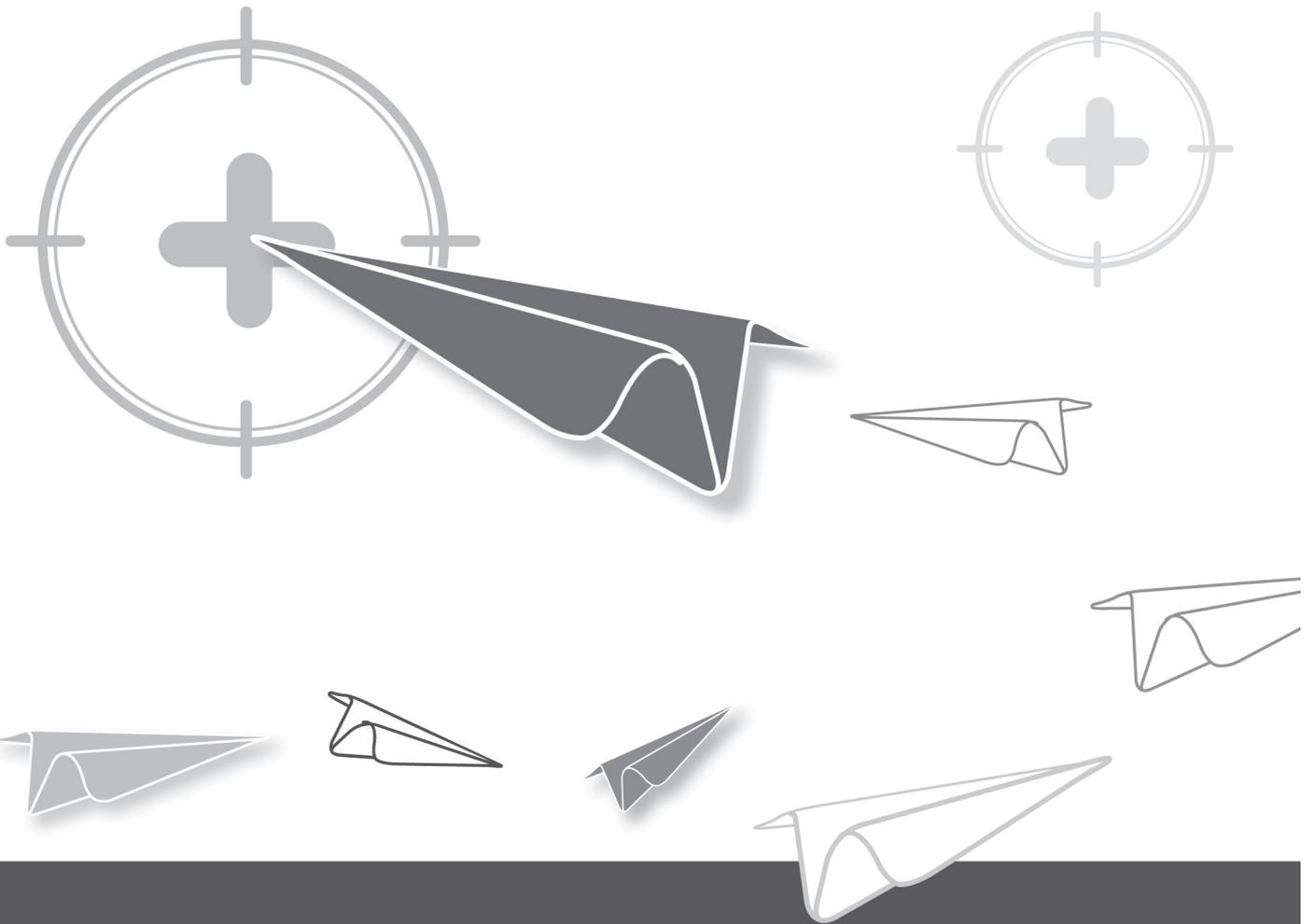


คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๘ แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

ISBN : 978 - 616 - 548 - 031 - 4

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งที่ ๑

จำนวน ๓,๕๐๐ เล่ม

เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๔ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๘

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๖๘

www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด

โทรศัพท์ ๐ ๒๘๘๑ ๙๘๙๐

โทรสาร ๐ ๒๔๒๔ ๓๑๖๕

คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในหลายแง่มุม เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคู่มือเล่มแรกที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำขึ้น ได้แก่ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดเข้าใจกรอบแนวทางในภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย นี้ เป็นคู่มืออีกเล่มหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น โดยเป็นข้อแนะนำที่มุ่งหมายเพื่อช่วยให้ข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งในฐานะที่เป็นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในส่วนราชการและจังหวัดมีความเข้าใจแนวทางและวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง เพื่อนำไปกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมินอย่างแท้จริง และนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ส่วนราชการและจังหวัด และขอขอบคุณมูลนิธิคอนราด อเดนาวร์ (KAF) เป็นอย่างยิ่งที่ให้การสนับสนุนการจัดพิมพ์คู่มือในครั้งนี้

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

๑๙ กันยายน ๒๕๕๒

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ วิธีการกำหนดตัวชี้วัด	๑
๑.๒ การกำหนดค่าเป้าหมาย	๒
๑.๓ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	๓
บทที่ ๒ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล	๕
๒.๑ ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	๕
๒.๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล	๑๑
๒.๓ การประยุกต์ใช้และการบูรณาการ วิธีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และค่าเป้าหมาย	๒๐
บทที่ ๓ ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล	๒๕
๓.๑ กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective	๒๖
๓.๒ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลโดยคำนึงถึงการมอบหมายงาน	๒๘
๓.๓ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก	๓๐
๓.๔ กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม	๓๒
๓.๕ พิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล	๓๓
๓.๖ พิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ	๓๗
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญ
ภาคผนวก ข	ตัวอย่างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
ภาคผนวก ค	ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่างๆ

บทนำ ๑

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ (ภาคผนวก ก) ได้กำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งในการประเมินดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดทั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และสิ่งที่กำหนดร่วมกันนี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยเมื่อทำการประเมิน ก็ให้นำผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดนั้นๆ มาพิจารณาเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมินหรือคะแนนการประเมิน

กล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจึงควรทำความเข้าใจถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและได้รับผลลัพธ์ที่สะท้อนผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการหรือที่เรียกสั้นๆ ว่า "ตัวชี้วัด" นั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด ติดตาม หรือประเมินว่าการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ได้ผลเป็นเช่นใดแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้ในการกำกับการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ด้วย

๑.๑ วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดมีอย่างน้อย ๔ วิธี ได้แก่

- ๑) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- ๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
- ๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method)
- ๔) การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

ทั้งนี้ วิธีการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการนั้น ให้ใช้กับการประเมินข้าราชการผู้ที่ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

สำหรับการประเมินข้าราชการทั่วไปสามารถประยุกต์ใช้วิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น โดยเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกัน หรืออาจเลือกใช้วิธีอื่นใดที่นอกเหนือจากที่กล่าวไปข้างต้นก็ได้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

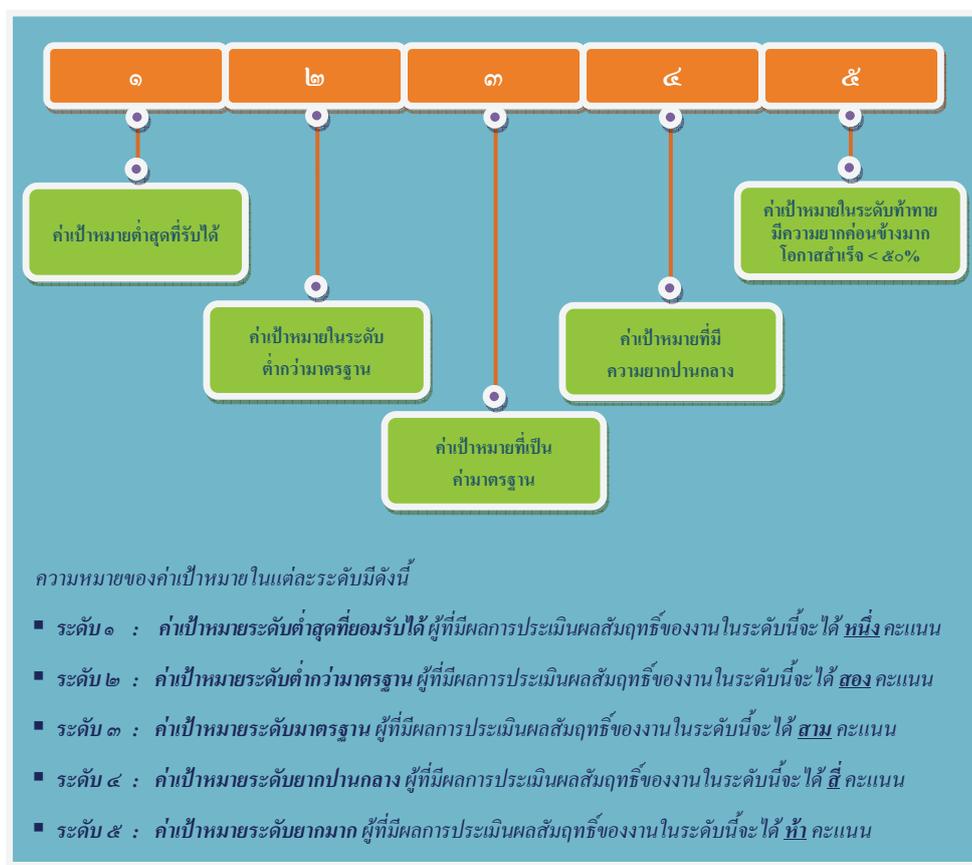
สำหรับวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะได้กล่าวโดยละเอียดในคู่มือฉบับนี้ จะเน้นกล่าวถึงเฉพาะวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) ดังที่ได้อธิบายไว้เบื้องต้นใน “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ”

๑.๒ การกำหนดค่าเป้าหมาย

ภายหลังจากที่ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง และเห็นชอบร่วมกันด้วย โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป

การกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดนั้น ให้แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้ว จะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับศูนย์ ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทายซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดุสาหะเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้ โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๑.๑ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๑.๑ การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย



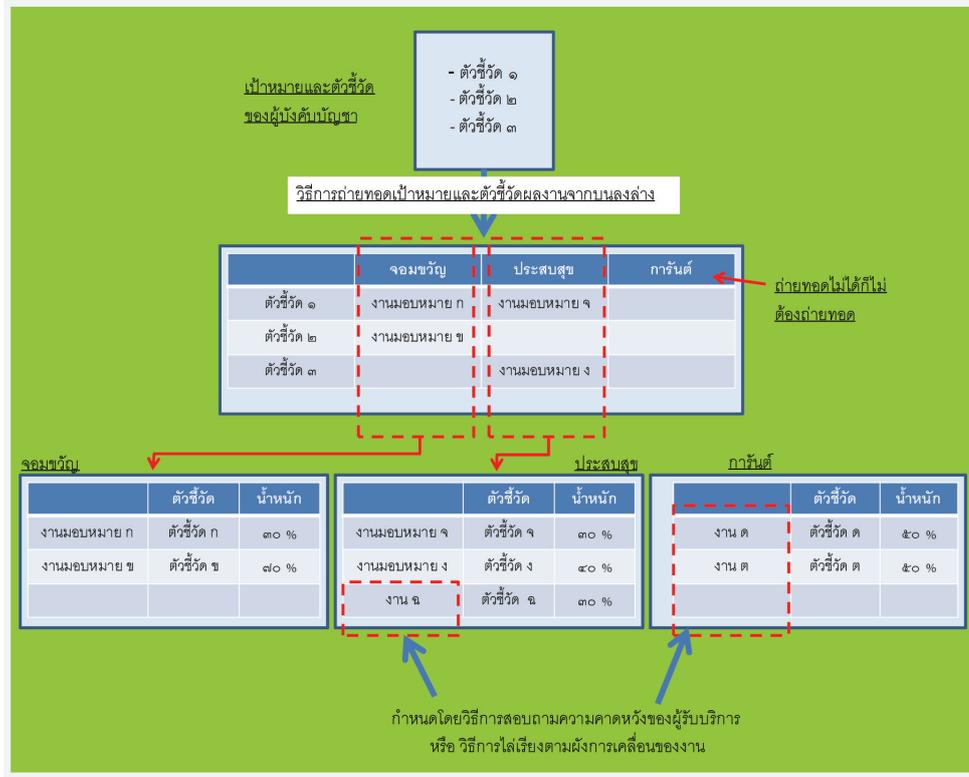
๑.๓ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การดำเนินการตามกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนั้น โดยพื้นฐานแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง ๓ วิธีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดลงสู่รายบุคคล ดังแผนภาพที่ ๑.๒ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- เริ่มต้นจากการใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างก่อน เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับ

- พิจารณาว่าตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินครบถ้วนตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินนั้นหรือไม่ หากยังไม่ครบถ้วน หรือไม่มีตัวชี้วัดใดที่สามารถถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินได้ ก็ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม โดยอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

แผนภาพที่ ๑.๒ การบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล



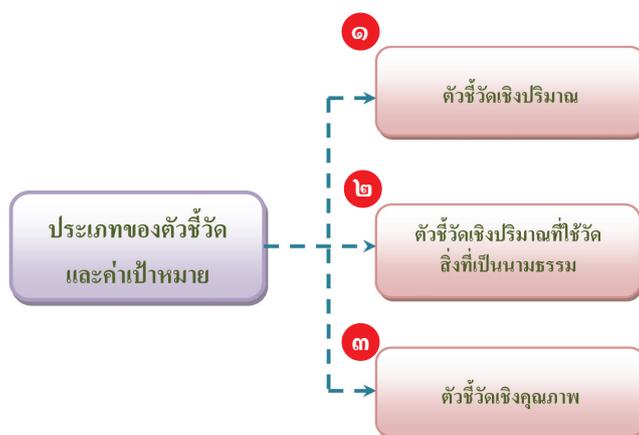
การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๒

ในบทที่ ๒ นี้จะกล่าวถึงประเภทของตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ซึ่งครอบคลุมถึงการประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดรายบุคคล ตัวอย่างของตัวชี้วัด ตลอดจนสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อที่จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมต่อไป

๒.๑ ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อชี้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้



ตัวชี้วัดทั้ง ๓ ประเภทข้างต้น มีลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

๒.๑.๑ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อชี้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับความเสียหายจากอุทกภัยที่สามารถแก้ไขฟื้นฟูได้ภายใน ๒ สัปดาห์
- ร้อยละของโครงการที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของประชาชนที่เข้ารับบริการ
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำใบอนุญาตขั้วขี้นยานพาหนะ

๒.๑.๒ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูงหมายถึงพึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึงพึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

วิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว โดยเนื้อแท้แล้ว คือ การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้ในการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

- ๑) พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้น ๆ

ตัวอย่าง

สิ่งที่เป็นามธรรมที่ต้องการวัด	ตัวชี้วัด
ผู้เข้ารับการอบรมชอบหรือไม่ชอบการจัดอบรมที่จัดขึ้น	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๒
ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด	คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม
ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๕ มากน้อยเพียงใด	ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๕

๒) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการเก็บข้อมูล
คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๒	ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน	แจกแบบสอบถามให้กับผู้เข้ารับการอบรมทุกคนทำการให้คะแนนภายหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม
คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม	ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน	แจกข้อสอบให้ผู้เข้ารับการอบรมสอบภายหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง
ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๕	ประชาชน	แจกแบบสอบถาม โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างครอบคลุม ๑๖ จังหวัด โดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ ๕๕ โดยเก็บข้อมูล ๑ ครั้ง ณ เดือนกุมภาพันธ์ ๒๐๐๕

การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ดังนี้

(๑) เก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจทันทีเมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบถามทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลที่ระายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติราชการ ก็ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

(๒) เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ ๑ (ตุลาคม - มีนาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวมยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้นๆ

๓) พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัด โดยเครื่องมือดังกล่าวต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย ๒ ประการ ดังนี้

(๑) ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง

(๒) ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน

สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวัดนั้น ควรดำเนินการดังนี้

(๑) ทำความเข้าใจในตัวชี้วัด และแนวคิดเชิงนามธรรม ตลอดจนนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น

(๒) ตีความแนวคิด (Concept) ที่เป็นนามธรรมของตัวชี้วัดนั้น ออกเป็นมิติต่างๆ ที่จะใช้ในการวัด และข้อคำถามที่จะใช้ในการวัดในแต่ละมิติ

ตัวชี้วัด	มิติในการวัด	ตัวอย่างข้อคำถาม
ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๘	๑) ความน่าสนใจและความยาก/ง่ายของเนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คำอธิบายต่างๆมีความชัดเจน ไม่กำกวม และไม่ต้องตีความ ▪ เนื้อหาอ่านแล้วไม่น่าเบื่อ ▪ ภาษาที่ใช้มีความเหมาะสมกับผู้อ่าน ▪ จำนวนหน้ามีความเหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป
	๒) ความน่าสนใจของการจัดรูปเล่ม	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ภาพประกอบมีความสวยงาม ▪ ภาพประกอบดูแล้วเข้าใจง่าย ไม่สับสน ▪ ตัวหนังสือที่ใช้มีขนาดที่เหมาะสม

๒.๑.๓ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน

โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายดังที่กล่าวไว้ในบทที่ ๑ (แผนภาพที่ ๑.๑) มาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยายไล่เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย ดังตัวอย่างที่จะแสดงให้เห็นต่อไป ทั้งนี้ ควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

พึงสังเกตว่า ภายใต้วัดตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน (ดังตัวอย่าง) ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง (ดังตัวอย่างที่ ๑ จะมี ๒ ทางเลือกให้พิจารณา) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๒	๓	๔	๕
(ทางเลือกที่ ๑) ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนา ระบบงาน	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ และผ่าน ความเห็นชอบ ของผู้บริหาร	พัฒนา กระบวนการ และระบบงาน ในรายละเอียด	ทดลองปรับใช้ ระบบงานใหม่	ระบบงานใหม่ ได้มีการใช้ งานโดยทั่วไป
(ทางเลือกที่ ๒) ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนา ระบบงาน	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ และผ่าน ความเห็นชอบ ของผู้บริหาร	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยมีปัญหา เชิงปฏิบัติ พอสมควร แต่ ผู้รับผิดชอบ ได้ทำหน้าที่ แก้ไขปรับปรุง อย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยมีปัญหา เชิงปฏิบัติบ้าง แต่ไม่เกิด ปัญหารุนแรง แต่ผู้รับผิดชอบ ได้ทำหน้าที่ แก้ไขปรับปรุง อย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยไม่เกิด ปัญหาเชิง ปฏิบัติใดๆ หรือมีบ้างที่ น้อยมากจนไม่ อาจถือเป็น ประเด็น ข้อบกพร่องได้

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๒	๓	๔	๕
คุณภาพของ รายงานการวิจัย	รายงานส่งไม่ ทันเวลา	รายงานส่ง ทันเวลา แต่ ผู้บังคับบัญชา ต้องกำกับดูแล และต้องใช้ ความพยายาม มากในการ ปรับแก้	รายงานส่ง ทันเวลา โดย ผู้บังคับบัญชา ทำการปรับใน ระดับหนึ่ง	รายงานส่ง ทันเวลา หรือ เร็วกว่า โดยมี การปรับแก้ เพียงเล็กน้อย แต่ไม่ได้ ปรับแก้ใน สาระสำคัญ	รายงานส่ง ทันเวลา หรือ เร็วกว่า โดย เนื้อหาสามารถ ใช้งานได้ทันที โดยไม่ต้องมี การปรับแก้ไข

๒.๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

ในบทที่ ๑ ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดว่ามีอย่างน้อย ๔ วิธี ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะเน้นกล่าวถึงเฉพาะวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๒.๑ วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

- ๑) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

รูปแบบที่ ๑ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

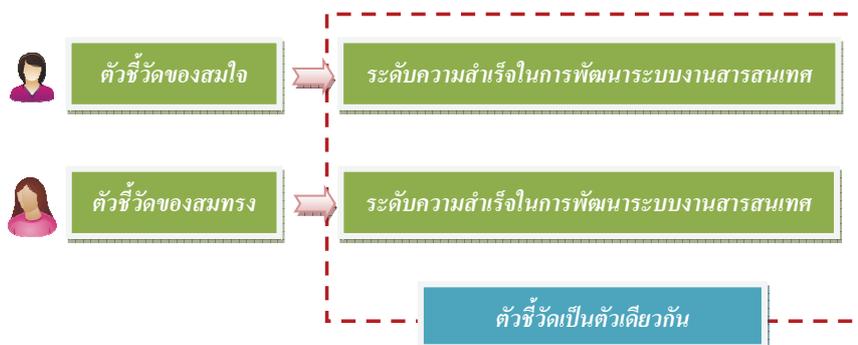
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินที่เป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งสิ้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ

ตัวอย่าง

สมใจเป็นผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ ได้รับมอบหมายว่า ในรอบการประเมินนี้ จะต้องพัฒนาระบบงานสารสนเทศที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จ โดยงานดังกล่าว สมใจมอบหมายให้สมทรงซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการรับผิดชอบในการพัฒนาระบบงาน

ในกรณีนี้ จะเห็นว่า สมใจจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ เนื่องจากเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ สมทรงจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็นหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองคนในการผลักดันการพัฒนาระบบงานให้สำเร็จ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของสมทรงจึงสามารถยึดเอาตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวเดียวกับกับตัวชี้วัดของสมใจได้ ดังนี้

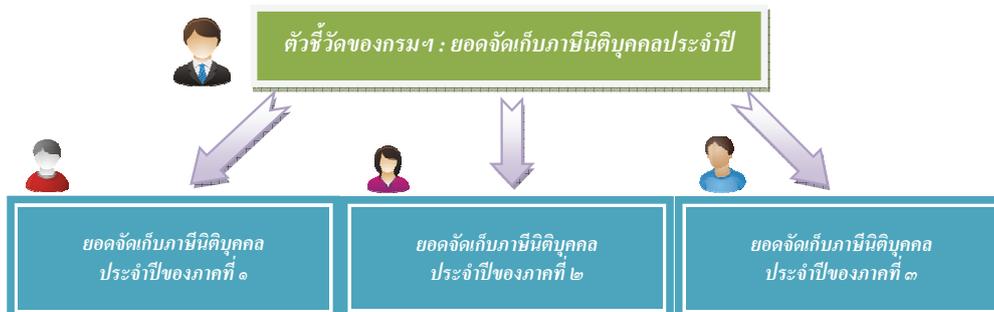


รูปแบบที่ ๒ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินที่แบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบ ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนๆ กันมากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่ต่างกันไป

ตัวอย่าง

กรมสรรพากรมีเป้าหมายการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปี โดยเป้าหมายรวมดังกล่าวเป็นผลจากการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของสำนักงานภาคต่างๆ รวมกัน ดังนั้น ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะถูกแบ่งไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละภาคดังนี้



รูปแบบที่ ๓ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

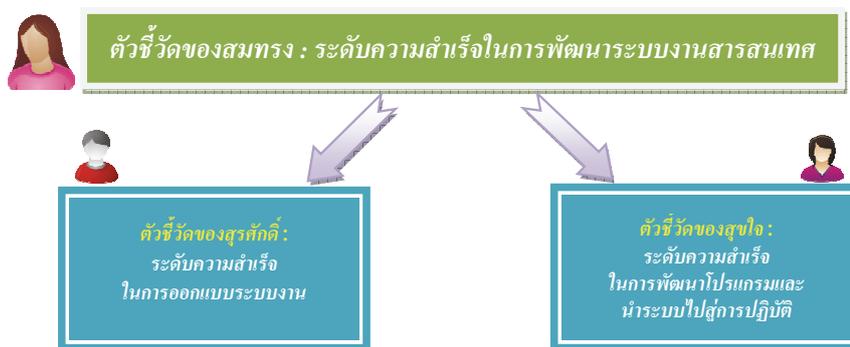
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นคนละตัวกับผู้ประเมิน แต่เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในหน้าที่แตกต่างกันไป

ตัวอย่าง

สมทรวงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ งานดังกล่าว สมทรวงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานดังนี้

- สุรศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบงาน
- สุขใจ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และนำระบบงานไปสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัดตามการมอบหมายงานจะเป็นดังนี้



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินอาจกำหนดเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสามรูปแบบที่กล่าวข้างต้น โดยทั่วไปการถ่ายถอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร

๒) พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทำความเข้าใจความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบเพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวของผู้ประเมิน

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินตามหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

(๑) ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่มอบหมายดังกล่าว

- ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมิน ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใดๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกัน ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นตัวเดียวกับของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้ประเมินหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกัน เพื่อมอบหมายให้ผู้รับการประเมินที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้
- ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน แต่จะเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

(๒) ในกรณีที่ต้องกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินแตกต่างจากผู้ประเมินหรือหน่วยงานควร พิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินรายนั้นปฏิบัติตาม ราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มีมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้อีกมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำได้อีกเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้อีกถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว นั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

ทั้งนี้ ภายหลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัด

๔) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่าง ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดรูปแบบของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงานเองหรือจะใช้จากตัวอย่างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข ก็ได้)

๒.๒.๒ วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือ ความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ว่าทำได้ดีเพียงใด

วิธีการนี้จะเหมาะสำหรับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของ ผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑) ระบุผู้รับบริการหรือลูกค้าของผู้รับการประเมินจนครบ ในกรณีที่มีผู้รับบริการ จำนวนมาก ให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ

๒) พิจารณาความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายว่าเป็น เช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสะท้อนความคาดหวังหรือความต้องการที่ละเอียดรายการ โดยสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ ดังนี้

(๑) ในกรณีที่ความคาดหวังของผู้รับบริการมีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ในกรณีนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสาธารณสุขต่อคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น ตัวชี้วัดประเภทนี้ จัดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม (ข้อ ๒.๑.๒) ซึ่งต้องจัดทำเครื่องมือในการวัดเพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งควรกำหนดวิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย

(๒) ในกรณีที่ความคาดหวังของผู้รับบริการเชื่อมโยงกับมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement หรือ SLA) เช่น การบริการทำบัตรประชาชนภายในระยะเวลาตามที่ประกาศ เป็นต้น ในกรณีนี้ สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ยึดโยงกับมาตรฐานการให้บริการดังกล่าวได้ เช่น ร้อยละของกรณีที่ไม่สามารถให้บริการทำบัตรประชาชนได้ภายในระยะเวลาตามที่ประกาศ เป็นต้น

๔) พิจารณารูปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง

รุ่งทิวารับผิดชอบงานด้านธุรการและงานเอกสารต่างๆ ในฝ่ายสารบรรณ การนำวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของรุ่งทิวารุ่นนี้ จะเริ่มต้นจากการไล่เรียงผู้รับบริการของรุ่งทิวา และพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับบริการเหล่านั้นต่อการปฏิบัติราชการของรุ่งทิวา ซึ่งพบว่ารุ่งทิวามีผู้รับบริการหลักๆ ๒ กลุ่ม ซึ่งสามารถระบุความต้องการของผู้รับบริการและตัวชี้วัดได้ดังนี้

ผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้รับบริการ	ตัวชี้วัด
เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	พิมพ์งานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดโดยพิมพ์ไม่ตกหล่น หรือ ผิดพลาด	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถพิมพ์งานได้ทันตามกำหนดเวลา และ/หรือมีปัญหาคุณภาพของงานพิมพ์
ผู้ติดต่อราชการ	พึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลรวดเร็ว และมีอัธยาศัยที่ดี	ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่สารบรรณต่อผู้ติดต่อราชการ

๒.๒.๓ วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method)

วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้บริการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑) ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

๒) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน ดังนี้

(๑) พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบนั้นควรเป็นเช่นใด

(๒) พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้บริการประเมินนั้นๆ ปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้อีกมากยิ่งขึ้นดี) ระยะเวลา (ทำได้อีกเร็วยิ่งขึ้นดี) ความถูกต้อง (ทำได้อีกถูกต้องยิ่งขึ้นดี) เป็นต้น
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว นั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

(๓) กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว

๓) พิจารณารูปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง

หน่วยงาน ก รับผิดชอบการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชน โดยจะใช้วิธีการฝึกอบรมอาสาสมัครหมู่บ้าน และให้อาสาสมัครหมู่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบถ่ายทอดองค์ความรู้และให้คำปรึกษาต่อลูกบ้าน

กระบวนการในการดำเนินการ ประกอบด้วย

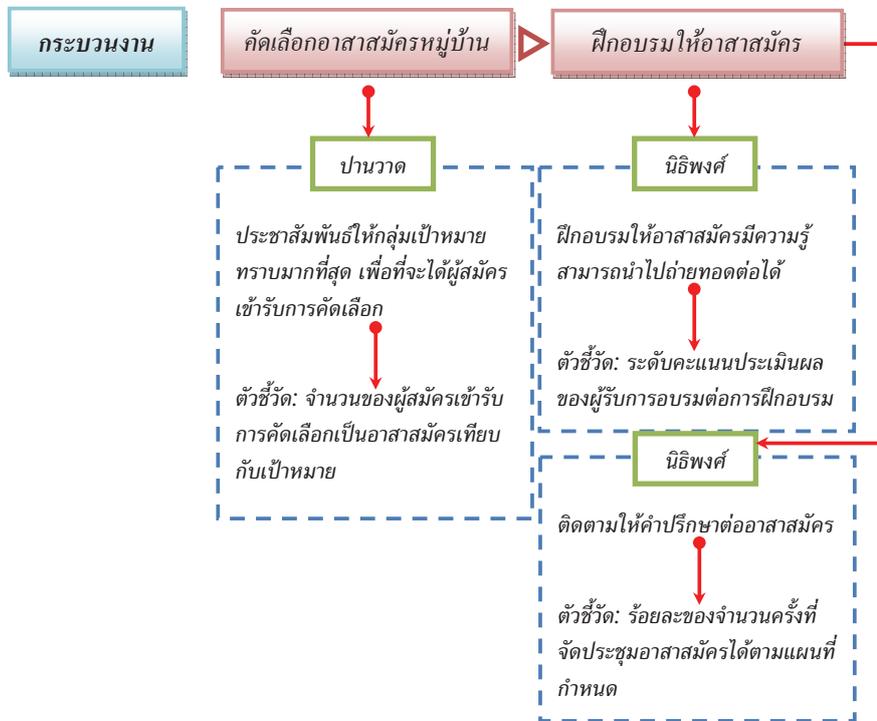
(๑) คัดเลือกอาสาสมัครหมู่บ้าน

(๒) ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัครหมู่บ้าน

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว จะมีปานวาด เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และนิธิพงศ์ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ เป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั้งสองคนรับผิดชอบในกระบวนการต่างกัน ดังนี้

- ปานวาด ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนสมัครเข้ารับ การคัดเลือกเป็นอาสาสมัครหมู่บ้าน
- นิธิพงศ์ ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัคร

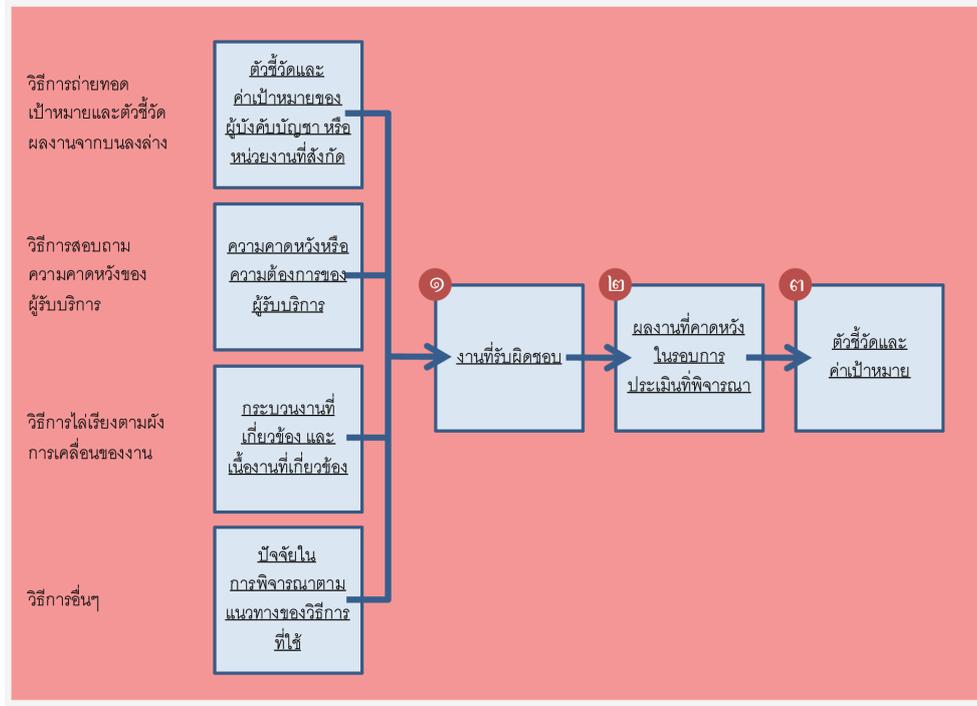
การวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดตามวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน สามารถแสดงได้ดังนี้



๒.๓ การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวไปแล้ว หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน โดยวิธีการที่พึงเลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง

แผนภาพที่ ๒.๑ แนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล



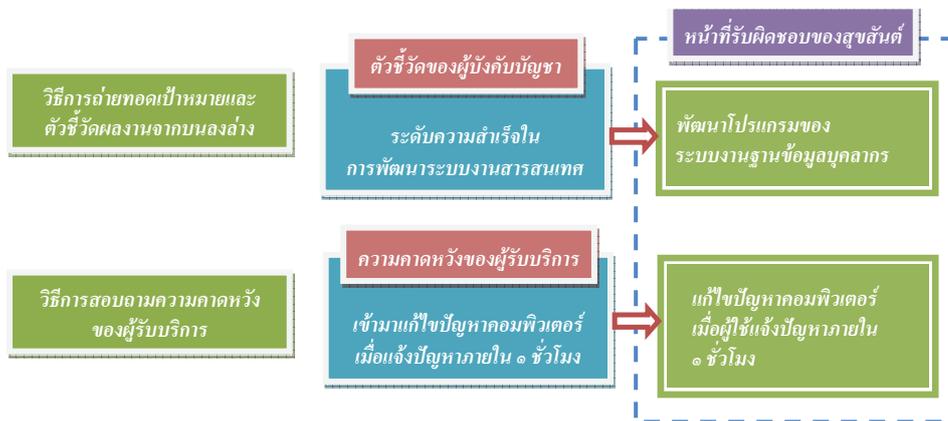
จากแผนภาพที่ ๒.๑ ได้แสดงให้เห็นแนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑) ระบุภารกิจหรือสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ

- ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายถอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง ให้นำตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบที่จะสนับสนุนผลสำเร็จของตัวชี้วัดดังกล่าว
- ในกรณีที่ใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการให้นำความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณางานที่ต้องปฏิบัติเพื่อสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ในกรณีที่ใช้วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน ให้พิจารณากระบวนการที่ผู้รับการประเมินเกี่ยวข้องเพื่อระบุเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ
- ในกรณีที่ใช้วิธีการอื่นๆ นอกเหนือจาก ๓ วิธีข้างต้น ให้ดำเนินการตามแนวทางของวิธีการนั้นๆ จนได้ข้อสรุปเป็นงานที่ผู้รับการประเมินพึงปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

สุขสันต์เป็นเจ้าหน้าที่สารสนเทศ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนา ระบบงาน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาด้านอุปกรณ์และระบบ สารสนเทศต่างๆ จะเห็นได้ว่า สุขสันต์จะรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ถ่ายทอด ลงมาจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา และเนื่องจากตามกระบวนการงาน ดังนั้น การใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ เพราะตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นอาจยังไม่ครอบคลุม ต้องใช้วิธีการอื่น เพิ่มเติม ในกรณีนี้ จะใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนี้



๒) จากภารกิจที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง โดยระบุว่าสิ่งใดเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่ (รอบการประเมินตามที่ ก.พ. กำหนดมี ๒ รอบการประเมิน รอบละครึ่งปี ดังนั้น การพิจารณาผลงานที่คาดหวังควรพิจารณาในรอบของระยะเวลาครึ่งปีตามรอบการประเมิน) ในการพิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง ควรพิจารณาถึงมิติที่จะใช้จำแนกความต่างของผลงานไปพร้อมๆ กันด้วย เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

