำรับรองฯ แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดฯ ส่งให้ กพร.สป. เพื่อรวบรวม และจัดประชุมคณะทำงาน เพื่อพิจารณาตัวชี้วัด ของแต่ละหน่วยงาน โดย ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ม.ค. - ก.พ. ๖๑)</p> <p>Opt : หน่วยงานจัดส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการตามระยะเวลาที่กำหนด Tgt : ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕ Kpi : ร้อยละของหน่วยงานที่จัดส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการมาให้ กพร.สป. รวบรวม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลของตัวชี้วัดของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินการ มีความ สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงาน และมุ่งสู่ วิสัยทัศน์ของ สป.มท.</li> <li>- ผลการประเมินตัวชี้วัดและ ค่า เป้าหมายของ หน่วยงานอยู่ในระดับดี มาก</li> </ul>	<p>ผู้บริหาร สป.มท.</p> <p>หน่วยงานในสังกัด สป.มท.</p> <p>Tgt : หน่วยงานในสังกัด สป.มท. มีผลการประเมินใน ค่าคะแนนสูงสุดไม่ น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐</p> <p>Kr : เป็นไปตามที่ คณะทำงานพัฒนาระบบการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ กำหนด</p>



## ๔.๒ คำอธิบาย SIPOC

**กระบวนการ :** กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่หน่วยงาน (DPA)

**ผลผลิต :**

บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยและหน่วยงาน สามารถดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่หน่วยงานกำหนด ตามที่ให้อำนาจในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งสามารถรายงานการประเมินผลผ่านระบบฐานข้อมูล

**เป้าหมาย :**

ระดับดีมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๘๐ - ๑๐๐

**ข้อมูลพื้นฐาน**

๑. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก (๙๗.๘๙)

๒. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก (๙๐.๘๙)

**ผลผลิต :**

ผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน ( DPA) ของ สป.มท.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

**ตัวชี้วัดผลผลิต :**

ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานดำเนินการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

**ผลลัพธ์ :**

ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากตามที่คณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ กำหนด

**ตัวชี้วัดผลลัพธ์ :**

ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลตามตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบเป็นไปตามเป้าหมาย

