

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน  
(Internal Performance Agreement: IPA)  
ปีงบประมาณ 2556

โดย

นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์

กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

# สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน	3
1.4 วิธีการดำเนินงาน	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	5
2.1 กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2546 – 2550	7
2.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	9
2.4 แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง	16
2.5 ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556)	30
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ	36
3.1 ศึกษาแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)	36
3.1.1 รวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	36
3.1.2 ศึกษาการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) หน่วยงานอื่นๆ	36
3.2 กำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน	37
3.2.1 การกำหนดองค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการ	37
3.2.2 การกำหนดคู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน	37
3.2.3 การกำหนดแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง	38
3.2.4 แนวทางการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน	44
3.3 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556	44
3.3.1 กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556	44

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.2 เสนอขอความเห็นชอบกรอบแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556	64
3.3.3 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556	64
3.4 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ลงสู่ระดับบุคคล	65
3.5 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560	66
3.5.1 กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560	66
3.5.2 จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560	71
<b>บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน</b>	<b>72</b>
4.1 แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน	72
4.2 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556	76
4.3 เปรียบเทียบการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)	78
4.4 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ลงสู่ระดับบุคคล	79
4.5 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 - 2560	81
<b>บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>83</b>
5.1 บทสรุป	83
5.2 ปัญหา/อุปสรรค	85
5.3 ข้อเสนอแนะ	85
5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการ	86
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	

## สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 2-1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	9
แผนภาพที่ 2-2 มุมมองตามหลัก Balance Scorecard	20
แผนภาพที่ 2-3 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	23
แผนภาพที่ 2-4 ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล	27
แผนภาพที่ 2-5 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	32
แผนภาพที่ 3-1 แบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)	42
แผนภาพที่ 3-2 ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6	47
แผนภาพที่ 4-1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)	71
แผนภาพที่ 4-2 แสดงระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับบุคคล	75

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	10
ตารางที่ 2-2 เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดและการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของ กรมพัฒนาที่ดิน (ข้อมูลปี 2553 – 2556)	12
ตารางที่ 2-3 การลงนามข้อตกลงการทำงาน (PSA) กรมพัฒนาที่ดิน	15
ตารางที่ 2-4 ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner – Support Matrix)	18
ตารางที่ 2-5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ	33
ตารางที่ 3-1 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน	37
ตารางที่ 3-2 การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556	45
ตารางที่ 3-3 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ประจำปี งบประมาณ 2556	50
ตารางที่ 3-4 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ประจำปีงบประมาณ 2556	56
ตารางที่ 3-5 การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557-2560	67
ตารางที่ 3-6 ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ระดับกรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ 2557 - 2560	68
ตารางที่ 4-1 เปรียบเทียบการจัดทำข้อตกลง การทำงาน (PSA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน (IPA)	78

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

เนื่องด้วยรัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานให้บริการกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับได้ การที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพดังกล่าวได้ ส่วนราชการต้องนำระบบและเครื่องมือสำหรับการจัดการผลการดำเนินงานมาช่วยในการถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายสู่การดำเนินการในทางปฏิบัติ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด รัฐบาลจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีกฎหมาย แผน และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ดังต่อไปนี้

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่าการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2546 มาตรา 9 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และมาตรา 12 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2546 - 2550 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจา และทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

4) คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 เห็นชอบในหลักการ และรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน โดยได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความสามารถใน

การบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) โดยมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 ขั้นตอนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เริ่มต้นเมื่อต้นปีงบประมาณ โดยส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด หลังจากนั้นจึงมีการเจรจาและจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการปฏิบัติราชการตามคำรับรองได้ 6 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อครบ 12 เดือน ส่วนราชการที่มีผลการประเมินระดับดีขึ้นจะได้รับ การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีเพื่อนำไปจัดสรรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป

กรมพัฒนาที่ดินเริ่มจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 โดยดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป็นการดำเนินการภายในระหว่างกระทรวง/กลุ่มภารกิจ และส่วนราชการ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement : IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นการดำเนินการภายในองค์การในลักษณะของการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Public Service Agreement : PSA) โดยการจัดสรรงบประมาณและถ่ายทอดเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการให้กับหน่วยงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งด้านผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ ตามกรอบแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงระดับบุคคล ประกอบกับจากการศึกษาดูงานของกรมประมง และศึกษาส่วนราชการอื่นๆ ภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ส่วนราชการต่างๆ ได้มีการปรับรูปแบบการจัดทำข้อตกลงการทำงานเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement : IPA) ไปเรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น กรมพัฒนาที่ดินจึงปรับวิธีการจัดทำข้อตกลงการทำงานในปีงบประมาณ 2556 จาก “ข้อตกลงการทำงาน (Public Service Agreement : PSA)” มาเป็น “คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement : IPA)” โดยใช้กรอบแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และเครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน

## 1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน (IPA) ให้เป็นไปในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกับส่วนราชการอื่นๆ ที่ดำเนินการตามกรอบแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

2) เพื่อใช้คำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน (IPA) เป็นข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับสำนัก/กอง

## 1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน

1) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ดำเนินการโดยประยุกต์ใช้กรอบตามแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. และปรับวิธีการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โครงสร้าง และบทบาทภารกิจของหน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน

2) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ดำเนินการโดยประยุกต์แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับองค์การ และถ่ายทอด (Cascading) เป้าประสงค์และตัวชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงาน และจากหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ

3) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เป็นการดำเนินการภายในระหว่างกรมและหน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรระหว่างอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีพัฒนาที่ดิน เท่านั้น

## 1.4 วิธีการดำเนินงาน

1) ศึกษาแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

1.1) รวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.2) ศึกษาการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) หน่วยงานอื่นๆ

2) กำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน

2.1) การกำหนดองค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2) การกำหนดคู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน

2.3) การกำหนดแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบ

การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง

2.4) แนวทางการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

3.1) กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

3.2) เสนอขอความเห็นชอบกรอบแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556

3.3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

4) แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ลงสู่ระดับบุคคล



5) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560

5.1) กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560

5.2) จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งครอบคลุมงานประจำที่หน่วยงานต้องพัฒนา งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการติดตามผลการดำเนินงานและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้ครอบคลุมทุกมิติทั้งมิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์การ

3) คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ทำให้บุคลากรในองค์การทุกระดับตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นความเชื่อมโยงบทบาทภารกิจและหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การและมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในระดับสำนัก/กอง กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และบุคคล สามารถนำมาเป็นกรอบในการจัดทำตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน ในปีงบประมาณ 2556 เป็นการดำเนินการปีแรก โดยปรับรูปแบบการดำเนินงานจากการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) โดยใช้แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และเครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกับส่วนราชการอื่นๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษากรอบแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และเครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีเอกสารที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

#### 2.1 กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) 2545

มาตรา 3/1 บัญญัติว่า การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

##### 2.1.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2546

มาตรา 9 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และมาตรา 12 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

##### 2.1.3 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณา เรื่อง การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีมติเห็นชอบในหลักการ และรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) หลักการการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจในภาคราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งความต้องการของระดับองค์กรและบุคคล โดยสิ่งจูงใจต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

##### (2) แนวทาง

(2.1) สร้างแรงจูงใจในระดับองค์การ โดยการกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และจัดสิ่งจูงใจในระดับบุคคล โดยในปีงบประมาณ 2547 จะสร้างแรงจูงใจใน

ระดับองค์การ โดยเฉพาะในระดับกรมและจังหวัดก่อน แล้วจึงจะขยายไปสู่ส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ  
กระทรวง และระดับบุคคลต่อไป

(2.2) ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดทั้งหมดต้องเข้าร่วมในระบบการประเมินผล  
เพื่อรับสิ่งจูงใจ

(2.3) จัดสิ่งจูงใจให้มีความหลากหลายและเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเลือกสิ่งจูงใจให้  
สอดคล้องกับความต้องการได้

(2.5) ผูกการให้สิ่งจูงใจกับการจัดทำข้อตกลงผลงาน ซึ่งจะมีการทบทวนประเด็นที่จะ  
นำมาใช้ในการเจรจาข้อตกลงดังกล่าวทุก 1 ปี

(2.6) กำหนดสิ่งจูงใจไม่ให้มีผลผูกพันในระยะยาว เพราะสิ่งจูงใจที่จะให้ขึ้นกับผลงาน  
ในแต่ละปี

(2.7) มีการนำมาตรการเชิงลบมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

(2.8) ประกาศให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ผลการ  
ประเมิน และสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการได้รับ

(2.9) ให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเจรจาข้อตกลง และการ  
ประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงของส่วนราชการสำหรับผลงานปีงบประมาณ 2547 แต่ในปีต่อ ๆ ไปให้  
เป็นความรับผิดชอบของกระทรวงและกรมต่าง ๆ ทั้งนี้ จะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่สำนักงาน  
ก.พ.ร. จะกำหนดต่อไป

(3) วิธีการ จัดส่วนราชการได้เป็น 3 กลุ่ม ตามระดับของการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และการ  
ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมทั้งหมดที่ต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการ  
ภาคบังคับ โดยต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย การลดอัตรากำลังหรือการ  
จัดสรรอัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การลดระยะเวลาการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ และผลสำเร็จในการ  
พัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/1 ปฏิรูป)

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมที่ต้องการพัฒนาการปฏิบัติราชการในระดับ  
ท้าทาย โดยต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

- แสดงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น เหมือนกลุ่มที่ 1
- แสดงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการในประเด็นเพิ่มเติมจากกลุ่มที่ 1  
โดยพัฒนาให้ได้อย่างน้อย 2 ใน 3 ของประเด็นทั้งหมด 15 ประเด็น เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจ การ  
อนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ และการแก้ไขหรือยกเลิก กฎ ระเบียบ ที่ไม่จำเป็นล้าสมัยหรือเป็นอุปสรรค  
ต่อการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงานบางส่วน หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์  
กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์การ เป็นต้น

- ส่วนราชการระดับกรมต้องเสนอตัวชี้วัดพร้อมทั้งเป้าหมายที่คาดว่าจะทำ  
ได้ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อเจรจาข้อตกลงผลงานและเป้าหมาย

- หลังจากคณะรัฐมนตรีเห็นชอบตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ส่วนราชการระดับ  
กรมเสนอ ต้องมีการลงนามข้อตกลงผลงาน และประกาศให้ประชาชนทราบ

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ จังหวัดทั้งหมดและส่วนราชการระดับกรมที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือ  
หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการ  
บริหารการเปลี่ยนแปลง" ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งส่วนราชการในกลุ่มนี้จะแสดงผลการปฏิบัติ

ราชการ 5 ประเด็น เหมือนกลุ่มที่ 1 รวมทั้งต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการในประเด็นเพิ่มเติมตามที่ คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ

(4) กลไกและวิธีการในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการเพื่อรับสิ่งจูงใจ

(4.1) ให้มีคณะกรรมการ 2 ระดับ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับการจัดทำข้อตกลงและ ประเมินผล และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล

(4.2) ทุกส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัดต้องจัดทำแผนการพัฒนาการปฏิบัติ ราชการขององค์กรของตนเอง เพื่อนำมาเจรจาและตกลงกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและ ประเมินผล

(4.3) เมื่อส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดสามารถเจรจาได้ข้อตกลง และมีการ ลงนามในข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการแล้ว ให้ประกาศให้ประชาชนทราบ

(5) กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

(6) สิ่งจูงใจที่จัดให้แก่ส่วนราชการ

กลุ่มที่ 1 ส่วนแบ่งจากการลดค่าใช้จ่าย ส่วนแบ่งจากการลดอัตราค่าจ้างเงินรางวัล ประจำปี

กลุ่มที่ 2 เหมือนกลุ่มที่ 1 แต่จำนวนอาจมากกว่า และความยืดหยุ่นกฎระเบียบในด้าน ต่าง ๆ ที่ไม่มีผลกระทบในระยะยาว การยกย่องเชิดชูเกียรติ อื่น ๆ

กลุ่มที่ 3 เหมือนกลุ่มที่ 1 แต่จำนวนอาจมากกว่า และเป็นไปตามข้อตกลงที่ คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ

(7) สิ่งจูงใจที่จัดให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ระดับกรมและจังหวัด จะได้รับสิ่งจูงใจใน 2 ทาง คือ สิ่งจูงใจจากส่วนราชการต้นสังกัด และสิ่งจูงใจที่จัดให้ เฉพาะผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นจะมีการนำมาตรการเชิงลบมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงที่ไม่สามารถบริหารให้ เกิดผลงานตามที่ได้ตกลงกันได้

(7.1) มาตรการเชิงบวก เช่น การให้เข้าร่วมอบรม ดูงาน หรือเข้าร่วมประชุม ระดับชาติ การเลื่อนขั้นตราของเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพายได้เร็วขึ้น เป็นต้น

(7.2) มาตรการเชิงลบ เช่น เปลี่ยนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น หรือให้ลาออก เป็นต้น

