

การดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553



SP 5

หมวด 2
การวางแผน
เชิงยุทธศาสตร์
(SP)

**จังหวัดมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัด
และเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับ
ส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วน
ราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคล
อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด
อย่างเป็นระบบ**



ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนจะพิจารณา จาก

A

- ✓ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับจังหวัด
- ✓ มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน
- ✓ มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล
- ✓ มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- ✓ มีแนวทางทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผล ที่มีความถี่เหมาะสม
- ✓ มีแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดสู่ส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล (Gantt Chart)

D

- ✓ มีการสื่อสารให้ทราบถึงกรอบการประเมินผลและแผน/Gantt Chart อย่างทั่วถึง
- ✓ มีการดำเนินการตามแผน/Gantt Chart
- ✓ มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ✓ มีการสรุปประเมินผล/สรุปผลคะแนนครบทุกระดับ

L

- ✓ มีสรุปบทเรียนจากการติดตามความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี
- ✓ มีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงงานในอนาคต

I

- ✓ มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ



การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ครอบคลุมถึง

- **การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับจังหวัด และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล**
- **มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในจังหวัดทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดสู่ส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของจังหวัด ได้อย่างถูกต้อง**



การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ครอบคลุมถึง

- ❁ **มีการผูกมัด (Commitment)** ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของจังหวัดและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
- ❁ **มีการจัดทำข้อตกลง**ที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ❁ **มีระบบในการติดตามความก้าวหน้า**ในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตามกำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

A

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับจังหวัด 	0.5	<p>A1 มีแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด และสามารถอธิบายความเชื่อมโยงสอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ชัดเจน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> -ความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน -ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด -ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ของจังหวัด 	0.1

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แสดงให้เห็นถึงระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากจังหวัดลงสู่... 1. ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด		A2 แสดงกรอบแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด และถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงไปยังส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกแห่ง) ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน อย่างเป็นระบบ	0.06
		A3 แสดงหลักการ/หลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนที่เหมาะสม สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ในระดับส่วนราชการประจำจังหวัด	0.03
		A4 มีหลักการ แนวทาง วิธีการที่ชัดเจนและเหมาะสมในการประมวลผลการดำเนินงานและการประเมินผล (การให้คะแนน) เพื่อสรุปเป็นผลคะแนนขั้นสุดท้ายได้	0.03

A

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แสดงให้เห็นถึงระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากจังหวัดลงสู่... <p>2.ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด)</p>		A5 แสดงกรอบแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด และถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงไปยังระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด	0.04
		A6 แสดงหลักการ/หลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนที่เหมาะสม สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระดับบุคคลได้	0.02
		A7 มีหลักการ แนวทาง วิธีการที่ชัดเจน และเหมาะสมในการประมวลผลการดำเนินงานและการประเมินผล (การให้คะแนน) เพื่อสรุปเป็นผลคะแนนขั้นสุดท้ายได้	0.02

A

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีแผนปฏิบัติการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดสู่ส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) 		<p>A8 มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) โดยแสดงขั้นตอน/กิจกรรมทั้งหมดที่จังหวัดจะต้องดำเนินการเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำข้อตกลงและประเมินผลทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล (เริ่มตั้งแต่การทบทวนระบบประเมินผลฯ ของปีที่ผ่านมาไปจนถึงขั้นตอนการสรุปผลการประเมินและนำไปเชื่อมโยงกับการจัดสรรสิ่งจูงใจในปีงบประมาณ 2553)</p>	0.05
		<p>A9 แผนฯ /ปฏิทินกิจกรรมได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร<u>ไม่เกินไตรมาสที่ 2</u> ของปีงบประมาณและ<u>ก่อนนำไปใช้งาน</u></p>	0.05

A

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน 		<p>A10 แสดงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงฯ ได้ชัดเจน (เช่น กำหนดระดับคะแนนที่จะใช้ในการประเมินผลสำเร็จพร้อมคำนิยามไว้ชัดเจน / กำหนดหลักการในการกำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับชัดเจน</p> <p><u>ตัวอย่าง</u> : กำหนดว่าการตั้งเป้าหมายของปี 53 จะต้องไม่ต่ำกว่าผลงานในอดีตและจะกำหนดค่าเป้าหมายนั้นไว้ที่ระดับคะแนนไม่เกิน 3)</p>	0.05