**ข้อกำหนดที่สำคัญ :**

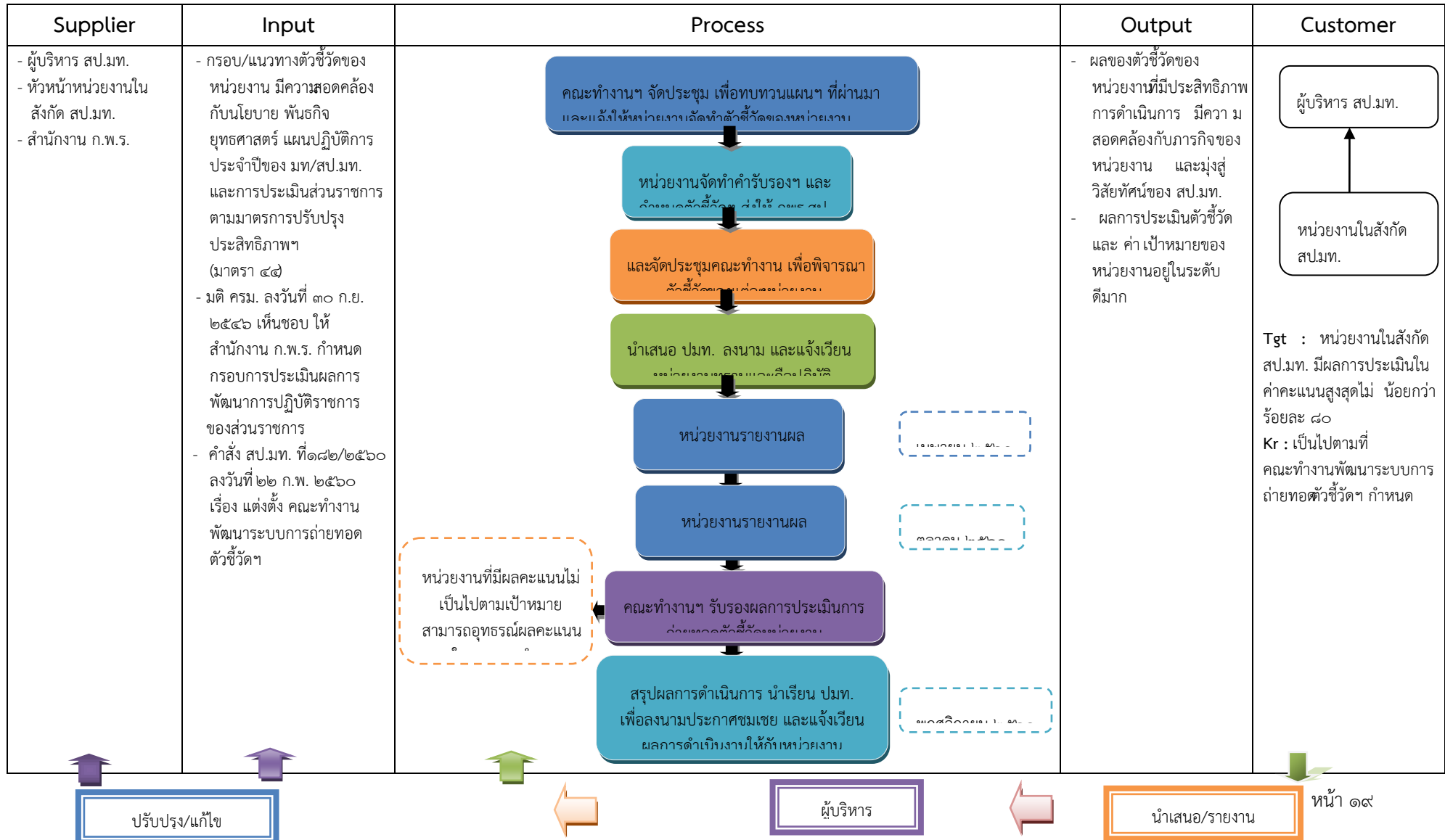
การดำเนินงานตามคำรับรองให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ให้อำนาจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ

**ตัวชี้วัดกระบวนการ :**

ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามคำรับรอง ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ให้อำนาจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ



๔.๓ รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่หน่วยงาน (DPA) แต่ละขั้นตอน



## ๔.๔ วิธีการและแผนการปฏิบัติงานกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่หน่วยงาน (DPA) ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

ที่	การดำเนินการ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๐			ปี พ.ศ. ๒๕๖๑												หมายเหตุ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
๑	คณะทำงานฯ ทบทวนผลการดำเนินงาน กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน และจัดทำ(ร่าง)กรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ สู่ระดับหน่วยงาน	→	→															
๒	ประชุมคณะทำงานฯ และผู้แทนหน่วยงานระดับหน่วยงาน ประชุมทราบยุทธศาสตร์ สป. ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง พิจารณาปฏิทิน และ(ร่าง)กรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัด		→															
๓	แจ้งเวียนผลการดำเนินการตามข้อ ๒ และให้หน่วยงานจัดทำคำรับรองฯ แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดฯ			→														
๔	พิจารณาตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับกรม สู่ระดับหน่วยงาน และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย			→	→													
๕	นำเสนอ ปมท. เพื่อพิจารณาลงนามในคำรับรองฯ ระดับหน่วยงานและแจ้งเวียนหน่วยงานรับทราบ และถือปฏิบัติตามเป้าหมาย				→													
๖	ดำเนินกิจกรรม “การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะองค์กร และการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ สู่ระดับหน่วยงาน”					→												
๗	หน่วยงานพิจารณาและปฏิบัติตามแผนงาน/รายละเอียดที่กำหนด																	
๘	ติดตามผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน รอบ ๖ เดือน ผ่านในระบบฐานข้อมูลฯ ของ สป.มท.						→											
๙	ติดตามผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน รอบ ๑๒ เดือนผ่านในระบบฐานข้อมูล/SAR ของสป.มท. พร้อมมีข้อเสนอในการปรับปรุง แนวทางการพัฒนา และรายงานให้ ผบ. ทราบ																→	
๑๐	สรุปผลและเชื่อมโยงแรงจูงใจ																	→