ตัวอย่าง

การกำหนดตัวชี้วัดของสุขสันต์ เริ่มต้นจากหน้าที่รับผิดชอบที่สะท้อนภาระหน้าที่ของผู้ประเมิน ตลอดจนภาระหน้าที่ในการให้บริการตามหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้น สุขสันต์และผู้ประเมินควรพิจารณาถึงผลงานที่คาดหวังของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบของสุขสันต์	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนกผลงาน
พัฒนาโปรแกรมของระบบงานฐานข้อมูลบุคลากร	พัฒนาโปรแกรมได้ตามแผน โปรแกรมมีความสมบูรณ์ใช้งานได้ดีตามข้อกำหนดที่ออกแบบไว้ ไม่มีข้อบกพร่องในเชิงปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสมบูรณ์ของโปรแกรม ▪ ความรวดเร็วในการพัฒนาโปรแกรม ถ้าเร็วกว่าแผนได้จะยิ่งดี
แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เมื่อผู้ใช้แจ้งปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมง	ปัญหาด้านคอมพิวเตอร์ได้รับการแก้ไขโดยเร็ว เมื่อได้รับแจ้งต้องไปยังหน่วยงานของผู้ใช้เพื่อพิจารณาปัญหาภายใน 1 ชั่วโมงเมื่อรับแจ้ง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คุณภาพในการให้บริการ ▪ ความรวดเร็วในการไปแก้ไขปัญหา

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวังตลอดจนสะท้อนมิติที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สามารถจำแนกถึงความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติราชการได้ นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้แล้วเสร็จด้วย

ภายหลังจากทราบผลงานที่คาดหวังแล้ว ให้กำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบของ ผู้รับผิดชอบ	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนก ผลงาน	ตัวชี้วัด
พัฒนาโปรแกรมของ ระบบงานฐานข้อมูล บุคลากร	พัฒนาโปรแกรมได้ ตามแผน โปรแกรมมี ความสมบูรณ์ ใช้งาน ได้ดีตามข้อกำหนดที่ ออกแบบไว้ ไม่มี ข้อบกพร่องในเชิง ปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ความสมบูรณ์ของ โปรแกรม ■ ความรวดเร็วใน การพัฒนา โปรแกรม ถ้าเร็ว กว่าแผนได้ จะยิ่งดี 	ระดับความสำเร็จในการ พัฒนาโปรแกรมระบบ ฐานข้อมูลบุคลากร
แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ เมื่อผู้ใช้แจ้งปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมง	ปัญหาด้าน คอมพิวเตอร์ได้รับการ แก้ไขโดยเร็ว เมื่อ ได้รับแจ้ง ต้องไปยัง หน้างานของผู้ใช้เพื่อ พิจารณาปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมงเมื่อรับแจ้ง	<ul style="list-style-type: none"> ■ คุณภาพใน การให้บริการ ■ ความรวดเร็วใน การไปแก้ไขปัญหา 	ร้อยละของประสิทธิภาพ ในการให้บริการแก้ไข ปัญหาคอมพิวเตอร์

จากนั้น กำหนดค่าเป้าหมายและน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับ ความสำเร็จใน การพัฒนา โปรแกรมระบบ ฐานข้อมูล บุคลากร	๖๐%	พัฒนาได้ ตามแผน	พัฒนาได้ ตามแผน หรือเร็ว กว่าแผน และได้มี การนำ ข้อมูลเข้าสู่ ระบบแล้ว	พัฒนาได้ ตามแผน หรือเร็ว กว่าแผน และได้มี การทดลอง ใช้จริงแล้ว	พัฒนาได้ตาม แผนหรือเร็ว กว่าแผน โดย การใช้จริงมี ปัญหาบ้างใน ระดับที่รับได้	พัฒนาได้ตาม แผนหรือเร็วกว่า แผน โดยการใช้ จริงใช้งานได้ สมบูรณ์
ร้อยละของ ประสิทธิภาพ ในการให้บริการ แก้ไขปัญหา คอมพิวเตอร์	๔๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๖๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๘๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐%	ให้บริการได้ ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐% + เร็วกว่า ๑ ชม. ได้ ๒๐%	ให้บริการได้ ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐% + เร็วกว่า ๑ ชม. ได้ ๕๐%



ข้อเสนอแนะในการกำหนด ตัวชี้วัดรายบุคคล ๓

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ผึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพหมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

ในบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเป็นพื้นฐานในการฝึกกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

- คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : *S M A R T*
- คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน และกรอบเวลา
- มีจำนวนเหมาะสม ครอบคลุมเนื้องาน/ความคาดหวังที่สำคัญ
- คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล
- เลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ

๓.๑ กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ S M A R T ดังรายละเอียดต่อไปนี้

S	Specific	มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
M	Measurable	สามารถวัดได้จริง
A	Agreed Upon	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน
R	Realistic และ Relevant	มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
T	Timebound	อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ๖ เดือน ตามรอบการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาว่า มีลักษณะตามเกณฑ์ SMART หรือไม่ หากมีลักษณะไม่เข้าตามเกณฑ์ เช่น ไม่เฉพาะเจาะจงพอ หรือไม่สามารวัดได้จริงอาจต้องพิจารณาปรับแก้ตัวชี้วัดเสียใหม่

ตารางข้างล่างนี้แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART ที่ต้องได้รับการพิจารณาปรับแก้

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
ร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน	เจ้าพนักงานธุรการ	เป็นตัวชี้วัดที่ไม่เฉพาะเจาะจง (<i>Specific</i>) เนื่องจากคำว่าปริมาณงานที่ระบุอยู่ในตัวชี้วัดเป็นคำกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงว่าเป็นปริมาณงานของงานอะไร <i>หากไม่ได้มีการนิยามว่าปริมาณงานนั้นหมายถึงอะไร ตัวชี้วัดนี้ก็ไม่ควรใช้ เพราะไม่เจาะจง</i> หากจะใช้ตัวชี้วัดนี้ จะต้องปรับแก้ โดยต้องกำหนดนิยามให้ชัดเจนว่าปริมาณงานนั้นครอบคลุม หรือหมายถึงอะไรบ้าง

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
		<p>นอกจากนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าวยังอาจมีปัญหาในเรื่องของกรอบเวลา (Timebound) โดยตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นการวัดผลสำเร็จเป็นรายวัน ไม่ได้เป็นการวัดผลสำเร็จในลักษณะสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมิน ๖ เดือน ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับแก้ตัวชี้วัดใหม่ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ค่าเฉลี่ยของร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน ■ ร้อยละของจำนวนวันที่สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามมาตรฐานในแต่ละวัน
ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกจากราชการ	นักทรัพยากรบุคคล	<p>เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ Realistic และ Relevant เพราะนักทรัพยากรบุคคลไม่มีอำนาจหรือขอบเขตความรับผิดชอบถึงความสำเร็จขององค์กรในการธำรงรักษาบุคลากร แม้ว่าตัวชี้วัดนี้ จะมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ก็ตาม</p>
ร้อยละของการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน	เจ้าหน้าที่	<p>เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงการวัด (Measurable) กล่าวคือ จะวัดได้อย่างไรว่าการใช้วัสดุนั้นๆ มีความคุ้มค่าคุ้มทุน และจะวัดวัสดุตามหน่วยวัดใด วัดจำนวนชิ้นของวัสดุ หรือวัดตามมูลค่าของวัสดุ ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับแก้ตัวชี้วัดใหม่ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ปรับตัวชี้วัดเป็น "จำนวนกรณีที่ผู้ปฏิบัติถูกรายงานและพิสูจน์ชี้ชัดว่าใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลือง" ■ ปรับตัวชี้วัดโดยพิจารณาจากภาพองค์กรรวมแทน เช่น "ค่าเฉลี่ยของต้นทุนวัสดุต่อชิ้นงาน" ซึ่งหากต้นทุนเฉลี่ยต่อชิ้นงานมาก ก็แสดงว่าวัสดุถูกใช้อย่างสิ้นเปลือง
ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้รับคำแนะนำก่อนการรักษา	เจ้าหน้าที่	<p>เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงการวัด (Measurable) กล่าวคือ จะรู้ได้อย่างไรว่าผู้รับการประเมินให้คำแนะนำจริงหรือไม่ นอกจากนี้ มีปัญหาในเชิงความเป็นไปได้ (Realistic) กล่าวคือ ไม่ใช่ทุกกรณีที่ควรให้คำแนะนำ บางกรณีอาจไม่จำเป็นต้องให้คำแนะนำก็ได้ ผู้รับการประเมินไม่มีอำนาจในการควบคุมว่าจะมีกรณีใดบ้างที่ต้องให้หรือไม่ให้คำแนะนำ ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับตัวชี้วัดใหม่ดังนี้</p> <p>"จำนวนกรณีที่มีการร้องเรียนเกี่ยวกับการรักษาซึ่งไม่ควรจะเกิดหากผู้ป่วยได้รับคำแนะนำก่อนการรักษา"</p>

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
จำนวนของภัยพิบัติตามธรรมชาติที่รายงานได้	เจ้าหน้าที่	เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงความเป็นไปได้ (<i>Realistic</i>) กล่าวคือ ผู้รับการประเมินไม่มีอำนาจควบคุมภัยพิบัติตามธรรมชาติ และที่สำคัญภัยพิบัตียิ่งมากไม่ได้แปลว่าผู้รับการประเมินมีผลงานดี ซึ่งหากไม่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นเลย จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินอย่างไร ตัวชี้วัดดังกล่าว จึงไม่เหมาะสม ควรปรับตัวชี้วัดใหม่ดังนี้ "ร้อยละของภัยพิบัติที่สามารถรายงานได้ทันการณ์และไม่เกิดกรณีที่มีความเสียหายในพื้นที่ที่เกิดจากการรายงานไม่ทันเวลา"

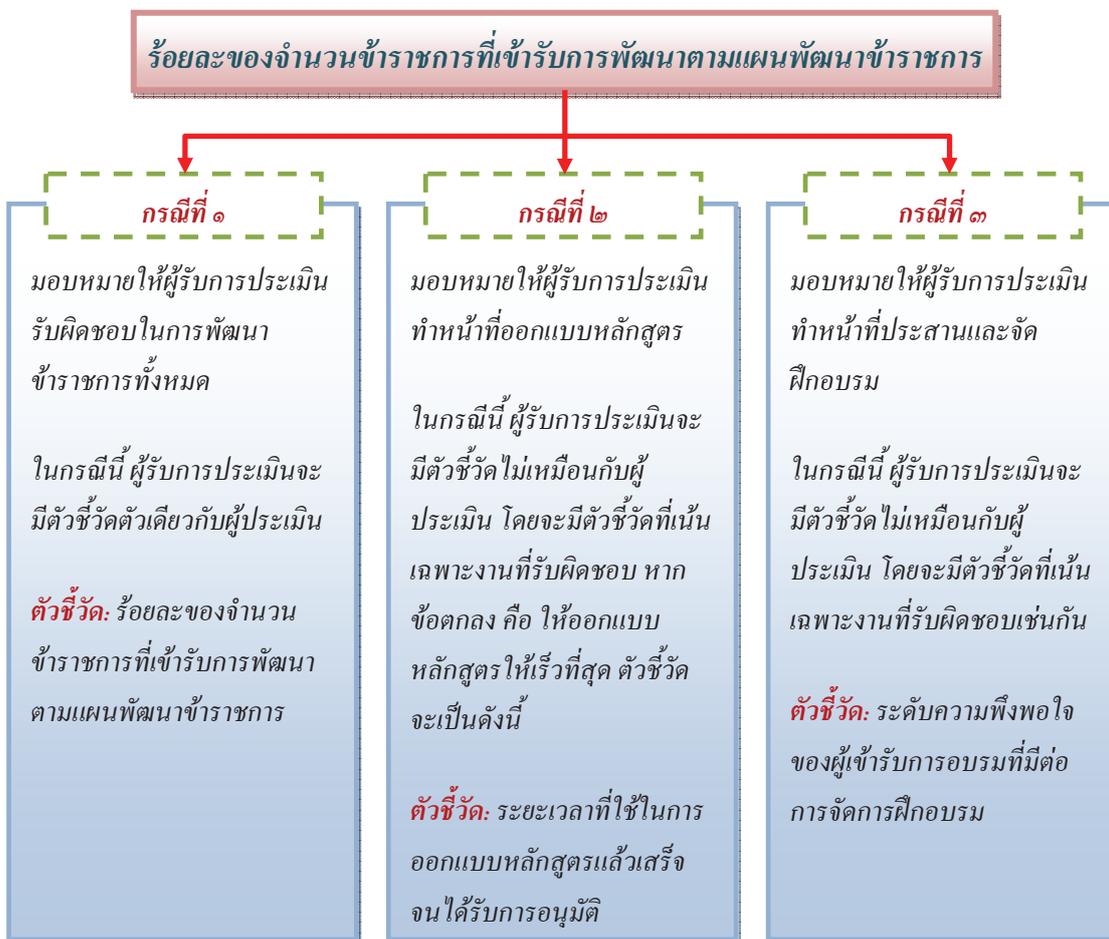
๓.๒ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลโดยคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลควรคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินอยู่เสมอ บางกรณี ส่วนราชการสามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานให้กับตำแหน่งงานซึ่งมีผู้รับการประเมินจำนวนมากทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกันได้ แต่ในบางกรณีก็ไม่อาจกำหนดได้ เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกัน แม้จะอยู่ในตำแหน่งงานเดียวกันก็ตาม