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลการดำเนินงานที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมเหมาะสม 		A11 แสดงถึงแนวทาง/วิธีการ กรอบระยะเวลาที่จังหวัดกำหนดไว้สำหรับการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผลการประเมินที่ได้มีความน่าเชื่อถือ และสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ชัดเจน และครบถ้วน	0.05
		1) ติดตามและรายงานความก้าวหน้าโดยมีความถี่เหมาะสม	(0.01)
		2) กลุ่มเป้าหมาย/บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการติดตามและรายงานผลเหมาะสม	(0.01)
		3) การสรุปผลการดำเนินงานประจำปี	(0.01)
		4) การตรวจสอบความถูกต้องผลการดำเนินงานที่ได้รับรายงาน	(0.01)
		5) การสอบทานสรุปผลการประเมิน (ผลคะแนน)	(0.01)

D

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย 	0.3	D1 แสดงเอกสาร หลักฐาน ของการดำเนินการได้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการฯ หรือปฏิทินกิจกรรมในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามข้อตกลงฯ (พิจารณาทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล)	0.1
		- ระดับหน่วยงาน	(0.07)
		- ระดับบุคคล	(0.03)

D

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<p>•มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรทั้งในระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคลที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย</p>		<p>D2 มีข้อตกลงในการประเมินผลฯ ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ทำการถ่ายทอดลงไปในทุกระดับ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ และมีเนื้อหาเกี่ยวกับตัวชี้วัด น้ำหนักเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนที่สามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>	0.05
		- ระดับหน่วยงาน	(0.04)
		- ระดับบุคคล	(0.01)

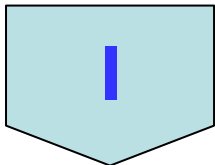
D

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<p>• แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคล</p>		<p>D3 แสดงเอกสาร หลักฐาน ช่องทาง สื่อต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสารให้บุคลากรในวิรับทราบถึงกรอบการประเมินผล และแผนปฏิบัติการฯ หรือ ปฏิทินกิจกรรมในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงฯ ในทุกระดับ (ทั้งนี้ จะพิจารณาความครบถ้วนของเนื้อหาที่ได้สื่อสารออกไป และความทั่วถึงของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการสื่อสาร ทำความเข้าใจ อาจมีการสุ่มเลือกผู้ปฏิบัติ หรือ ตัวอย่างรายงานการดำเนินงานตามตัวชี้วัดมาพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และ เป้าหมายหรือไม่)</p>	0.05
		<p>- ระดับหน่วยงาน</p>	(0.04)
		<p>- ระดับบุคคล</p>	(0.01)

D

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการดำเนินการเหมาะสม 		D4 แสดงเอกสาร หลักฐานในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อตกลงฯ ในทุกระดับทั้งระดับหน่วยงานและบุคคล โดยมีความถี่และผู้เข้าร่วมการประชุม หรือชี้แจง หรือรายงานผลอย่างเหมาะสม (ตรงตามแนวทาง/วิธีการ/กรอบระยะเวลา/กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้)	0.05
		- ระดับหน่วยงาน	(0.04)
		- ระดับบุคคล	(0.01)
<ul style="list-style-type: none"> มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี(ผลคะแนน) ครบทุกระดับ 		D5 แสดงสรุปผลการประเมิน (ผลคะแนน) ของทุกส่วนราชการประจำจังหวัด และ สรุปผลการประเมิน (ผลคะแนน) ของระดับบุคคล และผลสรุปได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารของส่วนราชการภายในเดือนตุลาคม 53	0.05
		- ระดับหน่วยงาน	(0.04)
		- ระดับบุคคล	(0.01)

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีสรุปบทเรียนจากการติดตามความก้าวหน้าและการรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี 	0.1	L1 สรุปบทเรียนโดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและสาเหตุของความสำเร็จ / ไม่สำเร็จ ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ และการดำเนินการตามระบบประเมินผล	0.05
		- ระดับหน่วยงาน	(0.04)
		- ระดับบุคคล	(0.01)
<ul style="list-style-type: none"> มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต 	0.1	L2 นำบทเรียนที่ได้จากการติดตามประเมินผลฯ มาจัดทำข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและระบบประเมินผลฯ ให้ดีขึ้นในอนาคต	0.05
		- ระดับหน่วยงาน	(0.04)
		- ระดับบุคคล	(0.01)



ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<ul style="list-style-type: none"> มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ 	0.1	I1 แสดงเอกสาร หลักฐาน การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจโดยนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการพิจารณา ซึ่งเนื้อหาของหลักเกณฑ์ต้องสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่จะได้รับตามระดับของผลการประเมิน(ผลคะแนน)	0.1
		- ระดับหน่วยงาน	(0.08)
		- ระดับบุคคล	(0.02)
น้ำหนักรวม SP - 5	1.00		1.00