#### ๔.๕ วัตถุประสงค์เทคโนโลยีที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่หน่วยงาน (DPA)

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป. ได้จัดทำระบบ ฐานข้อมูลตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ปี ๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานรายงานผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ( DPA) พ.ศ.๒๕๖๑ หน่วยงานก็สามารถเข้าไปรายงานผล รอบ ๖ เดือน (มีนาคม) และรอบ ๑๒ เดือน (กันยายน) ที่เว็บไซต์ [www.moi.go.th/](http://www.moi.go.th/) ระบบงานสารสนเทศ/ระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ปี ๒๕๖๑

#### ๔.๖ ข้อกำหนดที่สำคัญ

๑) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ( Strategy Map) ระดับองค์กรและการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๒) มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง

๓) มีการผูกมัด ( Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

๔) มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕) มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

#### ๔.๗ ขั้นตอนการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับสำนัก/กอง

ลำดับที่	ขั้นตอน	พิจารณา	หมายเหตุ
๑	ทบทวน ยืนยัน หน้าที่ของสำนัก/กอง	-หากไม่ตรงกับความจริง ปรับบทบาทตามจริงกับที่กำหนด (กฎหมาย)	-ระบบประเมินผลสอดคล้องงานจริง
๒	กำหนดเป้าประสงค์ สำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย	-นำเป้าประสงค์ของกรมมาพิจารณา -กิจกรรมที่ดำเนินการผลักดันเป้าประสงค์	-เพื่อผลักดันเป้าประสงค์ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย
๓	กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติม	-เป้าประสงค์ข้อ๒ ครอบคลุมหน้าที่ สำนัก/กอง หรือไม่ให้กำหนดเป้าหมายเพิ่ม -บทบาทที่สำคัญนำมาพัฒนาจัดทำเป้าประสงค์เพิ่ม	-เพื่อเพิ่มภารกิจให้ครบถ้วน
๔	จัดทำตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์	-กำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม	

## ส่วนที่ ๕ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ

### ๕.๑ การติดตามและการประเมินผล

#### รอบการติดตามผลการปฏิบัติราชการ

ติดตามผลการดำเนินงานในรอบ ๖ และ ๑๒ เดือน

#### รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประเมินผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

#### ผู้รับผิดชอบ

คณะทำงานพัฒนาระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน

### ๕.๒ แนวทางการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้การดำเนินการดีขึ้น

ในอนาคตการปรับปรุงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน (DPA) จะเป็นมาตรฐานมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการสร้าง ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร ระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมกับ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมี การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง แล้วนำมาผลที่ได้จากการประเมินไปพิจารณาความดีความชอบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

#### ๑. การวางแผน

- สร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร
- ร่วมกันกำหนดค่าตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

#### ๒. การติดตาม

- ติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน เพื่อประเมินความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด
- การตรวจสอบข้อขัดข้องต่างๆ และผลกระทบต่อการทำงาน

#### ๓. การพัฒนา

- ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนางานและพัฒนาผู้ปฏิบัติราชการ
- สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

#### ๔. การประเมิน

- ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดร่วมกัน
- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

#### ๕. การให้สิ่งตอบแทน

- การเชื่อมโยงการจ่ายกับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
- ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติราชการ และสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงานในพัฒนาการปฏิบัติงาน

จากขั้นตอนข้างต้น ดังกล่าวจะทำให้การดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สู่ระดับหน่วยงาน(DPA) มีเป้าหมายที่เป็นมาตรฐาน และยังเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการกำกับติดตามเพื่อให้ หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า พร้อมทั้งนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ หน่วยงานหรือ ข้าราชการ ตามหลักการของระบบคุณธรรม ได้อีกด้วย