ดังนั้น ควรตระหนักว่า ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้ประเมิน หรือได้รับความคาดหวังจากผู้บริการอย่างเดียวกัน หรือไล่เรียงจากหน่วยงานเดียวกัน นอกจากนี้ ในบริบทที่แตกต่างกัน การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน หรือการพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน อาจส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแตกต่างกันไปได้เช่นกัน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายและความคาดหวังในแต่ละกรณีนั้นจะแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างกรณีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เพื่อสะท้อนงานและความคาดหวังที่แตกต่างกัน แม้จะเกิดจากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้ประเมิน :

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กำหนดเป้าหมายว่าต้องการผลักดันการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้ : ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาข้าราชการ



๓.๓ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และกรอบเวลาเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มี "อำนาจจำแนก" นั้น "ถือเป็นหัวใจสำคัญ" สำหรับการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินที่มีผลงานดีและผู้ที่มีผลงานด้อยได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติราชการอาจประสบปัญหา เนื่องจากผลการประเมินจะไม่อาจสะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ และอาจส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมตามมา

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งยังจะต้องอยู่ในกรอบเวลาของรอบการประเมินด้วย เช่น ในกรณีที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในรอบการประเมินที่ ๑ (ตุลาคม - มีนาคม) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินจะต้องสะท้อนผลงานที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินดังกล่าว เป็นต้น

๓.๓.๑ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนก

การจะกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนกได้นั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรเข้าใจถึงผลงานที่คาดหวังเป็นลำดับแรก รวมทั้งพิจารณาหามิติที่จะแยกความแตกต่างของผลงาน เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินการ จำนวนที่สามารถดำเนินการได้ และความถูกต้อง เป็นต้น โดยมีแนวทางดังนี้

๑) พิจารณาผลงานที่คาดหวัง ระบุถึงมิติที่จะใช้ในการแยกแยะความแตกต่างระหว่างผลงานที่ดีและผลงานที่ไม่ดี

๒) กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากผลงานที่คาดหวังประกอบด้วยมิติที่ใช้ในการแยกแยะความแตกต่างของผลงาน

๓) ระบุค่าเป้าหมาย โดยกำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานไว้ที่ระดับ ๓ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ทำหาย และค่าเป้าหมายในระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่ผลงานจริงไม่ควรต่ำกว่านี้ จากนั้นจึงจะกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๒ และระดับ ๔ ตามลำดับ

โดยหลักการ เป้าหมายระดับ ๕ ต้องเป็นเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับทำหายที่ผู้รับการประเมินไม่อาจปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยง่าย ผู้ที่สมควรได้รับผลคะแนนการประเมินในระดับ ๕ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทুমเทแรงกายแรงใจ และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติราชการ จนสามารถปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่น้อยคนจะทำได้

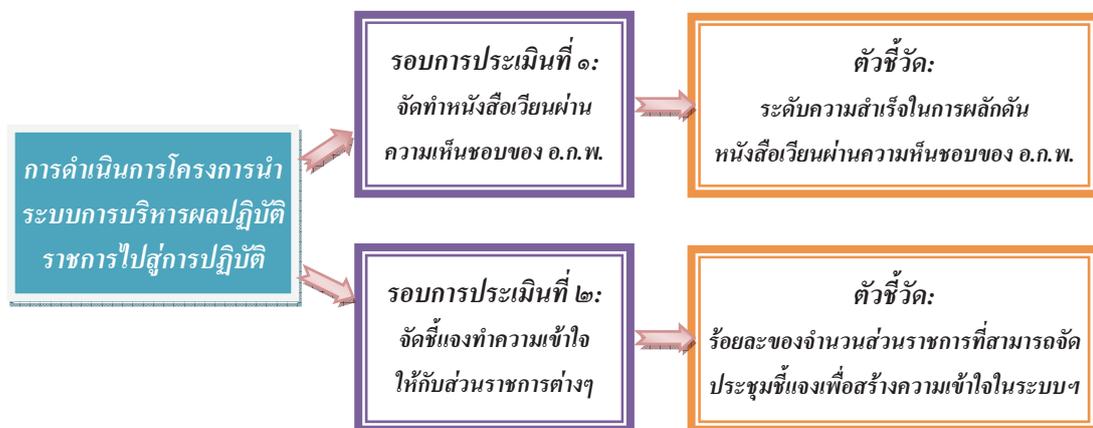
ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายระดับ ๕ ไว้ต่ำเกินไป อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ "คะแนนเฟ้อ" กล่าวคือ ผู้รับการประเมินที่มีคะแนนผลการประเมินสูง มีจำนวนมาก คิดเป็นสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับผู้รับการประเมินทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถใช้ผลคะแนนการประเมินเพื่อจำแนกผู้ปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามระดับผลการปฏิบัติราชการได้อย่างน่าเชื่อถือ

๓.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการกำหนดค่าเป้าหมาย

แนวทางในการตั้งค่าเป้าหมายให้มีความเหมาะสม มีดังนี้

- ๑) ตั้งค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวังในช่วงระยะเวลาของการประเมิน
 - (๑) **งานเชิงปฏิบัติ** เป็นงานที่ความคาดหวังของผลงานในช่วงระยะเวลาของการประเมินไม่แตกต่างกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถใช้ตัวชี้วัดตัวเดียวกันทั้งในรอบการประเมินแรกและรอบการประเมินหลังได้ ซึ่งค่าเป้าหมายของทั้งสองรอบการประเมินอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้ ทั้งนี้ การที่ค่าเป้าหมายของรอบการประเมินแรกแตกต่างจากรอบการประเมินหลังเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ปริมาณงานในรอบการประเมินแรกไม่เท่ากับรอบการประเมินหลัง เป็นต้น
 - (๒) **งานในความรับผิดชอบเป็นงานต่อเนื่องที่ไม่แล้วเสร็จในรอบการประเมิน** เช่น งานโครงการที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ๑ ปี ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรแบ่งผลงานออกเป็นช่วงตามรอบการประเมิน โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละรอบการประเมินจะแตกต่างกัน เป็นต้น

ตัวอย่าง



๒) ตั้งค่าเป้าหมายซึ่งเป็นผลงานที่ควรปฏิบัติได้ไว้ที่ค่าเป้าหมายระดับ ๓ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายนั้นสามารถอ้างอิงได้จากข้อมูลการปฏิบัติราชการในอดีต โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลฐาน (Base Line) ในการพิจารณาค่าเป้าหมายระดับ ๓ หรือเทียบเคียงจากค่าเป้าหมายในระดับ ๓ ของผู้ประเมิน (ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง) โดยค่าเป้าหมายในระดับ ๓ ของผู้รับการประเมินนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ ๓ ของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ในกรณีที่ไม่มีข้อมูลการปฏิบัติราชการในอดีต อาจเก็บข้อมูลเป็นการเฉพาะโดยเร่งด่วน หรืออ้างอิงจากการประมาณการ หรือมาตรฐาน ซึ่งเป็นที่รับรู้หรือยอมรับกันโดยทั่วไป การดำเนินการในลักษณะนี้มักจะเกิดในรอบการประเมินแรกที่มีการใช้ตัวชี้วัดนั้นในการประเมิน ทั้งนี้ในรอบการประเมินหลังจะนำผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินแรกไปใช้เป็นข้อมูลฐานที่ใช้ในการอ้างอิงเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมต่อไป

๓) กำหนดค่าเป้าหมายในระดับต่างๆ ของผู้รับการประเมินให้สอดคล้อง (Align) กับค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง

๔) กำหนดค่าเป้าหมายที่มีความท้าทาย และไม่สามารถบรรลุผลได้โดยง่ายแต่ไม่ใช่ไม่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้เลย เป็นค่าเป้าหมายระดับ ๕

๓.๔ กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยอาจมีจำนวนระหว่าง ๔-๗ ตัว แต่ไม่ควรเกิน ๑๐ ตัว เพื่อให้มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมิติในการประเมินที่สำคัญๆ ได้โดยไม่เป็นภาระต่อการประเมินมากเกินไป ดังนั้น ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้จึงควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและไม่ควรมีจำนวนมากนัก

ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินแต่ละตัว ควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐% ดังนั้น หากพบตัวชี้วัดใดที่มีน้ำหนักน้อยกว่า ๑๐% ควรพิจารณาตัดตัวชี้วัดนั้นออก แล้วกระจายน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดที่เหลือ ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดตัวนั้นมีความสำคัญไม่สามารถตัดออกได้ ควรปรับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งหากตัวชี้วัดนั้นมีความสำคัญจริง น้ำหนักก็ไม่ควรน้อยกว่า ๑๐%

ทั้งนี้ เมื่อต้องกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดแต่ละตัว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรคำนึงถึงมิติต่างๆ ดังนี้

๑) ปริมาณงาน

ปริมาณของงาน เมื่อเทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่มีปริมาณมาก อาจกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีปริมาณน้อย

๒) ผลกระทบและความสำเร็จ

ผลกระทบและความสำเร็จของงานต่อผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ งานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีผลกระทบน้อย

๓) เวลาที่ใช้

เวลาที่ใช้ในงานนั้นๆ เทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่ต้องใช้เวลามาก อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่าเนื่องานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

๓.๕ พิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลเสมอ หรือในกรณีที่มีข้อจำกัดในการวัดการเก็บข้อมูลพึงพิจารณาใช้วิธีกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับกลไกการปฏิบัติ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์จากกลไกการปฏิบัตินั้นไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล มีหลายกรณีที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสะท้อนเนื่องาน และ/หรือผลงานที่คาดหวังได้ แต่ติดปัญหาเรื่องข้อจำกัดในการวัดหรือการเก็บข้อมูลในบางครั้ง การวัดและเก็บข้อมูลกระทำได้ยาก หรือทำไม่ได้เลย หรือต้องมีภาระและต้นทุนในการเก็บข้อมูลที่สูงมาก ดังนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการวัดและการเก็บข้อมูลในขณะที่กำหนดตัวชี้วัด (ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน) เสมอ

ในกรณีที่มีปัญหาในการวัด/การเก็บข้อมูล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอาจดำเนินการดังนี้

๑) เปลี่ยนตัวชี้วัด โดยหาตัวชี้วัดเทียบเคียง (Proxy Indicator) ที่สามารถนำมาใช้วัดแทนตัวชี้วัดเดิมได้ในระดับหนึ่ง แม้จะไม่ได้เท่าก็ตาม

ตัวอย่าง

สมสุข ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัด หน้าที่ของสมสุข คือ ต้องลงไปในพื้นที่ที่รับผิดชอบ รับทราบปัญหาต่างๆ ของชุมชน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาชุมชน ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ตลอดจน ฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในชุมชน โดยปกติ สมสุขต้องออกพื้นที่เสมอๆ ในกรณีนี้ การประเมินผลจะมุ่งไปที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการรับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัด ซึ่งผู้ที่บอกในเรื่องนี้ได้ดีที่สุดคือ ประชาชนผู้รับบริการ ดังนั้น ตัวชี้วัดในกรณีนี้คือ

“ระดับความพึงพอใจของประชาชนในการดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชน”

ซึ่งทำการวัดโดยใช้แบบสอบถาม ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม ซึ่งหากส่วนราชการเห็นว่าสามารถเก็บข้อมูลได้ และข้อมูลที่เก็บได้มีความเที่ยง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสมสุขก็จะสามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวได้ โดยไม่มีปัญหาใดๆ แต่หากมีปัญหาข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูล ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจไม่เหมาะสม ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจึงต้องปรับตัวชี้วัดโดยหาตัวชี้วัดอื่นที่มีความเหมาะสมลำดับรองลงไปแทน ซึ่งอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดเป็น

“จำนวนเดือนที่ผู้รับการประเมินลงในพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วัน”

โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า ยิ่งผู้รับการประเมินลงพื้นที่มากเท่าใดก็ยิ่งบริการประชาชนได้มากเท่านั้น และผู้ประเมินต้องการให้ผู้รับการประเมินลงพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วันต่อเดือน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ อาจไม่ดีเท่าตัวแรก แต่สามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ หากผู้ประเมินมีความกังวลว่า จำนวนเวลาไม่อาจเป็นตัวแทนในการวัดที่ดี และต้องการเน้นคุณภาพ ผู้ประเมินอาจต้องเสริมด้วยกลไกอื่นแทนการวัด เช่น ผู้ประเมินต้องออกพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมการทำงานของสมสุขให้อยู่ในทิศทางที่ถูกที่ควร

๒) กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่สามารถวัดประเมินผลได้ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลของการปฏิบัติตามกลไกดังกล่าว

ตัวอย่าง

นางนุช รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผู้ประเมินคาดหวังในผลงานของนางนุชว่า ข้อมูลต่างๆ ในระบบสารสนเทศต้องมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ตัวชี้วัดในกรณีนี้ ได้แก่

“ร้อยละของความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ”

ปัญหาในกรณีนี้คือ ความเป็นไปได้ในการวัด และการเก็บข้อมูล ซึ่งจะพบว่า การวัดและเก็บข้อมูลกระทำได้ยาก ถ้าจะวัดโดยละเอียด จะต้องมีการคอยตรวจทานข้อมูลในระบบสารสนเทศทีละรายการ ซึ่งเป็นภาระงานที่ไม่พึงกระทำ ตัวชี้วัดข้างต้นนี้จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติ

ปัญหาในกรณีนี้มีวิธีการแก้ไข คือ กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่ทำให้เกิดกลไกที่สามารถวัดประเมินผลความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศได้ ซึ่งสามารถทำได้อย่างน้อย ๒ วิธี ดังนี้

- ๑) วางกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลโดยวิธีการสุ่มตรวจสอบโดยผู้ประเมิน ในกรณีนี้ ผู้ประเมินจะแจ้งต่อผู้รับการประเมินว่า จะทำการตรวจสอบโดยการสุ่มและไม่มีแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง โดยทำการสุ่มข้อมูลที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% วิธีการนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติตามราชการ เพื่อให้ข้อมูลที่ตนรับผิดชอบนั้นมีความถูกต้องและทันสมัยเพื่อที่จะสามารถผ่านการสุ่มตรวจสอบของผู้ประเมินได้ ตัวชี้วัดควรปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการข้างต้น โดยปรับตัวชี้วัดเป็น

“ร้อยละของความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศโดยการสุ่มตรวจเดือนละอย่างน้อย ๑ ครั้ง ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕%”

- ๒) วางกระบวนการให้ข้อมูลปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้ที่มียรายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศจะต้องได้รับการติดต่อและแจ้งถึงสถานะตามข้อมูลที่มีอยู่ทุกครั้งที่มีการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างน้อยหนึ่งครั้งในรอบการประเมิน แม้ว่าข้อมูลในฐานข้อมูลจะไม่มีเปลี่ยนแปลงก็ตาม ผลของกระบวนการนี้คือ ข้อมูลต่างๆ จะได้รับการตรวจสอบทบทวนจากแหล่งของข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ฐานข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยมากขึ้น ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดควรปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการที่จัดวางขึ้นข้างต้นเช่นกัน โดยปรับตัวชี้วัดเป็น

“ร้อยละของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศที่ติดต่อแจ้งกลับมาว่าข้อมูลในฐานข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน”

ตัวชี้วัดที่ปรับใหม่นี้สามารถวัดและเก็บข้อมูลได้โดยอ้างอิงข้อมูลจากการติดต่อกลับของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลให้ทำการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง

๓.๖ พิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจและการกระจายผลประเมินความพึงพอใจลงสู่รายบุคคล

การวัดความพึงพอใจ หรือการวัดผลการปฏิบัติราชการที่เป็นนามธรรมและแปลงค่าเป็นเชิงปริมาณนั้น มักเป็นการวัดในลักษณะของหน่วยงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อหน่วยงานราชการ เป็นต้น ซึ่งผลการวัดดังกล่าวไม่ใช่การวัดผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลโดยตรง

การนำผลการวัดในลักษณะของหน่วยงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคคลสามารถกระทำได้ โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

๑) คะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงานนั้น สามารถถือเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ในทันที ในกรณีที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้กำหนดตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของตน

๒) ในกรณีที่ผู้รับการประเมินในหน่วยงานนั้นช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ และไม่สามารถแบ่งงานได้ชัดเจน มีความเป็นไปได้ที่ผู้รับการประเมินทุกคนที่มีตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" จะได้ผลคะแนนประเมินเท่ากันทั้งหมด โดยได้รับคะแนนเท่ากับคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงาน

ในประเด็นนี้ อาจมีผู้สงสัยว่า การให้ผู้รับการประเมินทุกคนได้คะแนนประเมินตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" เท่ากันทั้งหมดนี้ จะทำให้เกิดปัญหาว่า ผู้รับการประเมินทุกคนได้คะแนนเท่ากันหมดหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปไม่ควรเป็นเช่นนั้น เนื่องจากผู้รับการประเมินแต่ละคนควรมีตัวชี้วัดอื่นที่แตกต่างกัน ไม่ได้มีเฉพาะตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" ที่มีคะแนนเท่ากันแต่เพียงอย่างเดียว

๓) ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจำแนกงาน หรือบทบาทของผู้รับการประเมินที่แตกต่างกันในการให้บริการได้ ให้ดำเนินการดังนี้

- พิจารณาแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลความพึงพอใจ โดยพิจารณาว่าผู้รับการประเมินแต่ละรายนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องในข้อใดบ้าง

- นำผลคะแนนรายข้อจากแบบสอบถาม มาสรุปเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้รับการประเมินแต่ละราย โดยประมวลเฉพาะข้อที่ผู้รับการประเมินรายนั้นเกี่ยวข้องมาสรุปเป็นคะแนนรายบุคคล

ตัวอย่าง

หน่วยงาน ก มีเจ้าหน้าที่ ๒ คน ได้แก่ มงคลและกิงแก้ว โดยผู้ประเมินคือ ดวงใจ
หน่วยงานดังกล่าวได้ทำการออกแบบสอบถามความพึงพอใจ ซึ่งมี
ข้อคำถาม ๖ ข้อ โดยประมวลผลได้คะแนนความพึงพอใจ = ๓.๑๕

หน่วยงาน ก ต้องการกระจายผลของคะแนนการประเมินความพึงพอใจให้กับ
ผู้รับการประเมินที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้รับการประเมินทั้งสองต่างมีตัวชี้วัดคือ
คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการ เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของตน

ดวงใจได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า มงคล มีบทบาทเกี่ยวข้องกับ
ข้อคำถามในแบบสอบถามข้อที่ ๑ - ๔ ในขณะที่กิงแก้วมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับ
ข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖ จึงนำข้อวิเคราะห์นี้มาทำการกระจายผลจากแบบสอบถาม
เป็นคะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการของผู้รับการประเมินแต่ละคน ดังนี้

ข้อคำถามใน แบบสอบถาม	คะแนน	มงคล		กิงแก้ว	
			คะแนน		คะแนน
ข้อที่ ๑	๒	✓	๒	-	-
ข้อที่ ๒	๔	✓	๔	-	-
ข้อที่ ๓	๒.๕	✓	๒.๕	-	-
ข้อที่ ๔	๓.๔	✓	๓.๔	✓	๓.๔
ข้อที่ ๕	๓	-	-	✓	๓
ข้อที่ ๖	๔	-	-	✓	๔
	๓.๑๕		๒.๙๘		๓.๔๗

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นคะแนนรายบุคคลได้ดังนี้

- ดวงใจจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๑๕ เท่ากับผลคะแนนประเมิน
ความพึงพอใจเฉลี่ยของหน่วยงาน
- มงคลจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๒.๙๘ โดยประมวลผลจาก
ข้อคำถามข้อที่ ๑ - ๔
- กิงแก้วจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๔๗ โดยประมวลผลจาก
ข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖



ภาคผนวก ก

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐

ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ของข้าราชการพลเรือนสามัญ



ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิชญ์โลก กทม. ๑๐๓๐๐

๓ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๓๐๘.๑/ว ๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๔๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๖ บัญญัติให้
ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา
แต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการ
ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผล และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง
เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ จึงมีมติให้ยกเลิกหนังสือที่อ้างถึง และให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามสิ่งที่ส่งมาด้วย สำหรับการประเมินผล
การปฏิบัติราชการ ตั้งแต่รอบการประเมินวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา วัชรากัญ)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๑

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๖๘

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒)

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา ๗๖ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึง ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่

(๑) นายกรัฐมนตรี สำหรับปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(๒) รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

(๓) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวง สำหรับหัวหน้าส่วนราชการตาม (๔) และ (๕) และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือสำนักงานปลัดกระทรวง

(๔) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น กรณีการประเมินตาม (๕) (๑๐) และ (๑๑)

(๕) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๖) เลขาธิการรัฐมนตรี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๗) ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๘) ปลัดจังหวัด และ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้นปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๙) นายอำเภอสำหรับปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑๐) ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๑๑) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) (๗) (๘) (๙) หรือ (๑๐) แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด การประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีใช้บุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือหัวหน้าคณะผู้แทน แล้วแต่กรณี เป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

ข้อ ๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน

ข้อ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด

ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสม กับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ ๕๐

ข้อ ๕ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า ๕ ระดับ ก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นควรจัดทำแบบสรุปผลการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตนเป็นอย่างอื่น ก็ให้กระทำได้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ ๗ ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่สำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของ

ส่วนราชการ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ ๘ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยงานนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

ข้อ ๙ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัด ให้พิจารณาวิธีการถ่ายถอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม้อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับ

การประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ แจกผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อ รับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการ ประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(๖) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มี ผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการ ยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไป ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกินกว่า ๕ ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่า ระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๗) หรือ (๘) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามี จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(๑) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ ประกอบด้วย รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้า

ส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(๒) คณะกรรมการกั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัด มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นๆ ยกเว้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเป็นเลขานุการ

ข้อ ๑๑ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร สำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____
 รอบที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____
ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____
ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ และ

น้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า "ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป" สำหรับผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๙) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก)x(ข)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน			
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)			
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
	รวม	๑๐๐%	

ระดับผลการประเมิน

- ดีเด่น
- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ ๕: การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :
ผู้ประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ	ลงชื่อ :
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน	ตำแหน่ง : วันที่ :
ลงชื่อ :พยาน	
ตำแหน่ง :	
วันที่ :	

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารแนบท้าย

รอบการประเมิน

รอบที่ ๑

รอบที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนนรวม (ค) (ค = กxจ)
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑.						
๒.						
๓.						
๔.						

เอกสารแบบท้าย

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๕.								
๖.								
๗.								
๘.								
๙.								
รวม						(ข) = ๑๐๐%	(ค) =	(คx๒๐) =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (โดยนำ ๒๐ มาคูณ) →								

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่างๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานการเจ้าหน้าที่

จำนวนกิจกรรมด้านสวัสดิการและกิจกรรมทางรัฐพิธีที่ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเสร็จตามเป้าหมาย
จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการแจ้งสมรส หย่า เปลี่ยนชื่อ - สกุล คำนำหน้านาม ของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เพื่อส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
จำนวนครั้งต่อเดือนในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของการเจ้าหน้าที่
ร้อยละของเอกสารสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ที่ทำได้ถูกต้องทันตามกำหนดเวลา
ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ที่ดำเนินการได้ตามแผนงาน
ร้อยละของการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิต
ร้อยละของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทันตามกำหนดเวลา
ร้อยละของข้าราชการในสายงานเริ่มต้นจากระดับปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนระดับ สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้
ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาด้าน IT และภาษาอังกฤษ
ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดี
ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเฉพาะทางตามเป้าหมายที่กำหนด
ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะหลักตามเป้าหมายที่กำหนด
ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลกำลังคน
ร้อยละของคำสั่งรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่งที่ทำได้ถูกต้องทันตามกำหนดเวลา

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานการเจ้าหน้าที่

ร้อยละของจำนวนการประชุมที่มีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม/สัมมนา ได้ครบถ้วน
ร้อยละของจำนวนข้อมูลบุคคลในระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำของกรมบัญชีกลาง เพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างรายเดือนที่ปรับปรุงได้ถูกต้องและทันสมัย
ร้อยละของจำนวนคำสั่ง/ประกาศ ที่จัดทำผิดพลาด
ร้อยละของจำนวนฐานข้อมูลสวัสดิการข้าราชการที่ปรับปรุงได้ถูกต้องและทันสมัย
ร้อยละของจำนวนหนังสือรับ-ส่ง ที่ได้ดำเนินการถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของทะเบียนรับหนังสือเรื่องการมอบหมายผู้แทนในคณะกรรมการ คณะทำงานต่างๆ/วิทยากร และเชิญประชุมที่ดำเนินการได้ถูกต้อง
ร้อยละของหนังสือเดินทาง/วีซ่าที่ดำเนินการถูกต้องและเสร็จทันเวลา
ร้อยละของหนังสือเสนอ เพื่อมอบหมายให้ข้าราชการเป็นผู้แทน/ประชุม/สัมมนา ร่วมเดินทาง ไปต่างประเทศ และเป็นวิทยากรบรรยาย ที่จัดทำได้ถูกต้องทันตามกำหนดเวลา
ร้อยละของหนังสือประกันสังคมของลูกจ้างที่จัดทำได้อย่างถูกต้องและเสร็จทันภายในเวลา
ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูลโครงสร้างตำแหน่งและอัตรากำลังตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑
ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนงาน/โครงการของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ตามขั้นตอนที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง
ระดับความสำเร็จในการจัดทำคำสั่งรักษาราชการแทนได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการ
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในสำนักงานตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานการเจ้าหน้าที่
ระดับความสำเร็จในการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ได้ตรงตามแผนงานที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูลบุคคลของข้าราชการลงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS)
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่มการเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนด
จำนวนบุคลากรของหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรม
จำนวนกิจกรรมที่หน่วยงานจัดเพื่อพัฒนาบุคลากรในกรม
ร้อยละของตำแหน่งว่างที่สามารถบรรจุได้ภายใน ๖ เดือนนับจากวันที่ว่าง
จำนวนตำแหน่งงานที่ได้มีตัวชี้วัดค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
จำนวนระบบงานบุคคลที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้สามารถนำมาดำเนินการ
จำนวนสายงานที่ได้มีการกำหนดกรอบสมรรถนะหลัก/กลุ่มงานให้กับตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง
จำนวนสายงานที่ได้มีการประเมินสมรรถนะหลักและกลุ่มงานของบุคลากรในสายงานครบถ้วน
ร้อยละของบุคลากรที่เข้าฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของกรมที่ได้รับคะแนนประเมินผลความรู้ร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป
ร้อยละของบุคลากรกรมที่เข้าร่วมกิจกรรม KM
ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม (โครงการที่ ๕ และ ๖)
ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (โครงการที่ ๕ และ ๖) ที่ผ่านการทดสอบ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานคลัง
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านการเงิน
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการเงิน
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการฝาก-ถอนเงินสหกรณ์ออมทรัพย์
จำนวนข้อมูลเพื่อเบิก-จ่ายเงินเดือนของข้าราชการบำนาญที่จัดส่งให้กับกรมบัญชีกลางได้ตามกำหนด (ภายในวันที่ ๕ ของเดือน)
จำนวนครั้งของความผิดพลาดที่รายงานเงินสดคงเหลือประจำวัน ไม่ตรงกับจำนวนเงินสดในมือ
จำนวนหนังสือราชการที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำเสนอฝ่ายบริหาร แล้วยังมีข้อผิดพลาด
ร้อยละของเรื่องที่ทำหนังสือขอหารือ/ขออนุมัติ(ตกลง)ไปยังกระทรวงการคลัง ภายใน ๕ วันทำการ (เมื่อได้รับข้อมูล/เอกสารที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์)
ร้อยละของเรื่องที่ทำเนิการขออนุมัติค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม/โครงการของสำนัก/กอง ได้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของเรื่องที่ทำเนิการจัดซื้อวัสดุสำนักงาน เพื่อสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆ ในกลุ่มงานคลังได้ภายในกำหนดเวลา
ร้อยละของเอกสารตั้งเบิกที่ทำเนิการอนุมัติผ่านระบบ GFMS ไปยังกรมบัญชีกลาง ภายใน ๓ วันทำการ
ร้อยละของความถูกต้องของการบันทึกรายการจ่ายในระบบ GFMS
ร้อยละของจำนวนเรื่องการขออนุมัติโอนเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดที่ทำเนิการได้แล้วเสร็จภายใน ๕ วัน (เมื่อได้รับเอกสารครบถ้วนสมบูรณ์)
ร้อยละของจำนวนเรื่องการขออนุมัติค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม/โครงการของสำนัก/กอง (ใบฟ้า) และขอโอนเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด ที่ทำเนิการได้เสร็จภายใน ๑ วัน (นับจากวันที่ได้รับเอกสารครบถ้วนสมบูรณ์)

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานคลัง
ร้อยละของจำนวนเรื่องของสำเนาหนังสือ ใบสำคัญ และบัญชี ที่จัดเก็บเข้าแฟ้มได้ผิดพลาด
ร้อยละของจำนวนเอกสารการตั้งเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณที่ดำเนินการอนุมัติผ่านระบบ GFMS ภายใน ๓ วันทำการ
ร้อยละของจำนวนใบสำคัญจ่ายที่จัดทำผิดพลาด
ร้อยละของจำนวนความผิดพลาดในการตั้งเบิก (จากการตรวจสอบของฝ่ายบัญชี)
ร้อยละของจำนวนงานลงทะเบียนหนังสือรับเข้า ทั้งภายในและภายนอก ด้วยระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ที่จัดส่งได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของบันทึกโต้ตอบ กับสำนัก/กอง/ศูนย์ ที่ดำเนินการได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนบันทึกรายการรับ-จ่ายเงินสด/ธนาคาร ที่ดำเนินการได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของรายการข้อมูลผู้ขายที่บันทึกลงในระบบได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของหนังสือราชการที่จัดพิมพ์ได้ถูกต้องและทันเวลา
ระดับความสำเร็จในการการจัดทำรายงานทางการเงิน เงินนอกงบประมาณ และสหกรณ์ ออมทรัพย์
ระดับความสำเร็จในการจัดทำค่าของงบประมาณรายการค่าใช้จ่ายในการเจรจาและการประชุม
ระดับความสำเร็จในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ระดับความสำเร็จในการจัดทำงบต้นทุนผลผลิต
ระดับความสำเร็จในการจัดทำงบต้นทุนผลผลิตตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน
ระดับความสำเร็จในการจัดทำประมาณการรายได้ของสำนักงาน เพื่อส่งสำนักงบประมาณ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการเงิน เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานคลัง
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบงบเทียบยอดเงินฝากธนาคารบัญชีเงินในงบประมาณสำนักงาน
ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบติดตามความถูกต้องในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบ GFMIS
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการบันทึกการนำส่งคลัง ฝากคลัง (หลังจากที่มีการนำเงินสด/เช็คส่งคลัง)
ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์/โทรสารต่างประเทศและต่างจังหวัดได้แล้วเสร็จหลังจากได้รับใบแจ้งหนี้
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของสำนักงานได้แล้วเสร็จ
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำสรุปรายงานวันมาปฏิบัตินายการรายเดือนของข้าราชการได้แล้วเสร็จ
ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งรายงานการเงินได้สำเร็จ
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำสรุปสถิติหนังสือรับ-ส่ง และหนังสือที่อยู่ระหว่างดำเนินการรายวัน/รายเดือนได้แล้วเสร็จ
จำนวนบุคลากรที่สามารถใช้ระบบ GFMIS (บัญชี)
ร้อยละของจำนวนครั้งที่ต้องแจ้งการโอนเงินงบประมาณทางไปรษณีย์
ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม
จำนวนความผิดพลาดในการจัดทำรายละเอียดการโอนงบประมาณให้ ๗๕ จังหวัด
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งผลการใช้จ่ายงบประมาณของ ๗๕ จังหวัด ภายในเวลาที่กำหนด (วันที่ ๕ ของเดือน)

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสารบรรณ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มาติดต่อสอบถามข้อมูล
จำนวนครั้งเฉลี่ยต่อหน่วยงาน ในการดูแลปรับปรุงข้อมูลที่อยู่ของส่วนราชการให้เป็นปัจจุบัน จำนวนครั้งที่ดำเนินการส่งใบแจ้งหนี้ชำระค่าไปรษณีย์ได้ล่าช้ากว่า ๑๐ วัน นับจากวันที่ได้รับใบแจ้งหนี้
จำนวนจดหมายทางไปรษณีย์ที่ส่งคืนไม่ถึงมือผู้รับอันเนื่องมาจากได้รับข้อมูลผิดพลาดจากเจ้าหน้าที่
จำนวนรายงานการจัดซื้อวัสดุที่จัดส่งหน่วยงานที่งานที่เกี่ยวข้องได้ภายในเวลาที่กำหนด
จำนวนวันเฉลี่ยในการให้บริการจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำนักงานให้เจ้าหน้าที่ได้
จำนวนวันเฉลี่ยที่ดำเนินการล่าช้าในการสำรวจพัสดุ-ครุภัณฑ์ประจำปี นับจากวันกำหนดเสร็จ
จำนวนวันเฉลี่ยที่ดำเนินการล่าช้าในการจัดทำรายงานแผนการดำเนินการ
จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
ร้อยละของเรื่องที่ดำเนินการล่าช้าในการจัดทำรายงานรับ e-mail
ร้อยละของความถูกต้องครบถ้วนตามขั้นตอนการทำลายหนังสือตามระเบียบงานสารบรรณฯ
ร้อยละของจำนวนเรื่องในการส่งหนังสือ/พัสดุภัณฑ์ จัดส่งไปรษณีย์ ที่จัดส่งได้ภายใน ๑ วัน
ร้อยละของจำนวนเรื่องที่ดำเนินการจัดซื้อวัสดุสำนักงาน ได้ภายใน ๑๐ วัน
ร้อยละของจำนวนการจัดหาอุปกรณ์ทำงานควบคุมดูแลห้องจัดเก็บเอกสาร ที่ดำเนินการได้ตามการร้องขอของเจ้าหน้าที่สำนัก/กอง
ร้อยละของจำนวนการรับและส่งหนังสือ "ลับ" ให้สำนัก/กอง ที่รับส่งได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือในการที่ดำเนินการ Scan จัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในระบบ SmartDoc