## 2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2546 - 2550

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านนานาชาติ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านการเมือง ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการ เร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อ ขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผานออกจากภาวะวิกฤต และแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุกลวงไปด้วยดี รวมถึง การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ในวงนานาชาติ ซึ่งการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักประการสำคัญ คือการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช่วิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

(ฉบับที่ 5) 2545 ด้วยเหตุผลดังกล่าวคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี 2546 - 2550 ไว้ดังต่อไปนี้

“พัฒนาระบบราชการไทยใหม่มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน”

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ กล่าวคือ

- 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)
- 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดใหม่มีความเหมาะสม (Rightsizing)
- 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)
- 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

ภายใต้เป้าหมายหลักดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและคานาตอบแทนใหม่
- 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม
- 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเขามามีส่วนรวม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจา และทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เขาดวยกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ โดยการโอนถ่ายอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติควบคู่ไปกับการเสริมสร้างการระมัดระวังในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและการงบประมาณสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและ คานาตอบแทนใหม่ ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน ยึดหลักการจ่ายคานาตอบแทนตามผลงาน และสามารถรองรับกับการแข่งขันในตลาดแรงงานภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการ และเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่างๆ ได้โดยง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลักที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเป็ระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรวม โดยเป็ระบบราชการเข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงานและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

## 2.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

### 2.3.1 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปี เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยมีแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2555 ดังนี้

#### 1) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในปีงบประมาณ 2555 ได้นำระบบการบูรณาการการติดตามและประเมินผลภาครัฐ ตามมติของคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2554 เป็นกรอบแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้มีความเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและภาระงานเอกสาร เพื่อให้ส่วนราชการมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัด หลักที่มีความจำเป็น โดยในปีงบประมาณ 2555 มีกรอบการประเมินผลของส่วนราชการ ดังแผนภาพที่ 2-1



แผนภาพที่ 2-1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

มติภายนอก น้าหนักร้อยละ 70 ได้แก่

- ด้านประสิทธิผลของการดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลัก (น้าหนักร้อยละ 60)

- ด้านคุณภาพของการปฏิบัติราชการโดยวัดจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ (น้าหนักร้อยละ 10)

มติภายใน น้าหนักร้อยละ 30 ได้แก่

- ด้านประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต การใช้จ่ายงบประมาณ การประหยัดพลังงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ) (น้าหนักร้อยละ 15)

- ด้านการพัฒนาองค์การ (การพัฒนาบุคลากร การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การ และความโปร่งใส) (น้าหนักร้อยละ 15)

## 2) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยให้ถือคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นคำรับรองของส่วนราชการฝ่ายเดียว ไม่ใช่สัญญา และใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี โดยในคำรับรองการปฏิบัติราชการจะประกอบด้วยข้อตกลงเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติราชการ น้าหนัก เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน สำหรับการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกระทรวง กลุ่มภารกิจ และกรม มีรูปแบบการลงนาม ดังนี้

### 2.1) การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ แสดงดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ
หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
ระดับกระทรวง			
รัฐมนตรีว่าการกระทรวง	ลงนามกับ	นายกรัฐมนตรี	• แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง • ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้าหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง
ปลัดกระทรวง	ลงนามกับ	รัฐมนตรีว่าการกระทรวง	
ระดับกลุ่มภารกิจ			
รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ	ลงนามกับ	รัฐมนตรีว่าการกระทรวง ร่วมกับ ปลัดกระทรวง	• แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/ แผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ • ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้าหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/กลุ่มภารกิจ
ระดับกรม			
• หัวหน้าส่วนราชการที่ ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี	ลงนามกับ	นายกรัฐมนตรี	• แผนปฏิบัติราชการของกรม

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ
หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
• หัวหน้าส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการ	ลงนามกับ	รัฐมนตรีว่าการกระทรวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกรม และตัวชี้วัดภาคบังคับตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้</li> </ul>
• หัวหน้าส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง	ลงนามกับ	รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงที่กำกับดูแล	
• หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม (กรณีกรมในกระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจ)	ลงนามกับ	รองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจร่วมกับปลัดกระทรวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/แผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ/แผนปฏิบัติราชการของกรม</li> <li>• ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/กลุ่มภารกิจ/กรม และตัวชี้วัดภาคบังคับตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้</li> </ul>
หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม (กรณีกรมในกระทรวงที่ไม่มีกลุ่มภารกิจ หรือกรณีกรมในกระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจแต่ไม่ได้เป็นกรมในกลุ่มภารกิจ)	ลงนามกับ	ปลัดกระทรวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/แผนปฏิบัติราชการของกรม</li> <li>• ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/กรม และตัวชี้วัดภาคบังคับตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้</li> </ul>
ปลัดกระทรวง	ลงนามกับ	รัฐมนตรีที่กำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง</li> <li>• ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนักเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/สำนักงานปลัดกระทรวง และตัวชี้วัดภาคบังคับตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้</li> </ul>

## 2.2) เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

(1) คำรับรองการปฏิบัติราชการ:



- คู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ: การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นการลงนามระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการตามระดับของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ: ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้น และสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

(2) แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ: การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ

(3) รายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลัก: ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ผลงานในอดีต เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขเฉพาะของตัวชี้วัด

### 2.3.2 คำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 โดยใช้กรอบและแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย

(1) คำรับรองการปฏิบัติราชการ:

- คู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการแบ่งกลุ่มภารกิจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการผลิต กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต และกลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมเกษตรกรและระบบสหกรณ์ กรมพัฒนาที่ดินเป็นส่วนราชการอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการลงนามระหว่างอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินกับรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตร่วมกับปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ: ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้น และสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

(2) แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ: การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ โดยรวบรวมข้อมูลจากยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งในปีงบประมาณ 2556 เป็นยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2550-2559)

(3) รายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลัก: ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ผลงานในอดีต เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขเฉพาะของตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดและน้ำหนักในแต่ละปีงบประมาณแตกต่างกันไปตามกรอบและแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดและการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน (ข้อมูลปี 2553 - 2555) สรุปได้ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดและการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน (ข้อมูลปี 2553 - 2555)

ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติประสิทธิผล	50	มิติประสิทธิผล	50	มิติประสิทธิผล	60
1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/	25	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษของ	25	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษของ	20

ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
พิเศษของรัฐบาล 2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ 3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า	10  15	รัฐบาล 2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ 3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า	10  15	รัฐบาล 2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวง 3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ 4. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า	10  10  20
มิติคุณภาพ	20	มิติคุณภาพ	20	มิติคุณภาพ	10
4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย 6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 7. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนจนได้ข้อยุติ	6 3 6 5	4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย 6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	6 8 6	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย	7 3
มิติประสิทธิภาพ	10	มิติประสิทธิภาพ	15	มิติประสิทธิภาพ	15
8. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 9. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน/ภาพรวม/เงินโครงการลงทุนภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 10. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต 11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน	2 2 1 1	7. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 8. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน/ภาพรวม/เงินโครงการลงทุนภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 9. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต 10. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน 11. ระดับความสำเร็จของการ	3 5 3 4 -	7. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต 8. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน 9. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน 10. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม 11. ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	3 2.5 1 1.5 5

ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
12. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน	2	ดำเนินการตามแผนพัฒนา กฎหมายของส่วนราชการ		ผลผลิตตามเอกสาร งบประมาณรายจ่าย 12. ระดับความสำเร็จของ การดำเนินการตามมาตรการ ประหยัดพลังงานของส่วน ราชการ	2
13. ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบภายใน	2				
14. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนา กฎหมายของส่วนราชการ	-				
มิติพัฒนาองค์กร	20	มิติพัฒนาองค์กร	20	มิติพัฒนาองค์กร	15
15. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	12. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	13. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	5
				14. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ	5
				15. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร	5

### 2.3.3 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement: IPA)

ส่วนราชการภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานตามกรอบและแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด หลายหน่วยงาน ได้แก่ กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมวิชาการเกษตร กรมชลประทาน สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกรมฝนหลวงและการบินเกษตร เป็นต้น โดยจากการศึกษาดูงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมประมง เดือนตุลาคม 2555 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมประมง พบว่า กรมประมงจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) โดยมีการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามยุทธศาสตร์ นโยบาย และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรม โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด และกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน แบ่งตัวชี้วัดการดำเนินงานออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

- 1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ
- 2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
- 3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
- 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

โดยกำหนดตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานแตกต่างกันตามบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยมีตัวชี้วัดบางตัวในมิติที่ 2 มิติที่ 3 และมิติที่ 4 ที่ทุกสำนัก/กอง กำหนดตัวชี้วัดที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน

สำหรับกรมพัฒนาที่ดินดำเนินการในลักษณะของการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Public Service Agreement: PSA) ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) องค์กรประกอบของข้อตกลงการทำงาน (PSA) ประกอบด้วย 2 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 ข้อตกลงการทำงาน
  - ส่วนที่ 2 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

2) การลงนามข้อตกลงการทำงาน PSA กำหนดคู่ลงนามจากโครงสร้างตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน และการมอบหมายอำนาจรองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 การลงนามข้อตกลงการทำงาน (PSA) กรมพัฒนาที่ดิน

ผู้ลงนามในข้อตกลงการทำงาน (PSA)			เอกสารประกอบข้อตกลงการทำงาน (PSA)
ผู้บริหารกรม	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิบดีด้านบริหาร</li> <li>รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ</li> <li>รองอธิบดีด้านวิชาการ</li> </ul>	ลงนามกับ	อธิบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงการทำงาน</li> <li>ข้อตกลงในฐานะผู้บริหาร</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดี</li> </ul>	ลงนามกับ	อธิบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงการทำงาน</li> <li>กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านบริหาร</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงการทำงาน</li> <li>กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านปฏิบัติการ</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงการทำงาน</li> <li>กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านวิชาการ</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงการทำงาน</li> <li>กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน</li> </ol>

### 3) กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน เป็นส่วนของเป้าหมายงานตามที่กรมได้จัดสรรให้สำนัก/กองดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน โดยกรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบด้วย ผลผลิต/แผนงาน/โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย และงบประมาณ ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวง จากนั้นนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีผ่านกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้รับความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา และได้รับการลงนามพระปรมาภิไธยตราเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากแผนปฏิบัติราชการประจำปีกรมตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรมพัฒนาที่ดินต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณเป็นรายไตรมาสเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณดังกล่าว กรมต้องมีการจัดสรรเป้าหมายงานและงบประมาณให้กับสำนัก/กอง เพื่อกำหนดพื้นที่ดำเนินการและจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนเสนอกรมเพื่อรวบรวมจัดทำเป็นจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณเสนอสำนักงบประมาณ ดังนั้น เป้าหมายงานที่สำนัก/กองได้รับการจัดสรรจากกรม จึงนำมาจัดทำเป็นกรอบนโยบายแนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

## 2.4 แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย คำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า มีแนวทางการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1) การวางยุทธศาสตร์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1) ส่วนราชการต้องมีการกำหนดชั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

1.2) ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

1.3) ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

#### 2) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

2.1) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

2.2) ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ

2.3) ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

2.4) ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลครอบคลุมถึงการดำเนินการ ดังนี้

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์กร และการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

- มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง

- มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

- มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

- มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

#### 2.4.2 การสื่อสารและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

จิระประภา อัครบวร (2552) ได้อธิบายถึงแนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับหน่วยงาน ไว้ในหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning Toolkit) เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” โดยองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้องสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

สำหรับกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานมีดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย หลังจากนั้นจึง 2) ทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์กรระดับหน่วยงานด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis เป็นต้น ต่อจากนั้นจึง 3) ทำการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สุดท้ายจึงเข้าสู่ 4) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งควรดำเนินการภายหลังการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว และควรจัดกลุ่มงานภายใต้หน่วยงาน โดยจัดบุคลากรที่อยู่ตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายคลึงกัน หรือมีหน้าที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่าง 1) การทำงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา 2) การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจประจำของแต่ละบุคคล และ 3) การทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ โดยเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลมีอยู่ 2 เครื่องมือ ประกอบด้วย

1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner – Support Matrix) เป็นตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของหน่วยงานลงสู่บุคคลภายในหน่วยงาน เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานมีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานได้

การจัดทำตารางเริ่มจากนำรายชื่อบุคลากรในหน่วยงานนั้นมาแสดงตามแนวนอนของตารางและแสดงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาตามแนวตั้งของตาราง ผู้ที่เกี่ยวข้องตามตารางนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าภาพ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพมากกว่าหนึ่งท่าน นอกจากนี้ยังแบ่งผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้น แต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็เจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้ แสดงตารางความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner – Support Matrix)

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

2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งของแต่ละบุคคล โดเนแบ่งรายละเอียดเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่ง ส่วนความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง แสดงสิ่งที่ต้องทำ ส่วนขอบเขตผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงผู้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อตำแหน่งดังกล่าว และส่วนสุดท้ายเป็นส่วนคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

#### 2.4.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้กล่าวในหนังสือ “Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์” ถึงทฤษฎีต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ต้นกำเนิดของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจ และการนำมาประยุกต์ใช้กับภาคราชการของไทย รวมทั้งแนวทางในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังนี้

##### 1) แผนที่ยุทธศาสตร์ในภาคธุรกิจ

ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ประจวบกับการพัฒนาของแนวคิดด้าน Balance Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็น

เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

Balance Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมประเมินผลโดยใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balance Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้อธิบายถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือ “Strategy Map” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

อาจสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึง ยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น โดยภายในแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมอง จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ซึ่งก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้นจะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ทุกคนเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าจะทำอะไรที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้

## 2) การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย

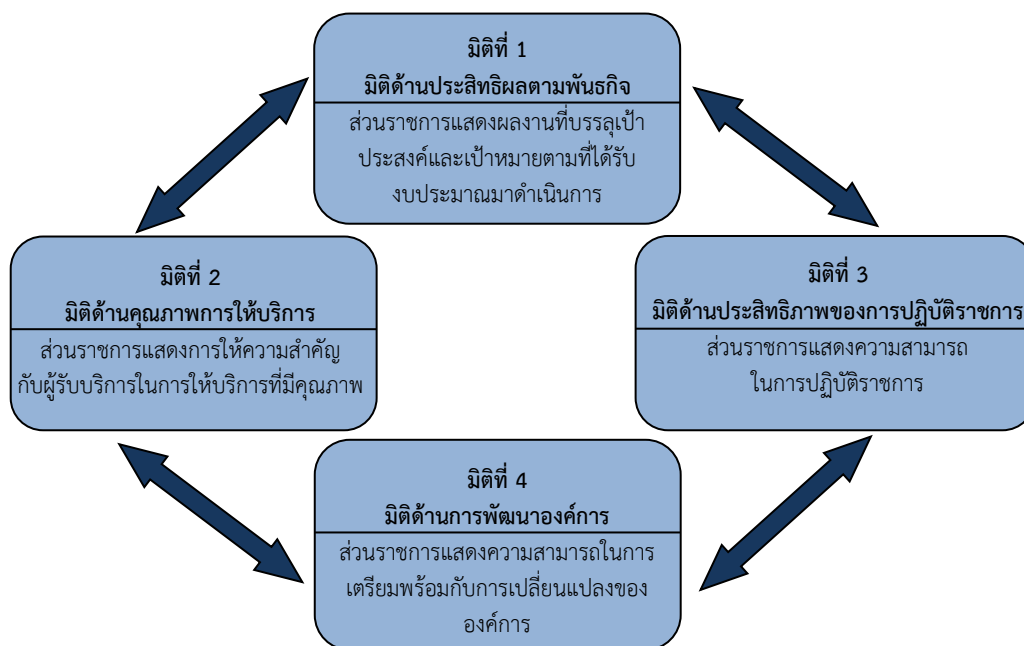
แนวคิดของ Balance Scorecard มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และก็เป็นที่น่ายินดีที่แนวคิดที่มีประโยชน์เหล่านี้ได้เริ่มมีการนำเอามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกาและอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยงานราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรือที่อังกฤษที่ให้หน่วยงานราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) และเมื่อปีที่แล้วทางรัฐบาลของประธานาธิบดีบุชได้ประกาศออกมาว่าจะมีการสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัดซึ่งจะมีไฟสัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดย



ทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่างๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

เช่นเดียวกับแนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่างๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อยๆ เคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันหน่วยราชการของไทยหลายๆ แห่งได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น หน่วยราชการค่อนข้างจะคึกคักในการนำเอาระบบเหล่านี้เข้ามาใช้ก็หนีไม่พ้นมหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งหน่วยราชการและโรงพยาบาลต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยหน่วยราชการเหล่านี้ได้นำเอาหลักการของ Balance Scorecard และ Key Performance Indicators เข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มพยายามผลักดันให้หน่วยราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้มากขึ้น

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balance Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยเสียใหม่ ดังแผนภาพที่ 2-2 ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง ดังนี้



แผนภาพที่ 2-2 มุมมองตามหลัก Balance Scorecard

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรายจ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรร

อัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ การอนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ภายใต้แต่ละมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะประกอบไปด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน

### 3) แนวทางในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ก่อน โดยจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญกล่าวคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ จากนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติการปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1) การยืนยันวิสัยทัศน์ เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน การมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลภายนอก

#### 3.2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดเน้นหรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน

#### 3.3) การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

(1) ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร?  
(2) อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นี้ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ? ก่อนตอบคำถามนี้ควรเริ่มจากการพิจารณาเสียก่อนว่า “ใครคือผู้รับบริการหรือลูกค้าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้”

(3) องค์การต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

(4) จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

### 3.4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์จะใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่างๆ ในลักษณะ “เหตุและผล” โดยเป้าประสงค์ที่อยู่ปลายลูกศร คือเป้าประสงค์ในส่วนที่เป็นผล

ภายหลังจากที่มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียว ในบางกรณี จะพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในบางประเด็นยุทธศาสตร์จะมีบางส่วนที่มีความคล้ายคลึงกันหรือเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกัน ก็มักจะยุบรวมเป้าประสงค์เหล่านั้นให้เหลือเพียงเป้าประสงค์เดียว

นอกจากนี้ พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ในหนังสือ “Individual Scorecard : การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” ดังนี้

1) การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การ องค์ประกอบต่างๆ ในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การ ประกอบด้วย

1.1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ เป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการที่จะมุ่งไปถึง ซึ่งจะอธิบายความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การ แต่ไม่ได้รับบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

1.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

1.3) เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

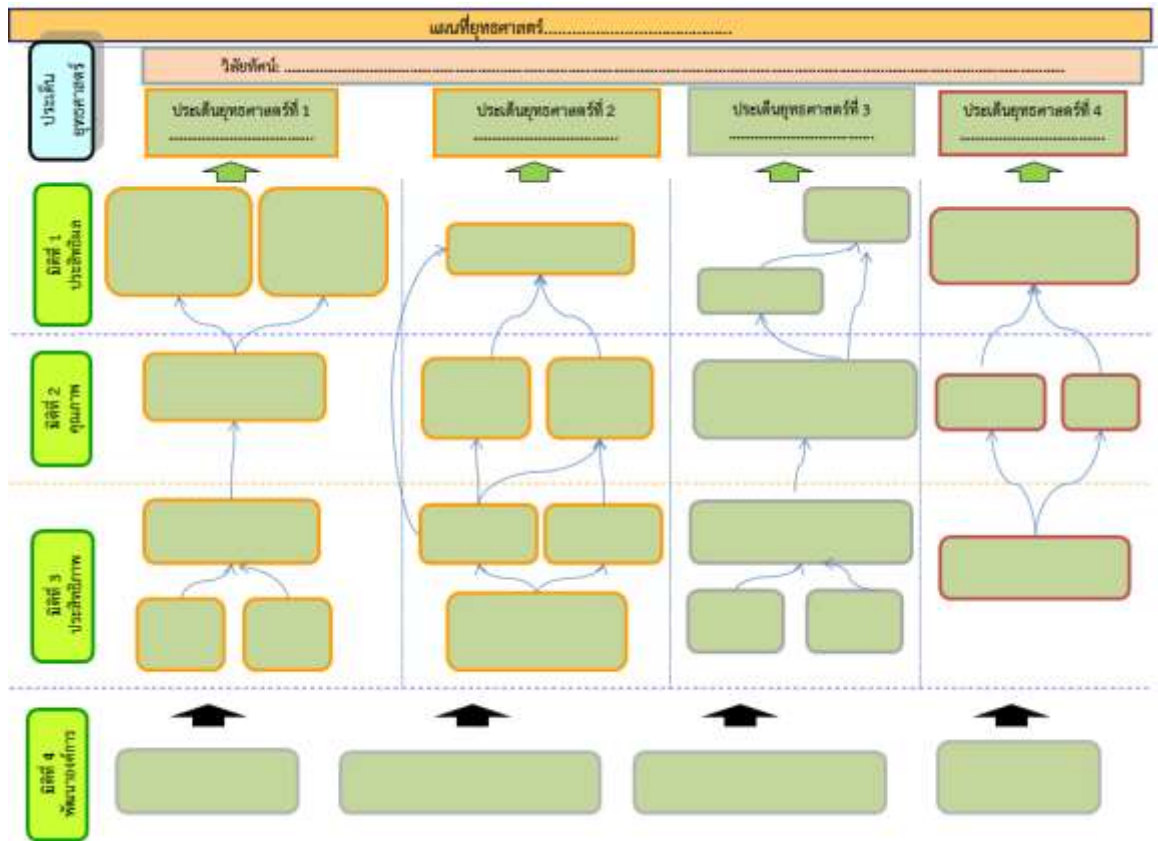
มิติประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นจะประสบความสำเร็จ

มิติคุณภาพการให้บริการ คือ อะไรคือสิ่งที่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติแรกต้องการ และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ องค์การต้องมีประสิทธิภาพของกระบวนการ/การปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อนำไปสู่สิ่งที่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ หรือก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

มิติพัฒนาองค์การ คือ จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1.4) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ที่มีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 2-3



แผนภาพที่ 2-3 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

#### 2.4.4 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล (2552) ได้กล่าวถึง “ตัวชี้วัด” ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ตัวชี้วัด นั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด ติดตาม หรือประเมินว่าการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นได้ผลเป็นเช่นใดแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้ในการกำกับการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ด้วย และได้กล่าวถึงประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดค่าเป้าหมาย และกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ ดังนี้

##### 1) ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1.1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

1.2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ

1.3) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน

ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้  
วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน

2) วิธีการกำหนดตัวชี้วัด มีอย่างน้อย 4 วิธี ได้แก่ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน  
จากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused  
Method) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) และการประเมินความรู้  
ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนด  
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้เน้นกล่าวถึงเฉพาะ 3 วิธีแรก คือ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลง  
ล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)  
และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) ดังนี้

2.1) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับกาประเมินควร  
สอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการ  
ของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้  
ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

- (1) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- (2) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ  
ผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- (3) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

2.2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบการ  
กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือ  
ความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดี  
เพียงใด

วิธีการนี้เหมาะสำหรับงานบริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ  
โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ  
สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- (1) ระบุผู้รับบริการหรือลูกค้าของผู้รับการประเมินจนครบ ในกรณีที่มี  
ผู้รับบริการจำนวนมาก ให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ
- (2) พิจารณาความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายว่าเป็น  
เช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพึงพอใจ  
สูงสุด เป็นต้น
- (3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสะท้อนความคาดหวังหรือความต้องการ  
ของผู้รับบริการที่ละรายการ
- (4) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน  
ร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

2.3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) เป็นการ  
กำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการ  
กำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติ

ราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายถอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

(2) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบที่ละเนื้องาน

(3) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

### 3) การกำหนดค่าเป้าหมาย

ภายหลังจากที่ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและเห็นชอบร่วมกัน โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป

การกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดนั้น ให้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ 1 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดเท่าที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้ว จะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับศูนย์ ไปจนถึงระดับ 5 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทายซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดทนเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้

### 4) กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การดำเนินการตามกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนั้น โดยพื้นฐานแล้วผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถบูรณาการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 3 วิธีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1) เริ่มต้นจากการใช้วิธีการถ่ายถอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างก่อนเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ถ่ายถอดลงมาเป็นลำดับ

3.2) พิจารณาว่าตัวชี้วัดที่ถ่ายถอดลงมายังผู้รับการประเมินครบถ้วนตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินนั้นหรือไม่ หากยังไม่ครบถ้วน หรือไม่มีตัวชี้วัดใดที่สามารถถ่ายถอดลงมายังผู้รับการประเมินได้ ก็ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม โดยอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

นอกจากนี้ พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดและการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ในหนังสือ “Individual Scorecard : การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” ดังนี้

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

1) การจัดทำตัวชี้วัดต้องมี “รายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template)” คือ คำอธิบายตัวชี้วัด ซึ่งควรประกอบด้วย

- นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล
- วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด
- สูตรในการคำนวณ

- หน่วยวัด
- ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล
- กระบวนการจัดเก็บข้อมูล
- ผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ

ตัวชี้วัด เป็นต้น

## 2) ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ
- ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ และกิจกรรม/งานที่สำคัญ หากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาที่องค์การ
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล
- ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80

ของตัวชี้วัดทั้งหมด

- เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป
- จะต้องช่วยผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์การเป็นอย่างไร
- จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ เนื่องจากเกิดการแย่งทรัพยากรกัน หรือการไม่ร่วมมือระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน

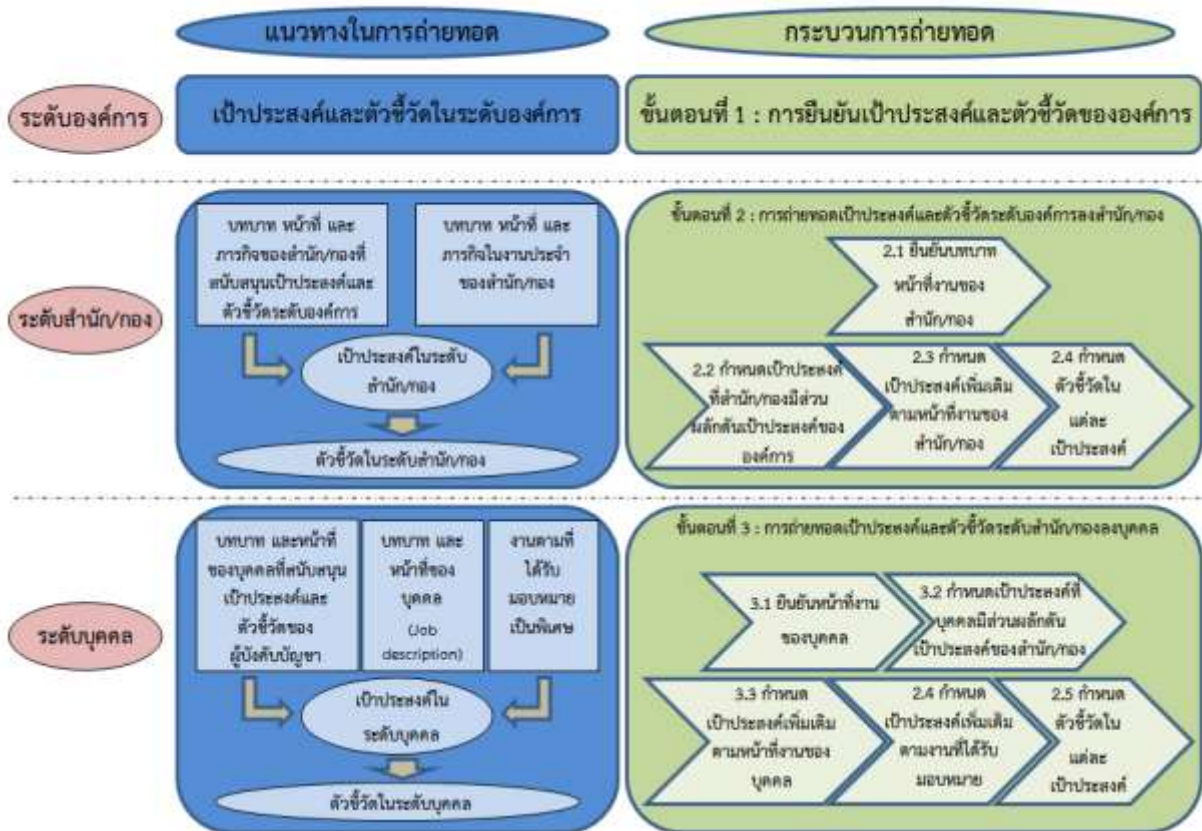
3) การจัดทำระบบประเมินผลเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดระดับบุคคล สิ่งสำคัญคือการกำหนดเป้าประสงค์ที่ท่านต้องการบรรลุ โดยเป้าประสงค์ที่ดีต้องแสดงสิ่งที่ท่านต้องการพัฒนาหรือดำเนินการเพื่อให้งานที่ท่านรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้เป้าประสงค์ของท่านยังต้องสามารถสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาด้วย

การกำหนดเป้าประสงค์ของท่านตามแนวทางดังกล่าว นการวางแผนยุทธศาสตร์ ออกจากท่านจะได้พัฒนางานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ท่านยังเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์การ

เพื่อให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์การ การจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคลควรแปลงระบบประเมินผลระดับองค์การสู่ระดับสำนัก/กองก่อน จากนั้นจึงดำเนินการแปลงระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองสู่ระดับบุคคลเป็นลำดับต่อไป ดังแผนภาพที่ 2-4



## ภาพรวมการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับกอง/สำนัก/และระดับบุคคล



แผนภาพที่ 2-4 ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

### 3.1) การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง

ระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองเป็นการผสมผสานระหว่าง

- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับองค์กร
- การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของ

สำนัก/กอง

การกำหนดเป้าประสงค์ของสำนัก/กองจากทั้ง 2 องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ประเด็นการประเมินของสำนัก/กองนั้นมีความครบถ้วน ทั้งจากสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้สำนัก/กองดำเนินการภายใต้เป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งเน้นหรือมอบหมายเป็นภารกิจให้สำนัก/กองปฏิบัติ (ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หลังจากกลยุทธ์หรือภารกิจงานนั้นๆ เสร็จสิ้นก็จะมีภารกิจใหม่ๆ มาให้ปฏิบัติแทน) และหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำภายใต้บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กองนั้น

สรุปกระบวนการจัดทำระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันบทบาท หน้าที่งานของสำนัก/กอง โดยยึดจากความรับผิดชอบหลักของสำนัก/กอง ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาท หน้าที่ของสำนัก/กองให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร ให้สำนัก/กองพิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ขององค์กรว่า สำนัก/กองมีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กรณีที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรในด้านการสนับสนุนข้อมูล เช่น เป็นหน่วยงานรวบรวมจัดเก็บข้อมูล หรือ



เป็นหน่วยงานที่จัดส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุเป้าหมาย สำนัก/กองไม่ควรดึงเป้าประสงค์ดังกล่าวมาเป็นเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ขององค์การที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองรับจากองค์การยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนาระบบประเมินผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของสำนัก/กองต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์การด้วย

ทั้งนี้ หากสำนัก/กองเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ขององค์การที่สำนัก/กองได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 สำนัก/กองสามารถนำตัวชี้วัดขององค์การดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าสำนัก/กองเป็นผู้สนับสนุน หรือรับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในเป้าประสงค์นั้นๆ

### 3.2) การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล ควรดำเนินการภายหลังการพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองเสร็จสิ้น และควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ภายใต้สำนัก/กอง โดยจัดบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่งานที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำการแปลงระบบประเมินผลมาสู่ระดับบุคคล

ระบบประเมินผลระดับบุคคล เป็นการผสมผสานระหว่าง

- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับของผู้บังคับบัญชา
- การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของแต่ละบุคคล

แต่ละบุคคล

- การให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

จากแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคลข้างต้น สรุปกระบวนการจัดทำระบบประเมินผลเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล - เป็นการยืนยันหน้าที่งานของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงาน/สายงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา - พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงาน/สายงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งานเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งาน - พิจารณาจากความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันจากขั้นตอนที่ 2

หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลัก ให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน – หากบุคคลมีหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้น เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ – ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2, 3 และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กองด้วย หากบุคคลเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของสำนัก/กองที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 บุคคลสามารถนำตัวชี้วัดของสำนัก/กองดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นใหม่

### 3.3) ลักษณะตัวชี้วัดของระบบประเมินผลระดับบุคคล

เมื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับบุคคล จะพบว่าลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคล สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ คือ

- ตัวชี้วัดลักษณะที่ 1 : ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง - กรณีที่ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง มีบุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับบุคคลของท่านนั้นจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งสำนัก/กองและระดับบุคคล

- ตัวชี้วัดลักษณะที่ 2 : ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง - กรณีที่ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องเกิดจากการที่บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบตัวชี้วัดระดับบุคคลของแต่ละท่านที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว สามารถดึงตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองมาเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของตนได้ โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับบุคคลจะเป็นเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมในระดับสำนัก/กอง

- ตัวชี้วัดลักษณะที่ 3 : ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน - เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น

- ตัวชี้วัดลักษณะที่ 4 : ตัวชี้วัดมาตรฐาน - เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดต่างๆ ไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจต่างกันที่เป้าหมายตามผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนด

### 3.4) เครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

3.4.1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ - เป็นตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยทำให้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชามีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาได้

3.4.2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) - ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล

## 2.5 ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556)

กรมพัฒนาที่ดินมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดิน โดยการให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาทรัพยากรที่ดินทั้งปัญหา ความเสื่อมโทรมของดินและปัญหาการใช้ที่ดินตลอดมา โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการรับมือและ แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของประเทศโดยเฉพาะด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมเสมอมา และแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และแผนพัฒนาการเกษตรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจุบันอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม”

นิยามวิสัยทัศน์ดังนี้

- พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ : ป้องกันการชะล้างพังทลาย แก้ไขปัญหาดิน การปรับปรุง บำรุงดิน เพื่อให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะสมในการผลิตพืชเศรษฐกิจชนิดต่างๆ ให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น
- การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน : การสำรวจ วิเคราะห์ จำแนกประเภทการใช้ที่ดิน การ จัดการใช้ประโยชน์ที่ดิน วางแผนการใช้ที่ดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต
- การมีส่วนร่วม : ภาครัฐเครือข่ายได้แก่ หมอดินอาสา ยุวมอดิน เกษตรกร ชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดิน และการ เผยแพร่องค์ความรู้ วิชาการผ่านภาครัฐเครือข่ายเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ดิน

2) ภารกิจตามกฎหมาย

การกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน ในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและ จำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของ สารเคมีหรือวัตถุอื่นใด การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน การ ให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทาง การเกษตร และให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

3) พันธกิจ

- 3.1) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- 3.2) วิจัย พัฒนา ให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนด เขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิตและให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้อง ทันสมัย
- 3.3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดินและน้ำ โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟู ปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ภายใต้กระบวนการที่ชุมชนมีส่วนร่วม
- 3.4) พัฒนาหมอดินอาสา ยุวมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ความ เข้าใจการพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- 3.5) ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551

4) อำนาจหน้าที่

- 4.1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ดินและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และจำแนกดินเพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การกำหนดเขตอนุรักษ์ดินและน้ำ รวมทั้งติดตามสถานการณ์สภาพการใช้ที่ดิน

4.3) ศึกษา วิจัย และพัฒนาการปรับปรุงบำรุงดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเกษตรในไร่นา ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่และการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร

4.4) ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงบำรุงดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน

4.5) ศึกษา วิเคราะห์ และผลิตแผนที่ภาพถ่าย จัดทำสำมะโนที่ดิน และพัฒนาระบบแผนที่ฐานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้ที่ดิน การพัฒนาการผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรและอื่นๆ

4.6) ถ่ายทอดผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้บริการด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งสร้างเครือข่ายหมอดินอาสา และกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี การมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและในด้านอื่นๆ

4.7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 5) ค่านิยมองค์กร

รักองค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และยึดประโยชน์องค์กรเป็นหลัก

รักศักดิ์ศรี โดยมีความภูมิใจในการเป็นข้าราชการและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

รู้สามัคคี โดยทำงานเป็นทีม มีความพร้อมเพียง และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

รอบรู้มีคุณธรรม โดยมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีความคิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในสิ่งที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร

#### 6) ประเด็นยุทธศาสตร์

7.1) ขับเคลื่อนแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน

7.2) อนุรักษ์ดินและน้ำ

7.3) การวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ดิน

7.4) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดิน

7.5) การพัฒนาองค์กร

#### 7) เป้าประสงค์หลัก

8.1) จัดทำแผนการใช้ที่ดินเพื่อการวางแผนพัฒนาในพื้นที่

8.2) ส่งเสริมเกษตรกรทำการผลิตตามความเหมาะสมของดิน

8.3) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน

8.4) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน

8.5) พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน

8.6) เกษตรกรนำเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินไปใช้ประโยชน์

8.7) สร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินให้เข้มแข็ง และยั่งยืน

#### 8) ตัวชี้วัด

8.1) ร้อยละของหน่วยงานที่นำแผนการใช้ที่ดินไปใช้ระดับตำบล (ร้อยละ)

- 8.2) ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพของดิน (ร้อยละ)
- 8.3) พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน (ล้านไร่)
- 8.4) พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการจัดการและฟื้นฟูปุ๋ยพริกดิน (ล้านไร่)
- 8.5) ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการของกรมฯ และดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน (ร้อยละ)
- 8.6) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานวิจัย(ระดับ)
- 8.7) ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาโดยกรมพัฒนาที่ดินแล้วนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ (ร้อยละ)
- 8.8) ร้อยละของหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ที่ได้รับการพัฒนาและมีกิจกรรมต่อเนื่อง (ร้อยละ)