## ส่วนที่ ๖ ภาคผนวก

### ๖.๑ เอกสารประกอบท้ายคำรับรองฯ



( DPA ๑ )

คำรับรองการปฏิบัติราชการ  
**หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. คำรับรองระหว่าง

นายกฤษฎา บุญราช

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้รับคำรับรอง

และ

**หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้ทำคำรับรอง**

๒. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มีใช้สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา ๑ ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙

๓. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ของ**หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** กรอบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่นๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

๔. ข้าพเจ้า ปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ **หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** ได้พิจารณาและเห็นชอบกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่นๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองแล้ว ข้าพเจ้ายินดี จะให้คำแนะนำ กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ของ**หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้

๕. ข้าพเจ้า **หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตาม ข้อ ๓ แล้ว ขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงมหาดไทยว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

๖. ผู้รับคำรับรองเข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(นายฉัตรชัย พรหมเลิศ)

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

วันที่



ผู้รับคำรับรอง  
เอกสารประกอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ  
ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

ข้าพเจ้า นางฉวีมล เกิดแก้ว หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. ได้นำเสนอรายละเอียด ประกอบคำรับรอง และรับทราบ ทำความเข้าใจคำรับรองกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และ รายละเอียดอื่นๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบทำคำรับรองนี้ และยินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ ตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ และขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงมหาดไทยว่าจะมุ่งมั่น ปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สุขแก่ประชาชน จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(นางฉวีมล เกิดแก้ว)

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.