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสารบรรณ
ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่สำนัก/กองที่รับผิดชอบในการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการควบคุมภายในและการรายงานผลทุก ๖ เดือนตามระยะเวลา
ระดับความสำเร็จในการทำลายหนังสือราชการ ตามระเบียบงานสารบรรณฯ
ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารต้นฉบับจริง
จำนวนครั้งที่รับหนังสือจากภายนอกและเสนอให้ผู้บริหารล่าช้ากว่า ๑ วันทำการนับจากวันที่รับ
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งออกหนังสือภายนอกกรมได้ภายใน ๒ วันทำการ หลังจากบันทึกการออกเลขส่งออกในระบบสารบรรณ
จำนวนครั้งที่ได้มีการจัดฝึกอบรมเรื่องระเบียบงานสารบรรณ
ร้อยละของเอกสารทุกประเภทที่ได้รับจากส่วนงานภายในเพื่อเสนอผู้บริหารลงนามมีความผิดพลาด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้าร่วมการอบรมหลักสูตรด้าน IT
จำนวนครั้งเฉลี่ยต่อเดือนในการนำเข้า/ปรับปรุงข้อมูลข่าวสารของสำนักงานบนระบบ Internet/ Intranet ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ประชาชนสามารถสืบค้นหรือขอข้อมูลผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถทำรายงานสรุปวันลาเสร็จหลังจากสิ้นเดือน ๑ สัปดาห์
จำนวนวันที่ใช้การพัฒนาโปรแกรมบริหารทรัพย์สิน (e-Assets) นับจากวันที่ได้รับมอบหมายงาน
จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนหน่วยงานที่สามารถนำข้อมูล KPI เข้าระบบ DPIS 4.0
จำนวนหลักสูตรด้าน ICT ที่ดำเนินการจัดให้กับข้าราชการได้ตามแผน
จำนวนหลักสูตรอบรมด้าน IT ที่ดำเนินการจัดให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ร้อยละของเรื่อง que ที่ดำเนินการให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนครั้งที่จัดวิทยากรในการอบรมการใช้ระบบสารสนเทศได้ตามร้องขอ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำเอกสารระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนกำลังคนภาครัฐ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบสารสนเทศข้อมูลวิทยากรและผู้เข้าอบรม
ระดับความสำเร็จในการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล และระบบไฟฟ้าตามแผนที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบเครือข่ายภายในสำนักงาน (Intranet)
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบโปรแกรมทดสอบการบริหารค่าตอบแทน
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์นับจากเวลาที่ได้รับแจ้งจากทางหน่วยงานต่างๆ
รายงานผลการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำคู่มือการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ได้แล้วเสร็จ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนวันที่จัดทำระเบียบการรักษาความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศได้สำเร็จ
ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมการใช้ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่จัดโดยส่วนบริหารทั่วไป
ร้อยละของจำนวนครั้งที่สามารถนำข้อมูลภาพนิ่งและภาพวิดีโอเผยแพร่ทางเว็บไซต์ภายใน ๗ วัน
ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนสมาชิกเครือข่ายที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นจากเดิม
ร้อยละของจำนวนครั้งที่จัดทำ Story board เผยแพร่เว็บไซต์ได้ภายใน ๗ วัน
จำนวนบุคลากรที่เข้าเยี่ยมชม Web site ข้อมูลงานรัฐพิธี
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์กรม
ระยะเวลาที่เว็บไซต์ใหม่ของกรมสามารถใช้ได้

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานนิติกร
ร้อยละของจำนวนงานคดีแพ่ง/ปกครอง/ล้มละลาย ที่ดำเนินการเสร็จได้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนงานตรวจร่าง/ยกร่าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์วิธีการ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนงานตรวจร่างหนังสือ/สัญญา ที่ดำเนินการเสร็จได้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหารือที่ดำเนินการเสร็จได้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานนิติกร
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหาหรือที่ดำเนินการตอบกลับได้ภายในเวลา ๕ วัน
ร้อยละของผลการสืบสวน สอบสวนซึ่งดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาตามกฎหมาย และระเบียบของราชการและผู้บังคับบัญชาเห็นด้วย
ร้อยละของผู้กระทำผิดวินัยเทียบกับบุคลากรของกรม
ร้อยละของผู้กระทำผิดด้านการเงิน

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสื่อสารองค์กร
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานประจำปี
จำนวนข่าว บทความ ของกลุ่มสื่อสารองค์กร ที่ได้รับการเผยแพร่ทาง Intranet เฉลี่ยต่อเดือน
จำนวนข่าวของสำนัก/กอง/ศูนย์ ที่ได้รับการเผยแพร่ทางข่าวรายวันเฉลี่ยต่อเดือน
จำนวนวันทำการเฉลี่ยที่สามารถให้ดูทะเบียนควบคุมการใช้พัสดุครุภัณฑ์ได้นับจากวันที่ร้องขอ
จำนวนหนังสือเผยแพร่ของสำนักงานที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จก่อนวันที่ ๑๕ ของทุกเดือน
ร้อยละของข่าวที่จัดเก็บเข้าระบบเทียบกับข่าวที่เผยแพร่สื่อมวลชนได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของคำถามที่ได้รับผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานที่ได้รับการตอบกลับภายใน ๒ วัน
ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ โครงการ กิจกรรม ของกลุ่มสื่อสารองค์กรทาง Intranet เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำเอกสารเผยแพร่
ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารจัดการถาม-ตอบ (FAQ Management) ทางเว็บไซต์

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสื่อสารองค์กร
ระดับความสำเร็จในการตรวจรับงานโครงการเผยแพร่บทความทางหนังสือพิมพ์รายวัน
ระดับความสำเร็จในการผลิต และเผยแพร่เว็บไซต์
ระดับความสำเร็จในการผลิตหนังสือองค์ความรู้
ระดับความสำเร็จในการจัดทำทะเบียนควบคุมครุภัณฑ์
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายการเสียงตามสาย
ระดับความสำเร็จในการจัดส่งเอกสารเผยแพร่ไปยังส่วนราชการ
ระดับความสำเร็จในการสำรวจความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์
ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำรายงานการจัดซื้อจัดจ้างวงเงินไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท ส่งการเงิน
จำนวนวันที่ดำเนินการผลิตหนังสือองค์ความรู้ได้สำเร็จ
ร้อยละของความพึงพอใจที่มีต่อการประสานงานและให้คำปรึกษาของหน่วยงานจากการออกแบบสำรวจ
ร้อยละของจำนวนเรื่องต่างๆ ของกรมที่ส่วนประชาสัมพันธ์และประสานการมีส่วนร่วมสามารถผลักดันเข้าสู่การประชุมคณะรัฐมนตรี/รัฐสภาเพื่อทราบ/พิจารณา/ให้ความเห็นชอบ
ร้อยละของคะแนนการสำรวจระดับภาพลักษณ์โดยสำรวจจากแบบสอบถาม
จำนวนกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์กับสื่อมวลชน
จำนวนกิจกรรมในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของกรม
จำนวนสื่อที่เข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมโดยรวม
จำนวนชิ้นงานที่สื่อมวลชนนำไปเผยแพร่
ระดับความพึงพอใจของสื่อที่มีต่อการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์จากการสำรวจแบบสอบถาม
ระยะเวลาการจัดทำต้นฉบับเอกสารสถิติที่ได้รับอนุมัติให้จัดพิมพ์

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสื่อสารองค์กร
จำนวนเอกสารเผยแพร่ที่ได้รับอนุมัติให้จัดพิมพ์เผยแพร่ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารกรมของบุคลากรภายในและภายนอก
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถออกวารสารกรมได้ทันตามที่มาตรฐานกำหนด
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถออกข่าวสารได้ทันตามมาตรฐานที่กำหนด
จำนวนครั้งที่ไม่สามารถเขียนอักษรโรมัน/ป้ายผ้า ได้ทันตามมาตรฐานที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานวิเทศสัมพันธ์
จำนวนครั้งในการจัดประชุมสร้างความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน
จำนวนครั้งการดำเนินการจัดทำสรุปการเดินทางไปราชการ ประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย ดูงาน ณ ต่างประเทศรายเดือนไม่แล้วเสร็จทันเวลา
จำนวนรายงานการดำเนินโครงการความร่วมมือกับที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จหลังจากจบโครงการภายใน ๓๐ วัน
ร้อยละของจำนวนเรื่องการตอบข้อซักถาม/ ข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานจากต่างประเทศ และสามารถตอบกลับได้ภายในเวลา ๓ วัน
ร้อยละของจำนวนความร่วมมือด้านการต่างประเทศที่สามารถทำได้แล้วเสร็จตามที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำ MOU กับประเทศคู่เจรจา
ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน/การปรับแผนปฏิบัติงานของกลุ่มวิเทศสัมพันธ์ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓-๒๕๕๔
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานวิเทศสัมพันธ์
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ (ตามที่ได้รับการมอบหมายหรือประสานงาน)
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานรับรองชาวต่างประเทศ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานตรวจสอบภายใน
ร้อยละของข้อเสนอแนะ แนะนำ ที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ
จำนวนรายงานผลการตรวจสอบที่เสนอหัวหน้าส่วนราชการตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปี
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำคู่มือตรวจสอบด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
จำนวนเรื่องที่ปฏิบัติการตรวจสอบไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
จำนวนวันเฉลี่ยที่ข้อมูลเรื่องการตรวจสอบดำเนินงานถูกนำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์
ระยะเวลาการตรวจสอบและบันทึกข้อมูลให้แล้วเสร็จ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานตรวจสอบภายใน
ระดับความสำเร็จในการบริหารแผนงานและงบประมาณ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านแผนงานต่อสำนัก/กอง/ศูนย์
จำนวนรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี que ดำเนินการได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด
จำนวนรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับภายในเวลาที่กำหนด
จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติการ
จำนวนหน่วยงานที่จัดทำแผนประจำปีได้แล้วเสร็จตามกำหนด
ร้อยละของงบประมาณที่เบิกจ่ายได้สำเร็จตามแผนงบประมาณประจำปี
ร้อยละของจำนวนแผน que ดำเนินการจัดทำได้แล้วเสร็จตามกำหนด
ร้อยละของจำนวนแผน que ดำเนินการสำเร็จตามกำหนด
ร้อยละของจำนวนการให้คำปรึกษาแนะนำ que ดำเนินการได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่จัดทำแผนปฏิบัติการได้แล้วเสร็จตามกำหนด
ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่จัดส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติการภายในเวลาที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนงาน/โครงการประจำปี
ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับความสำเร็จในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารผลการปฏิบัติการ
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการประชุม
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานแผน
ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการประชุม
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนประจำปีของหน่วยงานต่างๆ
ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต และตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาดำเนินการให้เกิดผลในสำนักงาน
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามแผนประจำปี
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี
ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
ระยะเวลาในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้แล้วเสร็จ
ระยะเวลาที่จัดทำแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานอื่น ๆ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการขอต่อใบอนุญาต
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บริการภายในกรม
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก
จำนวนกิจกรรมด้านสวัสดิการและกิจกรรมทางรัฐพิธีที่ดำเนินการเสร็จตามเป้าหมาย
ร้อยละเด็กนักเรียน ป.๑ ที่มีปัญหาห้องฟันสึกได้รับการเคลือบหลุมร่องฟัน

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานอื่น ๆ
ร้อยละของจำนวนใบอนุญาตที่ดำเนินการต่ออายุได้แล้วเสร็จภายในเวลา ๕ นาที
ระยะเวลาเฉลี่ยในการรับชำระภาษีรถยนต์ต่อคัน
อัตราความครอบคลุมประชากรอายุ ๑๕ ปีขึ้นไปได้รับการตรวจคัดกรองความเสี่ยง
ระยะเวลาที่กรมมีระบบบริหารจัดการได้มาตรฐานตามเกณฑ์ PMQA
จำนวนคะแนนของการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของกรม
จำนวนคะแนนของการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA ของกรม
จำนวนประเด็นที่ดำเนินการครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA
ผลคะแนนของการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่หน่วยงานรับผิดชอบ
จำนวนตัวชี้วัดที่มีการดำเนินการตามเกณฑ์ ก.พ.ร. (ผลการประเมินตนเอง)
ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงองค์การ
ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง
ร้อยละความสำเร็จในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงไปสู่การปฏิบัติ
ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการ
ร้อยละของโครงการที่มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนอนุมัติโครงการ
ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่ประสบความสำเร็จตามแผน
ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน
ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำรายงานพิเศษที่จัดทำขึ้นตามที่ได้รับมอบหมาย
จำนวนครั้งที่หน่วยรับตรวจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานอื่น ๆ
จำนวนเรื่องที่ให้คำปรึกษาแนะนำและหน่วยรับตรวจนำไปปฏิบัติ
จำนวนรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ส่งให้ คตป. แล้วถูกแก้ไขหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม
จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการ
จำนวนรัฐพิธี/กิจกรรมอื่นๆ ของกรมที่ไม่สามารถทำให้บุคลากรของกรมเข้ามาทำงานได้ตามเป้าหมาย
ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสอบถามข้อมูลผลการดำเนินการของกรมที่เกี่ยวกับการเจรจาการค้าระหว่างประเทศที่ได้จากการสำรวจโดยแบบสอบถามจากผู้ใช้บริการ
ระดับความสำเร็จจากการนำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้
จำนวนมาตรการในการประหยัดพลังงาน