การประเมินผลด้านการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายฯ

มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดแบบ Milestone

ปี 2549 – ตัวชี้วัดเลือก

ระดับองค์กร

ปี 2550 – ตัวชี้วัดภาคบังคับ



ปี 2551 – 2553 วัดผลในหมวดที่ 2 ของ PMQA

ระดับองค์กร



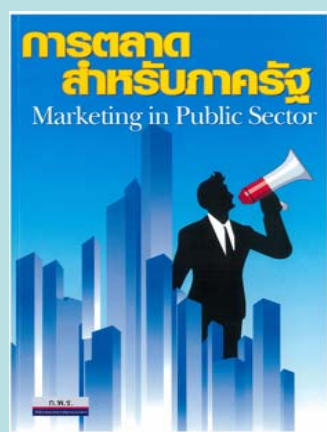
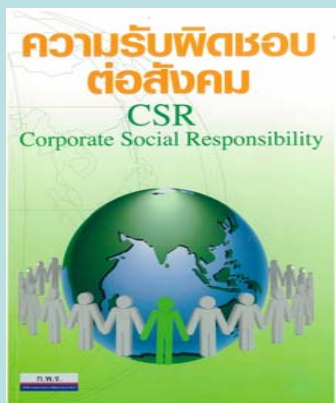
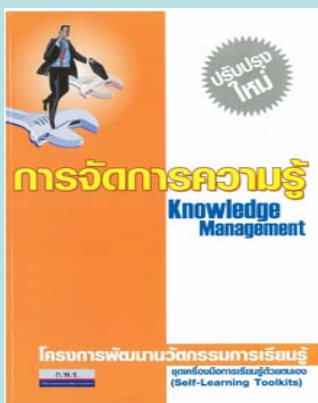
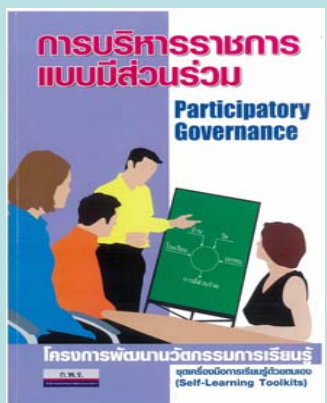
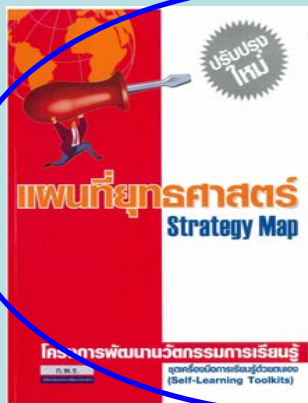
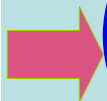
ระดับบุคคล

- ✔ จะพิจารณาการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายฯ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. มีแหล่งข้อมูลและองค์ความรู้ และการสนับสนุนด้านอื่นๆ เพื่อให้จังหวัดดำเนินการได้ถูกต้องและเป็นระบบ
- ✔ ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบ ความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และยั่งยืน (Systematic – Consistency – Continuous Improvement – Sustainable)
- ✔ การมีเอกสาร หลักฐาน โดยทำตามแบบฟอร์ม แต่ไม่แสดงถึงการมีความรู้ ความเข้าใจและมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายฯ อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน และมีความก้าวหน้าภายในระยะเวลาที่เหมาะสม จะไม่ทำให้สามารถผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) ได้
- ✔ ถ้า A ไม่สมบูรณ์ โอกาสที่จะผ่าน D – L – I ย่อมลดลง หรืออาจไม่มีการประเมินผลในหัวข้อ D – L – I ต่อไปเลยก็ได้

ควรคำนึงถึงการดำเนินการที่เป็นระบบ สามารถใช้การถ่ายทอดเป้าหมายฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ของจังหวัด มิควรมุ่งดำเนินการเพื่อให้ได้ “คะแนน” แต่ไม่ได้มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ซึ่งในระยะยาวย่อมจะส่งผลเสียต่อองค์กร



ศึกษา ทำความเข้าใจได้จาก Self-Learning Toolkits และเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th



Thank You!

Contact Person

โทรศัพท์

E-mail

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

นายธวัชชัย โพธิ์วรสุนทร

0-2231-3011 ต่อ 300

Thawat@tris.co.th

นางสาวบงกช นุดพงษ์

0-2231-3011 ต่อ 312

Bongkot@tris.co.th

นายกรินทร์ กรินทสุทธิ

0-2231-3011 ต่อ 359

karin@tris.co.th

Fax: 0-2231-3680, 0-2231-3682

Website: www.tris.co.th