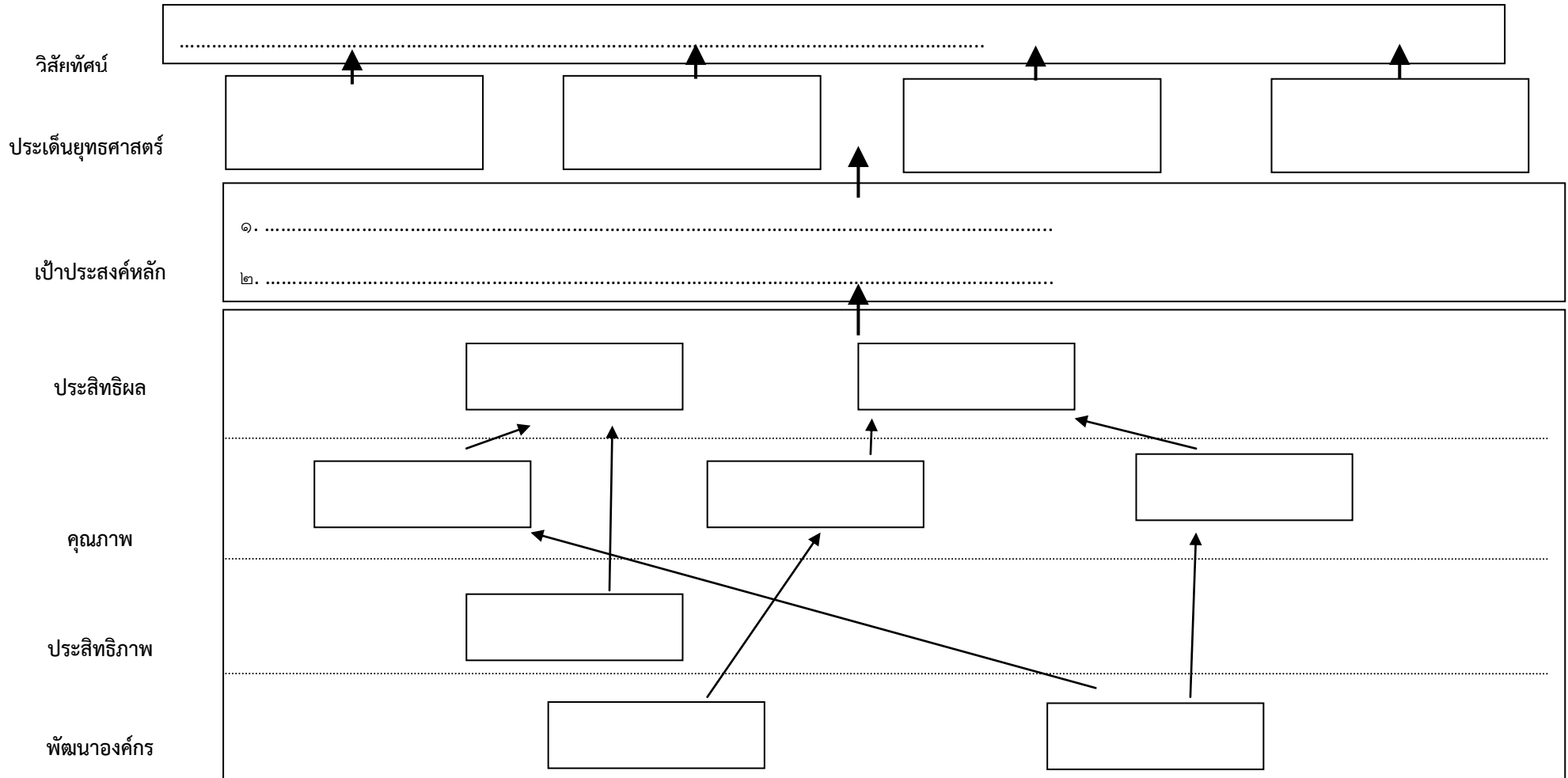
ผู้ทำคำรับรอง

วันที่

วิสัยทัศน์ สป. ....

พันธกิจ สป. (ที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง) .....

แผนที่ยุทธศาสตร์  
สำนัก/กอง..... ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๑



การปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ของสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า .....

( DPA ๓ )

กรอบตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ สำนัก/กอง.....

พันธกิจ สป. (ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน).....

ประเด็นยุทธศาสตร์(สป.)	เป้าประสงค์ (หน่วยงาน)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๐	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data)			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
					๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๑	๒	๓	๔	๕	
ตัวชี้วัดบังคับน้ำหนักในการคำนวณผลคะแนนร้อยละ .....													
.....	.....												
.....	.....												
ตัวชี้วัดจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดของ สป.มท. สู่หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ สป.มท. พันธกิจ ยุทธศาสตร์หน่วยงาน ภารกิจของหน่วยงาน และ ภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย น้ำหนักในการคำนวณผลคะแนนร้อยละ ..... โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้													
.....	.....												
.....	.....												
.....	.....												
.....	.....												
		รวม	๑๐๐										

คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ของสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า .....

(SAR)

ผลการรายงานตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๑ สำนัก/กองกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สปรอบ๖ เดือน(รอบ ๑๒ เดือน)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	น้ำหนัก (ร้อยละ) (ก)	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๑	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการ ดำเนินงาน (ข)	ค่าคะแนน ที่ได้ $\frac{\text{กxข}}{100}$	ปัญหา/อุปสรรค
			๑	๒	๓	๔	๕			
๑.										
๒.										
๓										
๔										
๕										
๖										
รวม	๑๐๐									

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)		<input checked="" type="checkbox"/> รอบ ๖ เดือน		
		<input checked="" type="checkbox"/> รอบ ๑๒ เดือน		
ตัวชี้วัดที่ :				
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :	ผู้จัดเก็บข้อมูล :			
โทรศัพท์ :	โทรศัพท์ :			
คำอธิบาย :				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
ระดับ คะแนน	รายละเอียด			
๑				
๒				
๓				
๔				
๕				
การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :				
ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ -				
ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน -				

## ๖.๒ ภาพการดำเนินงานในอดีต

### ประชุมคณะทำงานฯ ปี พ.ศ. ๒๕๕๙



### ประชุมคณะทำงานฯ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐