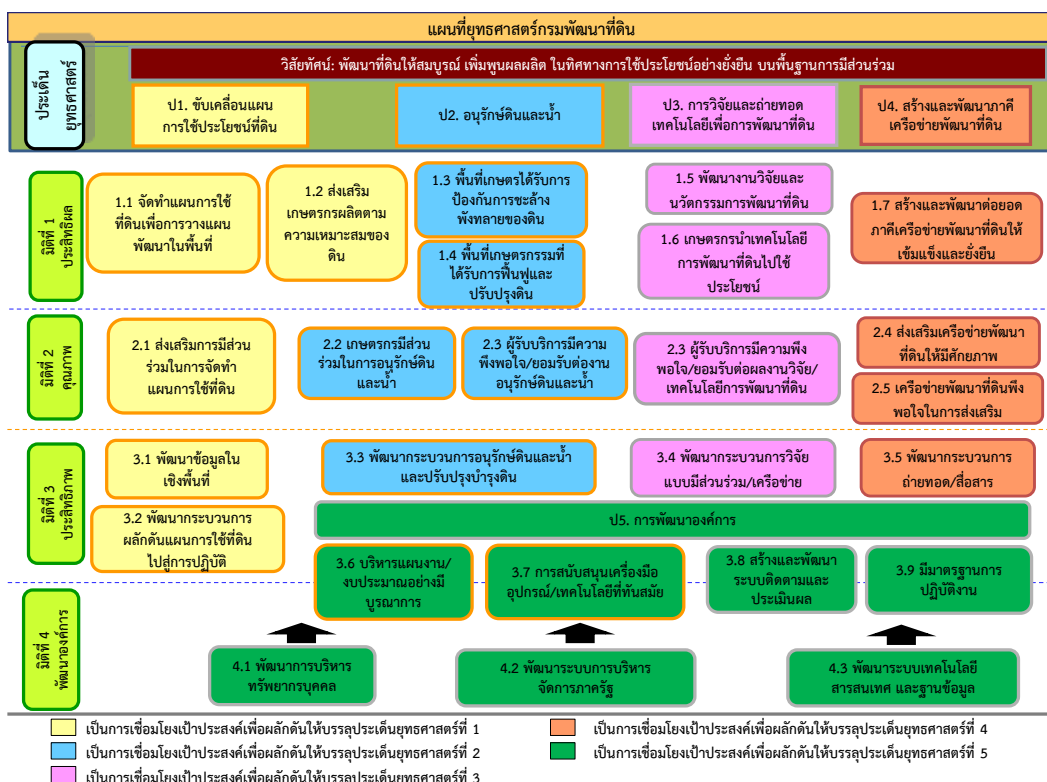
9) แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน - จากทิศทางขององค์การได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ระดับองค์การไว้แล้ว นำประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชื่อมโยงกันจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน แสดงดังแผนภาพที่ 2-3 ดังนี้

มิติประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นจะประสบความสำเร็จ

มิติคุณภาพ คือ อะไรคือสิ่งที่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติแรกต้องการ และผลลัพธ์ที่ต้องการของเค้าคืออะไร

มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ องค์การต้องมีประสิทธิภาพของกระบวนการ/การปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อนำไปสู่สิ่งที่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ หรือก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

มิติพัฒนาองค์การ คือ จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ 2-5 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

10) เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน - กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ทุกตัว พร้อมกับหน่วยงานรับผิดชอบในแต่ละเป้าประสงค์ กำหนดเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และหน่วยงานรับผิดชอบรอง ดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบ	
		หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง
มิตินี้ 1 มิติด้านประสิทธิผล			
1.1 จัดทำแผนการใช้ที่ดินเพื่อการวางแผนพัฒนาในพื้นที่	1) ร้อยละของหน่วยงานที่นำแผนการใช้ที่ดินไปใช้ระดับตำบล	สสผ. สวด. สสว. สพข.	
1.2 ส่งเสริมเกษตรกรทำการผลิตตามความเหมาะสมของดิน	1) ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรที่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพของดิน	สพข.	สสผ. สวด. สสว.
1.3 พื้นที่เกษตรกรได้รับการป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน	1) พื้นที่เกษตรกรที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน	สวจ. สวพ. สพข.	สวด. สสว.
1.4 พื้นที่เกษตรกรที่ได้รับการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน	1) พื้นที่เกษตรกรที่ได้รับการจัดการและฟื้นฟูทรัพยากรดิน	สวจ. สพข.	สวด. สวพ.
1.5 พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมที่ดิน	1) ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการของกรมฯ และดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	สสผ. สวจ. สวด. สวพ. สสว. สพข.	กผง.
	2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานวิจัย		
1.6 เกษตรกรนำเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินไปใช้ประโยชน์	1) ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาโดยกรมพัฒนาที่ดินแล้วนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์	สพข.	สวด. ศสท.
1.7 ภาควิชาช่วยพัฒนาที่ดินเข้มแข็งต่อยอดยั่งยืน	1) ร้อยละของหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ที่ได้รับการพัฒนาและมีกิจกรรมต่อเนื่อง	สพข.	-
มิตินี้ 2 มิติด้านคุณภาพของการปฏิบัติราชการ			
2.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน	1) ร้อยละของแผนการใช้ที่ดินที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมไม่น้อยกว่าในระดับที่สอง (มีอยู่ ๕ ระดับ)	สสว. สพข.	สสผ. สวด.
2.2 ความพึงพอใจ/ยอมรับต่อผลงานวิจัย/เทคโนโลยี/อนุรักษ์ดินและน้ำ	1) ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน/งานอนุรักษ์ดินและน้ำ	กผง.	สวจ. สวด. สวพ. สสว. สพข.

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบ	
		หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง
2.3 เกษตรกรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	1) ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	สพข.	สวจ. สวพ. สสว.
2.4 ส่งเสริมเครือข่ายพัฒนาที่ดินให้มีศักยภาพ	1) ร้อยละของหมอดินอาสาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้หลังจากได้รับการพัฒนา	สพข.	สวจ. สวด. สสว.
2.5 เครือข่ายพัฒนาที่ดินพึงพอใจในการส่งเสริม	1) ร้อยละความพึงพอใจของหมอดินอาสา/กลุ่มเกษตรกร/โรงเรียนเกษตรกรอินทรีย์ ที่ได้รับการส่งเสริม	กผง. สพข.	สวจ. สสว.
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			
3.1 พัฒนาข้อมูลในเชิงพื้นที่	1) ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันสำหรับข้อมูลในเชิงพื้นที่ระดับตำบล/เขตพัฒนาที่ดิน	สสผ. สวด. สสว. สพข.	ศสท.
3.2 พัฒนาระบบการผลักดันแผนการใช้ที่ดินไปสู่การปฏิบัติ	1) จำนวนตำบลที่ได้มีการนำแผนการใช้ที่ดินไปสู่การปฏิบัติ	กนผ.	กผง. สพข.
3.3 บริหารแผนงาน/งบประมาณอย่างมีบูรณาการ	1) ระดับความสำเร็จของการบริหารแผนงาน/งบประมาณอย่างบูรณาการ	กผง. กค.	-
3.4 พัฒนาประสิทธิภาพในการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์/เทคโนโลยี	1) ระดับความสำเร็จของการให้การสนับสนุนเครื่องมือ/อุปกรณ์/เทคโนโลยี	กค. ศสท.	-
3.5 ส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้	1) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	กกจ.	สวจ. สพข. ศสท.
3.6 ส่งเสริมกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม/เครือข่าย	1) ร้อยละของโครงการวิจัยที่ดำเนินการร่วมกันอย่างน้อย 2 สำนัก	กผง.	สวจ. สวด. สสว. สพข.
3.7 พัฒนาระบบการถ่ายทอด/สื่อสาร	1) จำนวนเรื่องที่ได้รับการพัฒนาระบบการถ่ายทอดและระดับความสำเร็จ	สลก. ศสท.	สพข.
3.8 สร้างและพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล	1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล	กผง. กค.	กพร. ตสน.
3.9 มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน	1) จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	กพร. กผง.	ทุกหน่วยงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบ	
		หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง
มิตินี้ที่ 4 การพัฒนาองค์กร			
4.1 พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล	1) ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/คน/ปี	กกจ.	ทุกหน่วยงาน
4.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามหลัก PMQA	1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	กพร.	ทุกหน่วยงาน
	2) ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานได้จัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลแล้วเสร็จและจัดส่งกองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	กผง.	ทุกหน่วยงาน
4.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล	1) ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาและจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	สสผ. สสว. ศสท.	ทุกหน่วยงาน
	2) จำนวนฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นใหม่ในแต่ละปี	ศสท.	
	3) จำนวนซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ในแต่ละปี	ศสท.	

หมายเหตุ : ตสน. คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน, กพร. คือ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สลก. คือ สำนักงานเลขานุการกรม, กกจ. คือ กองการเจ้าหน้าที่, กค. คือ กองคลัง, กผง. คือ กองแผนงาน, ศสท. คือ ศูนย์สารสนเทศ, สสผ. คือ สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่, สวจ. คือ สำนักวิจัยและพัฒนากิจการที่ดิน, สวด. คือ สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน, สวพ. คือ สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน, สสว. คือ สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน, และ สพข. คือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต

จากการตรวจเอกสาร พบว่า กรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานมาตั้งแต่ปี 2546 แต่ดำเนินการในลักษณะของการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) ซึ่งในข้อตกลงมีส่วนของการลงนามและเอกสารประกอบ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติราชการที่กำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีกรม โดยไม่มีการพิจารณางานให้ครอบคลุมงานตามยุทธศาสตร์ งานตามนโยบาย รวมทั้งยังไม่มี การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบลงสู่ระดับบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำกรอบแนวทาง หลักการ และทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานสอดคล้องประสานเชื่อมโยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ กรมกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน

#### 3.1 ศึกษาแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

##### 3.1.1 รวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2546 เป็นต้น
- 2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2546 - 2550
- 3) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556
- 4) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
- 5) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 6) การประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2555 กรมพัฒนาที่ดิน
- 7) ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556)
- 8) แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี 2556
- 9) การจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Public Service Agreement: PSA) ของกรมพัฒนาที่ดิน
- 10) การมอบอำนาจการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน
- 11) นโยบายกรมพัฒนาที่ดิน

##### 3.1.2 ศึกษาการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) หน่วยงานอื่นๆ

ศึกษาคูงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมประมง เดือนตุลาคม 2555 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมประมง พบว่า กรมประมงจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) โดยมีการถ่ายทอด (Cascading) เป้าประสงค์และตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับหน่วยงานลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย และบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามยุทธศาสตร์ นโยบาย และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรม โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องในการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด และกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน แบ่งตัวชี้วัดการดำเนินงานออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

- 1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
- 2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
- 3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
- 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร

โดยกำหนดตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานแตกต่างกันตามบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยมีตัวชี้วัดบางตัวในมิติที่ 2 มิติที่ 3 และมิติที่ 4 ที่ทุกสำนัก/กอง กำหนดตัวชี้วัดที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ดังภาคผนวก 1

### 3.2 กำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน

จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนบริหารราชการแผ่นดิน และถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล ประกอบกับในปีงบประมาณ 2556 กรมได้เห็นชอบให้ปรับวิธีการจัดทำข้อตกลงการทำงานจากการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในรูปแบบเดียวกับส่วนราชการอื่น ที่มีการปรับรูปแบบไปแล้ว ซึ่งผู้จัดทำได้ดำเนินการโดยรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว จนสามารถกำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดินได้ ดังนี้

#### 3.2.1 การกำหนดองค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

จากการศึกษาคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงาน ก.พ.ร. และคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2555 กรมพัฒนาที่ดิน ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ ส่วนของการลงนามที่ต้องมีการกำหนดคู่ลงนาม และระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้นและสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง เป็นส่วนที่กำหนดเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้บริหารและสำนัก/กองเห็นความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของสำนัก/กองที่ผลักดันและสนับสนุนเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของกรมในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

2) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน เป็นส่วนของเป้าหมายที่สำนัก/กองได้รับจัดสรรให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี กรมพัฒนาที่ดิน

#### 3.2.2 การกำหนดคู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน

จากการศึกษาคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2555 กรมพัฒนาที่ดิน พบว่าคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นการลงนามระหว่างอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินกับรองปลัดกระทรวงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการผลิต และปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นการลงนามตามการมอบอำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง และปลัดกระทรวงเป็นลำดับชั้นลงมา ดังนั้น กรมพัฒนาที่ดินสามารถกำหนดคู่ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ได้ โดยพิจารณาจากโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการของกรมและการมอบหมายอำนาจของผู้บริหารกรมที่เป็นปัจจุบัน โดยสามารถกำหนดแนวทางการกำหนดคู่ลงนามของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)
ผู้บริหารกรม	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
<ul style="list-style-type: none"><li>รองอธิบดีด้านบริหาร</li><li>รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ</li><li>รองอธิบดีด้านวิชาการ</li></ul>	ลงนามกับ	อธิบดี	<ul style="list-style-type: none"><li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li><li>2. ข้อตกลงในฐานะผู้บริหาร</li></ul>

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)
ผู้บริหารกรม	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
• ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดี	ลงนามกับ	อธิบดี	1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ 2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองและกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน
• ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านบริหาร	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านบริหาร	1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ 2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองและกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน
• ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านปฏิบัติการ	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ	1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ 2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองและกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน
• ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับอธิบดีด้านวิชาการ	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านวิชาการ	1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ 2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองและกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

3.2.3 การกำหนดแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง

ในการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ซึ่งประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก ตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน มีแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ ไว้ในหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning Toolkit) เรื่อง “Strategy Map : แผนที่ยุทธศาสตร์” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์การในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนาในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

จิระประภา อัครบวร (2552) ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ ไว้ในหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning Toolkit) เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

นอกจากนี้ จิระประภา อัครบวร (2552) ยังได้อธิบายถึงแนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับหน่วยงานไว้ในหนังสือดังกล่าว โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงาน ต่อจากนั้นจึงวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน รวมทั้งได้แนะนำเครื่องมือช่วยในการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล 2 เครื่องมือ คือ 1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix: Owner – Support Matrix) และ 2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

สำหรับการจัดทำตัวชี้วัด สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2552) ได้กล่าวถึง “ตัวชี้วัด” ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ไว้ดังนี้ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ตัวชี้วัด นั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด ติดตาม หรือ ประเมินว่าการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นได้ผลเป็นเช่นใดแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้ในการกำกับ การปฏิบัติราชการของผู้รับประเมิน เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ด้วย การกำหนดตัวชี้วัดมีอย่างน้อย 4 วิธี คือ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน และการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ รวมทั้งวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน

จากหลักการและแนวทางข้างต้น ผู้จัดทำได้ปรับใช้แนวคิดและหลักการดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ที่บุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1) แนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

จากยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556) ที่มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ดังแผนภาพที่ 2-4 และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-5 ให้ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และตารางดังกล่าวจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง ดังนี้

1.1) กำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง โดยพิจารณาจากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ กรมได้กำหนดให้สำนัก/กองรับผิดชอบเป้าประสงค์ของกรมใดบ้าง ให้คงเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองรับผิดชอบนั้นในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน จากนั้นพิจารณาแต่ละเป้าประสงค์ว่า สำนัก/กองเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานรอง กรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก สำนัก/กองสามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับกรม กรณีเป็นหน่วยงานรอง สำนัก/กองต้องปรับเป้าประสงค์ให้อยู่ในระดับตามบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง

1.2) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานประจำของสำนัก/กอง โดยพิจารณาบทบาทภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554

1.3) ทบทวน ตรวจสอบ และปรับปรุงเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ครบถ้วน และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

2) แนวทางการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง

การกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน สำนัก/กองสามารถกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และตารางที่ 2-5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ เนื่องจากในบางปีงบประมาณเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและนโยบาย ทำให้เป้าประสงค์ดังกล่าวอาจไม่ครอบคลุมงานตามบทบาทภารกิจของกรม ได้แก่ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงหรือรัฐบาล เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง จึงจำเป็นต้องเริ่มจากขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง เป็นอันดับแรกก่อน โดยมีแนวทาง ดังนี้

2.1) ทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าประสงค์หน่วยงาน

2.1.1) จำแนกบทบาทภารกิจของกรม โดยผู้จัดทำได้ศึกษางานตามบทบาทภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินจากข้อมูลต่างๆ พบว่า กรมพัฒนาที่ดินมีบทบาทภารกิจ จำแนกเป็น

- งานตามยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) เป็นแผนงานระยะ 5 ปี

- งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ โดยงานในมิติที่ 1 มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายในกลุ่มภารกิจ

- งานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี จำแนกออกเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- งานตามนโยบาย ตามที่อธิบดีได้มอบแนวทางการดำเนินงานช่วงต้นปีงบประมาณของทุกปี ก่อนจะเริ่มการปฏิบัติงาน

- งานตามที่ได้รับมอบหมาย ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือรัฐบาลมอบหมายให้กรมดำเนินการ

จากการวิเคราะห์งานตามบทบาทภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินดังกล่าว จะพบว่า บทบาทภารกิจงานตามยุทธศาสตร์และงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดินในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล สำหรับงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ในมิติที่ 2 มิติที่ 3 และมิติที่ 4 มีความสอดคล้องสนับสนุนให้งานตามยุทธศาสตร์และงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนั้น จึงสามารถจัดกลุ่มงานตามยุทธศาสตร์ งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน และงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ งานตามยุทธศาสตร์ ส่วนงานตามนโยบาย และงานตาม

ได้รับมอบหมาย ควรจำแนกออกมาให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นงานที่ผู้บริหารมุ่งเน้นให้หน่วยงานให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทำให้สามารถสรุปจำแนกงานตามบทบาทภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินได้ออกเป็น 3 งาน ดังนี้

- (1) งานตามยุทธศาสตร์
- (2) งานตามนโยบาย
- (3) งานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 2.1.2) เลือกรูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม

จากการแบ่งบทบาทภารกิจงานของกรมพัฒนาที่ดินออกเป็น 3 งานหลัก ทำให้การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมทำได้หลายรูปแบบขึ้นกับนโยบายกรม กระทรวง และรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยสามารถกำหนดได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมโดยไม่ต้องทบทวนและปรับปรุง ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมครอบคลุมงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว หรือไม่มีงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบที่ 2 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามนโยบายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามนโยบาย และไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบที่ 3 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามที่ได้รับมอบหมาย และไม่มีงานตามนโยบาย

รูปแบบที่ 4 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1.3) ปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินการ ดังนี้

- (1) เลือกรูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม
- (2) ทบทวนและปรับเพิ่มเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม กรณีเลือกรูปแบบที่ 2 หรือ 3 หรือ 4 ส่วนกรณีที่เลือกรูปแบบที่ 1 สามารถใช้ตารางตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบเดิมได้โดยไม่ต้องทบทวนหรือปรับปรุง

(3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ โดยใช้หลักการตามแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2552)

(4) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Dictionary) จากที่ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) แนะนำว่า รายละเอียดตัวชี้วัด ควรประกอบด้วย นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล และผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น ดังนั้น จึงออกแบบการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด ดังแผนภาพ 3-1

KPI Dictionary

เป้าประสงค์.....

รหัสตัวชี้วัด ..... ชื่อตัวชี้วัด .....

วัตถุประสงค์ .....

แหล่งข้อมูล ..... ผู้จัดเก็บข้อมูล .....

รหัสตัวชี้วัด_ชื่อ ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	สูตรคำนวณ	ความถี่ในการ เก็บข้อมูล	เป้าหมาย				เกณฑ์การให้คะแนน					
				54	55	56	57	1	2	3	4	5	

ในกรณีตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นระดับ (Milestone) กรุณาระบุความสำเร็จในแต่ละระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
5	
4	
3	
2	
1	

แผนภาพที่ 3-1 แบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

(5) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด - จากการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดินตามกรอบของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ในแต่ละปีกำหนดน้ำหนัก จำแนกตามมิติใน 4 มิติ ไม่เท่ากัน โดยทุกปีจะกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผลสูงที่สุด ส่วนอีก 3 มิติ ในช่วงปี 2553 - 2554 ให้น้ำหนักมิติคุณภาพการให้บริการสูงรองลงมา ส่วนมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร กำหนดน้ำหนักใน 2 มิติเท่าๆ กัน ซึ่งในปี 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ ความสำคัญกับการดำเนินงานในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมี แนวคิดว่าคุณภาพการให้บริการจะดีได้ต้องเกิดจากการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การที่ดีที่จะทำให้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรดี ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพการให้บริการกับประชาชนดีตามไปด้วย โดย กำหนดน้ำหนักในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กรในน้ำหนักที่เท่าๆ กัน รองลงมา และ กำหนดน้ำหนักในมิติคุณภาพการให้บริการต่ำสุด ดังนั้น แนวทางการกำหนดน้ำหนักคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน (IPA) จึงแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดน้ำหนักงานตามบทบาทภารกิจที่ จำแนกเป็น 3 งานหลักก่อน โดยในการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ไม่ว่าจะรูปแบบของการกำหนดเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดของกรมจะเป็นรูปแบบใดใน 4 รูปแบบ ต้องให้น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์สูงสุด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในภาพรวมของกรม และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายใน ระยะยาวของกรม รองลงมาคือ ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 กระจายน้ำหนักตัวชี้วัดภายใต้งานตามบทบาท ภารกิจแต่ละงาน ดังนี้

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งแบ่ง ตัวชี้วัดออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์กร ให้กระจาย

น้ำหนักลงมิติประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากตัวชี้วัดในมิติดังกล่าวมีผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ รองลงมาคือ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ สามารถกระจายน้ำหนักลงทั้ง 2 มิติเท่าๆ กันได้ เพื่อให้องค์การได้ผลลัพธ์ที่ดี และมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ตัวชี้วัดมิติคุณภาพการให้บริการดีไปด้วย และกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดลงมิติคุณภาพการให้บริการต่ำสุด เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่รับผลจากการกระทำใน 3 มิติดังที่กล่าวมาแล้ว

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามนโยบาย ให้กระจาย

น้ำหนักลงตัวชี้วัดได้เท่าๆ กัน เนื่องจากนโยบายทุกเรื่องที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหาร เป็นเรื่องที่ผู้บริหารวิเคราะห์แล้วว่ามีมีความสำคัญที่ต้องมีการติดตามการดำเนินงานเป็นกรณีพิเศษ

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้

กำหนดเป็นตัวชี้วัดในภาพรวม 1 ตัวชี้วัด เพื่อรองรับกรณีที่มีงานได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษหรือเร่งด่วน

(6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อกรมนำหน้า ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

(7) กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากตารางเดิม และกำหนดผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมในกรณีงานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายขึ้นกับผู้บริหารจะมอบหมาย

(8) จัดทำตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบใหม่ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-4

## 2.2) กำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

สำนัก/กองสามารถกำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กองได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และพิจารณากำหนดเป้าประสงค์ระดับหน่วยงานเพิ่มเติมจากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ในข้อ (8) กรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักสามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับกรม ส่วนสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานรอง ให้ปรับเป้าประสงค์ให้อยู่ในระดับตามบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง

## 2.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง

จากแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2552) ผู้จัดทำเลือกวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เนื่องจากเป็นวิธีการที่เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับกรม และสะท้อนถึงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายระดับกรมบรรลุผลสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองได้จากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบที่ปรับปรุงใหม่ กรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก ให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับกรม กรณีเป็นหน่วยงานรอง สำนัก/กองต้องปรับตัวชี้วัดใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

(2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง กรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลัก ให้ใช้ค่าเป้าหมายเดียวกับระดับกรม หรือแบ่งส่วนจากค่าเป้าหมายของกรม และกรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานรอง ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ปรับปรุงใหม่

(3) กำหนดน้ำหนัก ให้สอดคล้องกับการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดระดับกรมตามที่กำหนด กรณีที่สำนัก/กองใดไม่มีตัวชี้วัดครบตามองค์ประกอบตามที่กรมกำหนด ให้ปรับน้ำหนักตัวชี้วัดไปไว้ในส่วนของงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล น้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันต้องได้เท่ากับร้อยละ 100

(4) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด ตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

ผังแผนภาพที่ 3-1



(5) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อสำนัก/กอง ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

(6) กำหนดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานที่รับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง และจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสำนัก/กองและหน่วยงานรับผิดชอบ ลงตารางแสดงความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-4

### 3.2.4 แนวทางการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ใช้หลักการกำหนดกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน เช่นเดียวกับการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) ต่างกันตรงที่เมื่อสำนัก/กองได้รับการจัดทำสรุค่าเป้าหมายงานและกำหนดพื้นที่ดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นรายเดือนเสนอกรมแล้ว ในการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน สำนัก/กองต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กองด้วย

## 3.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

จากแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในข้อ 3.2 กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.3.1 กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ดำเนินการโดย

1) องค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 กำหนดตามแนวทางที่กำหนด ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

- ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปี

งบประมาณ 2556 ของสำนัก/กอง

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

2.1) เนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ – เนื่องจากคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ในขณะนั้นยังไม่ได้จัดทำขึ้น ดังนั้น จึงพิจารณาใช้เนื้อหาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2555 ดังภาคผนวก 2 มาเป็นกรอบกำหนดเนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2) คู่ลงนาม – จากกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554 ดังภาคผนวก 3 พบว่า โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย สำนัก/กอง จำนวน 24 หน่วยงาน เป็นสำนัก/กองส่วนกลาง 12 หน่วยงาน และสำนัก/กองส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน สำหรับการมอบหมายอำนาจ ตามคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1521/2555 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2555 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ดังภาคผนวก 4 โดยมอบหมายอำนาจให้รองอธิบดีด้านบริหารกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ กองแผนงาน กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ และสำนักงานเลขานุการกรม เป็นต้น ส่วนรองอธิบดีด้านวิชาการ

กำกับดูแลสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานด้านวิชาการ ได้แก่ สำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน สำนักสำรวจดิน และวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน และสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ เป็นต้น และมอบอำนาจให้อธิบดีด้านปฏิบัติการกำกับดูแลสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน โดยรองอธิบดีทั้ง 3 คน กำกับดูแลสำนัก/กองส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต คนละ 4 เขต สามารถกำหนดคู่ลงนาม คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) แสดงดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)
ผู้บริหารกรม	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิบดีด้านบริหาร</li> <li>• รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ</li> <li>• รองอธิบดีด้านวิชาการ</li> </ul>	ลงนามกับ	อธิบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. ข้อตกลงในฐานะผู้บริหาร</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน</li> </ul>	ลงนามกับ	อธิบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง</li> <li>3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2556</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่</li> <li>• ผู้อำนวยการกองแผนงาน</li> <li>• ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ</li> <li>• ผู้อำนวยการกองคลัง</li> <li>• ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</li> <li>• เลขานุการกรม</li> <li>• ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6, 7, 8 และ 9</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง</li> <li>3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2556</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน</li> <li>• ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1, 10, 11 และ 12</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง</li> <li>3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2556</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน</li> <li>• ผู้อำนวยการสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน</li> <li>• ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน</li> </ul>	ลงนามกับ	รองอธิบดีด้านวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง</li> <li>3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2556</li> </ol>

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)			เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)
ผู้บริหารกรม	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและทำแผนที่</li> <li>• ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 2, 3, 4 และ 5</li> </ul>			

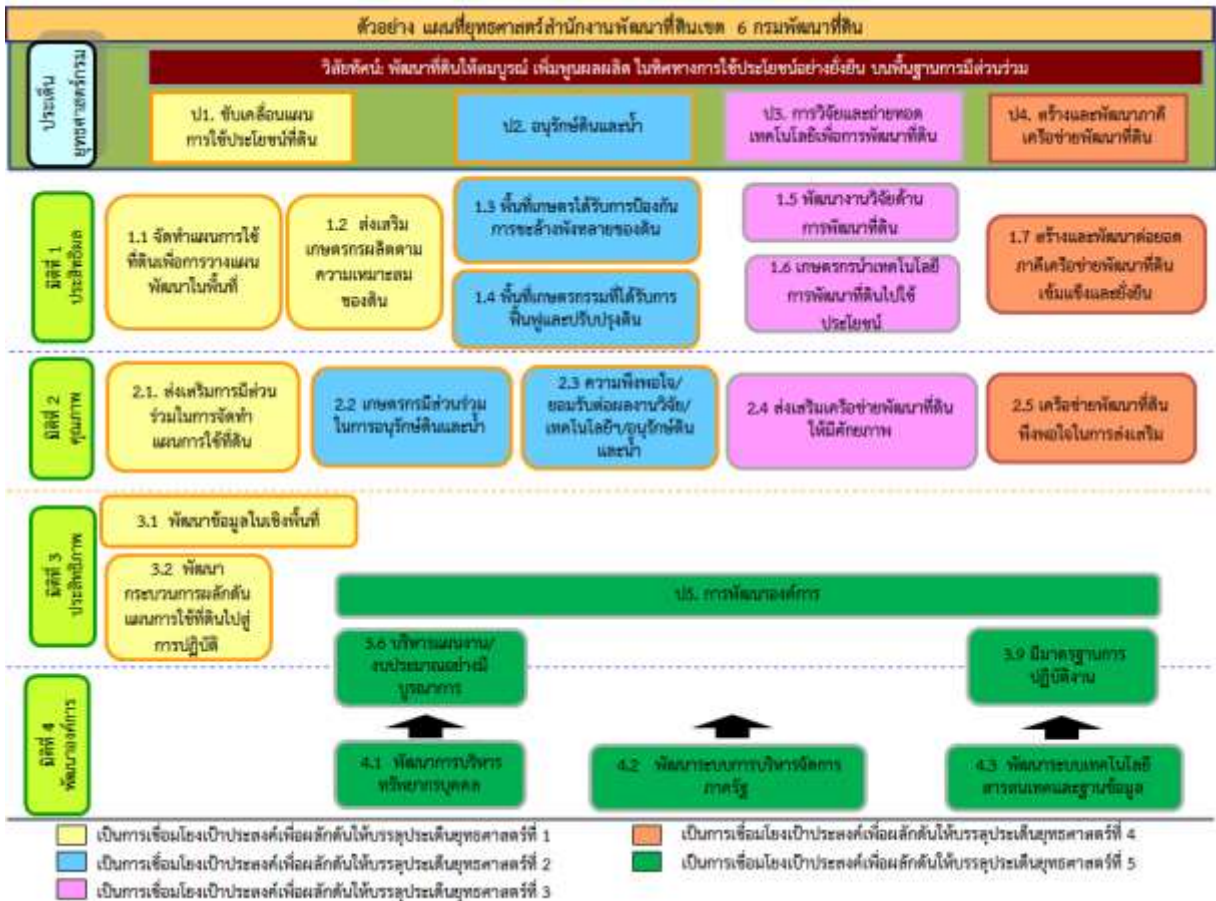
### 3) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

จากแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ให้ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กรมและตารางแสดงความรับผิดชอบของกรมเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง จากการตรวจเอกสาร พบว่า ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556) ได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ดังแผนภาพที่ 2-4 และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-5 ให้ใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1) ให้พิจารณาตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-5 กรมมอบหมายให้สำนัก/กองรับผิดชอบเป้าประสงค์ใดบ้าง รวบรวมเป้าประสงค์ทั้งหมด จากนั้นพิจารณาแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ดังแผนภาพที่ 2-4 โดยให้คงเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองเกี่ยวข้องทั้งหมดในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตัดเป้าประสงค์ที่ไม่เกี่ยวข้องออก ดำเนินการปรับเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ให้อยู่ในระดับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน โดยกรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก ให้สามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับระดับกรมได้ กรณีเป็นหน่วยงานรองต้องปรับเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบ รวบรวมเป้าประสงค์ทั้งหมดจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

3.2) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา - สำนัก/กอง พิจารณาทบทวนภารกิจของหน่วยงานที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมลงในแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

3.3) ทบทวนและจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองให้สมบูรณ์ แสดงตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ดังแผนภาพที่ 3-2



แผนภาพที่ 3-2 ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6

4) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556

ในปีงบประมาณ 2556 กรมพัฒนาที่ดินได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับอธิบดี ซึ่งอธิบดีได้มอบนโยบายให้เน้นการดำเนินงานใน 3 เรื่องที่สำคัญ คือ โครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การรณรงค์ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก และการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน และนโยบายจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ความสำคัญเรื่องกำหนดเขตการใช้ที่ดิน ดังภาคผนวก 5 และ 6 ดังนั้น ผู้จัดทำจึงเลือกรูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดหน่วยงาน รูปแบบที่ 4 โดยใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ทำให้ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบใหม่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1) ทบทวนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมระดับกรม ประจำปีงบประมาณ 2556 โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) ทบทวนและปรับปรุงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมให้ครอบคลุมงาน 3 งาน ประกอบด้วย

- งานตามยุทธศาสตร์ – จากการพิจารณาตารางที่ 2-5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ พบว่า เป้าประสงค์และตัวชี้วัดดังกล่าวครอบคลุมงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรม และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการกรม ประจำปีงบประมาณ 2556 แล้ว ดังนั้น จึงคงเป้าประสงค์ไว้ทั้งหมด รวม 24 เป้าประสงค์ สำหรับตัวชี้วัดให้คงตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผล มิติ

คุณภาพการให้บริการ และมิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไว้ และปรับตัวชีวิตในมิติพัฒนาองค์การ ให้ 1 เป้าประสงค์มีตัวชี้วัดในภาพรวม 1 ตัวชี้วัด รวมมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 25 ตัวชี้วัด

- งานตามนโยบาย – ในปีงบประมาณ 2556 อธิบดีมีนโยบายให้ มุ่งเน้น 3 งาน คือ โครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การรณรงค์ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก และการ จัดทำเขตพัฒนาที่ดิน และการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน ดังนั้น ให้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้ง 3 งานดังกล่าว เพิ่มเติม ซึ่งสามารถกำหนดจากงานได้ 3 ตัวชี้วัด ซึ่งมีสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12 เป็นหน่วยงานหลัก แต่ งานนโยบายต้องได้รับการสนับสนุนจากสำนัก/กองส่วนกลาง จึงกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มอีก 1 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการ ประเมินการให้การสนับสนุนงานตามนโยบายจากสำนัก/กองส่วนกลาง รวมเป็น 4 ตัวชี้วัด

- งานตามที่ได้รับมอบหมาย ในปีงบประมาณ 2556 มีนโยบาย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มอบหมายให้กรมดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดเขตการใช้ที่ดิน เป็นต้น เนื่องจาก งานดังกล่าวไม่ได้มีการมอบหมายให้ทุกสำนัก/กองดำเนินการ อีกทั้งในช่วงปีงบประมาณ อาจมีงานตามที่ได้รับ มอบหมายเพิ่มเติมในระหว่างปีงบประมาณ ดังนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมายในภาพรวมของ กรมไว้ จำนวน 1 ตัวชี้วัด

(2) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมดได้ 30 ตัวชี้วัด จากนั้นกำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ ชื่อย่อกรมนำหน้า ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และ ชื่อตัวชี้วัด

(3) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด โดยใช้แบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

ดังแผนภาพที่ 3-1

(4) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดน้ำหนักงานตามบทบาทภารกิจที่จำแนกเป็น 3 งานหลัก โดยต้องให้น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์สูงสุด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวมีผล ต่อการบรรลุเป้าหมายในภาพรวมของกรม และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวของกรม รองลงมาคือ ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย สรุปได้ดังนี้

- งานตามยุทธศาสตร์	น้ำหนักร้อยละ 60
- งานตามนโยบาย	น้ำหนักร้อยละ 30
- งานตามที่ได้รับมอบหมาย	น้ำหนักร้อยละ 10

ขั้นตอนที่ 2 กระจายน้ำหนักตัวชี้วัดภายใต้งานตามบทบาทภารกิจ แต่ละงาน ดังนี้

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ ให้กระจายน้ำหนักลงมิติ ประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ สามารถกระจายน้ำหนักลงทั้ง 2 มิติ เท่าๆ กันได้ และกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดลงมิติคุณภาพต่ำสุด ดังนี้

- มิติประสิทธิผล	ร้อยละ 30
- มิติคุณภาพการให้บริการ	ร้อยละ 5
- มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 13
- มิติพัฒนาองค์การ	ร้อยละ 12

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามนโยบาย ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัด เท่าๆ กัน ดังนี้

- โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	ร้อยละ 10
-----------------------------------	-----------

- การรณรงค์ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ร้อยละ 10

- เขตพัฒนาที่ดิน ร้อยละ 10

- นำนักตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในภาพรวม 1 ตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักร้อยละ 10

(5) กำหนดสำนัก/กองรับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม โดยงานตามยุทธศาสตร์ให้กำหนดสำนัก/กองรับผิดชอบเช่นเดียวกับตารางที่ 2-5 และกำหนดสำนัก/กองรับผิดชอบงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

จากการทบทวนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม ทำให้ได้ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 รวมตัวชี้วัด 30 ตัวชี้วัด พร้อมทั้งคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) บางส่วนในมิติประสิทธิภาพ ดังภาคผนวก 7 และเมื่อกำหนดสำนัก/กองรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ทำให้ได้ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ประจำปีงบประมาณ 2556 แสดงดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ประจำปีงบประมาณ 2556

เป้าประสงค์กรม	ตัวชี้วัดกรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานรับผิดชอบ														
			ตสท.	กพร.	สลท.	กกจ.	กค.	กผง.	คสท.	สสผ.	สวจ.	สวด.	สพท.	สสว.	สพท.		
รวมทั้งสิ้น		100															
1. งานตามยุทธศาสตร์		60															
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล		30															
1.1 จัดทำแผนการใช้ที่ดิน เพื่อการวางแผนพัฒนาในพื้นที่	พด._1 ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำ แผนการใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่มน้ำสาขา/ชนิดพืช)										√		√		√	√	
1.2 ส่งเสริมเกษตรกรผลิต ตามความเหมาะสมของดิน	พด._2 ร้อยละของความสำเร็จในการที่ เกษตรกรมีการผลิตตามแผนการใช้ที่ดิน														√	√	
1.3 พื้นที่เกษตรได้รับการ ป้องกันการชะล้างพังทลาย ของดิน	พด._3 พื้นที่เกษตรได้รับการป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน													√	√	√	
1.4 พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับ การฟื้นฟูและปรับปรุงดิน	พด._4 พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการจัดการและ ฟื้นฟูทรัพยากรดิน												√	√		√	
1.5 พัฒนางานวิจัยและ นวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน	พด._5 ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนา งานวิจัยและนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน								√			√	√	√	√	√	
1.6 เกษตรกรนำเทคโนโลยี การพัฒนาที่ดินไปใช้ประโยชน์	พด._6 ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนา เกษตรกรแล้วมีการนำเทคโนโลยีของกรมพัฒนา ที่ดินไปใช้ประโยชน์														√	√	
1.7 สร้างและพัฒนาต่อยอด ภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดิน เข้มแข็งและยั่งยืน	พด._7 ร้อยละของความสำเร็จในการสร้างและ พัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินเข้มแข็ง และยั่งยืน											√			√	√	
1.8 ภารกิจหลักของ หน่วยงานสนับสนุนในการ ผลักดันให้บรรลุประสิทธิผล	พด._8 ระดับความสำเร็จในการผลักดัน ยุทธศาสตร์ให้บรรลุประสิทธิผลของหน่วยงาน สนับสนุน		√	√	√	√	√	√	√								







เป้าประสงค์กรม	ตัวชี้วัดกรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานรับผิดชอบ													
			ตสน.	กพร.	สลก.	กกจ.	กค.	กผง.	ศสท.	สสผ.	สวจ.	สวด.	สวพ.	สสว.	สปข.	
2.2 สนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	พด._27 พื้นที่โครงการพระราชดำริที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน														√	√
2.3 รมรงค์ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝกเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน	พด._28 พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำด้วยหญ้าแฝกเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน														√	√
2.4 จัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	พด._29 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน										√				√	√
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย		10	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3.1 ดำเนินการตามงานที่ได้รับมอบหมาย	พด._30 ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย															

หมายเหตุ : ตสน. คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน, กพร. คือ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สลก. คือ สำนักงานเลขานุการกรม, กกจ. คือ กองการเจ้าหน้าที่, กค. คือ กองคลัง, กผง. คือ กองแผนงาน, ศสท. คือ ศูนย์สารสนเทศ, สสผ. คือ สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่, สวจ. คือ สำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน, สวด. คือ สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน, สวพ. คือ สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน, สสว. คือ สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน, และ สปข. คือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต

#### 4.2) กำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

ใช้เป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง กำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และพิจารณาเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ดังแผนภาพที่ 3-2 มีเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ทั้งหมด 19 เป้าประสงค์ และกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ดังตารางที่ 3-3 ในส่วนของงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจำนวน 4 เป้าประสงค์ รวมเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 23 เป้าประสงค์

#### 4.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง

4.3.1) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองได้จากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ดังตารางที่ 3-3 กรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก ให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับกรม กรณีเป็นหน่วยงานรอง สำนัก/กองต้องปรับตัวชี้วัดใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

ตัวอย่างตั้งสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 จากตารางที่ 3-3 มีตัวชี้วัดที่ได้รับกรมมอบหมายให้รับผิดชอบทั้งเป็นหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง จำนวน 23 ตัวชี้วัด ให้สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 คงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้ จากนั้นให้พิจารณาคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ของกรมที่สำนักงานเกี่ยวข้องที่ละตัวชี้วัดเทียบกับงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 เช่น

- พิจารณาจากตัวชี้วัดที่ 1 พด.\_1 ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่มน้ำสาขา/ชนิดพืช) จากคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ให้คำนวณตัวชี้วัดจากสูตร : จำนวนตำบลหรือลุ่มน้ำสาขาหรือชนิดพืชที่ได้มีการจัดทำแผนการใช้ที่ดินแล้วเสร็จตามขั้นตอนการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน คูณด้วย 100 และหารด้วยจำนวนตำบลหรือลุ่มน้ำสาขาหรือชนิดพืชทั้งหมดที่ได้รับเป้าหมายให้จัดทำแผนการใช้ที่ดิน เมื่อพิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ไม่มีงานการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน ดังนั้น จึงตัดตัวชี้วัดดังกล่าวออกไป

- พิจารณาตัวชี้วัดที่ 2 ต่อ คือ ส่วนตัวชี้วัดที่ 2 สพข.6\_1 ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมในเขตพัฒนาที่ดินที่ใช้ประโยชน์ที่ดินตามคำแนะนำการจัดการดินงานในตัวชี้วัด จากคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ให้คำนวณตัวชี้วัดจากสูตร : จำนวนพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพของดิน คูณด้วย 100 และหารด้วยจำนวนพื้นที่เกษตรกรรมเป้าหมายทั้งหมดที่ได้รับจัดสรรให้ดำเนินการ เมื่อพิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 มีงานดังกล่าวและเป็นหน่วยงานหลัก จึงคงตัวชี้วัดไว้และใช้ตัวชี้วัดเดียวกับกรม

- พิจารณาตัวชี้วัดที่ 3 ต่อ พด.\_3 พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน จากคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ให้คำนวณตัวชี้วัดจากสูตร : จำนวนพื้นที่ที่ดำเนินการได้ คูณด้วย 100 และหารด้วยจำนวนพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับจัดสรรให้ดำเนินการทั้งหมด โดยนิยามความหมาย พื้นที่เป้าหมายที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน หมายถึง พื้นที่ที่ได้รับจัดสรรให้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ ดังนี้ กิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กิจกรรมภายใต้โครงการหลวง กิจกรรมภายใต้ผลผลิตฟื้นฟูและป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน กิจกรรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่เฉพาะ และกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาแหล่งน้ำ เมื่อพิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 พบว่า ตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงานเป็นหน่วยงานหลัก โดยมีเป้าหมายงานในกิจกรรมภายใต้โครงการหลวง และกิจกรรมภายใต้ผลผลิตฟื้นฟูและป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน ซึ่งกำหนดค่าเป้าหมายเป็น “ไร่” ขณะที่กิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาแหล่งน้ำกำหนดค่าเป้าหมายเป็น “แห่ง และ “บ่อ” จึงจำแนกตัวชี้วัดของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย โดยใช้ตัวชี้วัดเดียวกับกรม 1 ตัวชี้วัด คือ พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้าง

พังทลายของดิน และเพิ่มเติมตัวชี้วัดอีก 2 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ และร้อยละของความสำเร็จในการก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน

สำนัก/กองดำเนินการพิจารณาทุกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องตามตัวอย่างจนครบทุกตัวชี้วัด และรวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด ตัวอย่างตั้งสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 28 ตัวชี้วัด

4.3.2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง โดยพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดจากแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนัก/กอง กรณีเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยงานเดียวที่รับผิดชอบตัวชี้วัดของกรม ให้ใช้ค่าเป้าหมายเดียวกับระดับกรม หากมีหลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบตัวชี้วัดของกรม ให้แบ่งส่วนจากค่าเป้าหมายของกรม ตัวอย่างสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ตัวชี้วัดโดยเฉพาะในมิติประสิทธิผลทั้งหมด สำนักงานเป็นหน่วยงานหลัก มีสำนัก/กองหลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบตัวชี้วัดของกรม ดังนั้น ให้กำหนดค่าเป้าหมายโดยแบ่งสัดส่วนจากค่าเป้าหมายของกรม ตามที่กรมจัดสรรให้สำนักงานดำเนินการในปีงบประมาณ 2556 เช่น

- ตัวชี้วัด สพข.6\_2 พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน และดำเนินการได้ตามแผน ในปีงบประมาณ 2556 กรมมีเป้าหมายพื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน รวมทั้งสิ้น 895,678 ไร่ และจัดสรรเป้าหมายให้สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ดำเนินการ จำนวน 27,100 ไร่

4.3.3) กำหนดน้ำหนัก ให้สอดคล้องกับการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดระดับกรม ตามที่กำหนด กรณีที่สำนัก/กองใดไม่มีตัวชี้วัดครบตามองค์ประกอบตามที่กรมกำหนด ให้ปรับน้ำหนักตัวชี้วัดไปไว้ในส่วนของงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล น้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันต้องได้เท่ากับร้อยละ 100 ตัวอย่างตั้งสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 มีตัวชี้วัดงานครบทั้ง 3 งาน และงานตามยุทธศาสตร์มีงานครบทั้ง 4 มิติ จึงกำหนดน้ำหนักเช่นเดียวกับกรม

4.3.4) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด ตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ดังแผนภาพที่ 3-1

4.3.5) กำหนดรหัสตัวชี้วัด กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อสำนัก/กอง ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

จากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ได้ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง ประจำปีงบประมาณ 2556 ตัวอย่างตั้งเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ประจำปีงบประมาณ 2556 ดังตารางที่ 3-4 และกำหนดให้ตารางดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนที่ 2 ของคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

ตารางที่ 3-4 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ประจำปีงบประมาณ 2556

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
รวมทั้งสิ้น				100.0					
1. งานตามยุทธศาสตร์				60.0					
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล				30.0					
1.2 ส่งเสริม เกษตรกรผลิตตาม ความเหมาะสม ของดิน	พด._2 ร้อยละของ ความสำเร็จในการที่ เกษตรกรมีการผลิต ตามแผนการใช้ที่ดิน	- ส่งเสริมเกษตรกรทำ การผลิตตามความ เหมาะสมของดิน	สพข.6_1 ร้อยละของพื้นที่ เกษตรกรรวมในเขตพัฒนา ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ที่ดินตาม คำแนะนำการจัดการดิน	2.0	< 20%	20 - 24.99%	25 - 29.99%	30 - 34.99%	≥ 35%
1.3 พื้นที่เกษตร ได้รับการป้องกัน การชะล้าง พังทลายของดิน	พด._3 พื้นที่เกษตร ได้รับการป้องกันการ ชะล้างพังทลายของ ดิน	- พื้นที่เกษตรได้รับการ ป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน	สพข.6_2 พื้นที่เกษตรกรรม ที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและ น้ำเพื่อป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน และ ดำเนินการได้ตามแผน	3.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 1 เดือน
		- ก่อสร้างแหล่งน้ำเพื่อ การอนุรักษ์ดินและน้ำใน เขตพัฒนาที่ดิน	สพข.6_3 ร้อยละของ ความสำเร็จในการพัฒนา แหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดิน และน้ำเป็นไปตามขั้นตอนที่ กำหนด (ขั้นตอนการลงนาม สัญญา)	3.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% โดย เป้าหมายร้อยละ 50 ดำเนินการได้ มากกว่า ขั้นตอนที่ กำหนด	100% โดย เป้าหมายร้อยละ 70 ดำเนินการได้ มากกว่า ขั้นตอนที่ กำหนด
		- ก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นา นอกเขตชลประทานกัก เก็บน้ำไว้ในฤดูแล้ง และ รักษาความชุ่มชื้นในดิน	สพข.6_4 ร้อยละของ ความสำเร็จในการก่อสร้าง แหล่งน้ำในไร่นานอกเขต ชลประทานไปตามขั้นตอนที่ กำหนด (ขั้นตอนการลงนาม สัญญา)	2.0	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
1.4 พื้นที่ เกษตรกรรมที่ ได้รับการฟื้นฟู และปรับปรุงดิน	พด. 4 พื้นที่ เกษตรกรรมที่ได้รับ การจัดการและฟื้นฟู ทรัพยากรดิน	- พื้นที่เกษตรกรรมที่ ได้รับการฟื้นฟูและ ปรับปรุงดิน	สพข.6_5 พื้นที่เกษตรกรรม ที่ได้รับการจัดการและฟื้นฟู ทรัพยากรดิน และ ดำเนินการได้ตามแผน	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 1 เดือน
		- ให้บริการวิเคราะห์ดิน และคำแนะนำดิน น้ำ ปืช	สพข.6_6 จำนวนตัวอย่างที่ ให้บริการวิเคราะห์ดิน และ ดำเนินการได้ตามแผน	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ส่งผลตรงตาม กำหนด	100% และ ส่งผลก่อน กำหนด
			สพข.6_7 จำนวนเมล็ดพันธุ์ พืชปุ๋ยสดที่ผลิต/จัดหาครบ ตามจำนวนเป้าหมายใน ระยะเวลาที่กำหนด	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% ตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	100% ก่อน ระยะเวลาที่ กำหนด
1.5 พัฒนา งานวิจัยและ นวัตกรรมการ พัฒนาที่ดิน	พด. 5 ร้อยละของ ความสำเร็จในการ พัฒนางานวิจัยและ นวัตกรรมการพัฒนา ที่ดิน	- พัฒนางานวิจัยและ นวัตกรรมที่ดิน	สพข.6_8 ร้อยละ ความสำเร็จในการดำเนิน โครงการวิจัยที่ผ่าน คณะกรรมการกลั่นกรอง งานวิชาการกรมฯ และ ดำเนินการหรือร่วม ดำเนินการแล้วเสร็จตาม แผน	2.0	80 - 89.99%	90 - 95.99%	96 - 99.99%	100%	100% และส่ง ตรงตาม กำหนด
1.6 เกษตรกรนำ เทคโนโลยีการ พัฒนาที่ดินไปใช้ ประโยชน์	พด. 6 ร้อยละของ ความสำเร็จในการ พัฒนาเกษตรกรแล้วมี การนำเทคโนโลยีของ กรมพัฒนาที่ดินไปใช้ ประโยชน์	- เกษตรกรนำเทคโนโลยี การพัฒนาที่ดินไปใช้ ประโยชน์	สพข.6_9 ร้อยละของ เกษตรกรที่ได้รับการพัฒนา โดยกรมพัฒนาที่ดินแล้วนำ เทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ มากกว่า 80% แต่ไม่เกิน 90% มีการ นำไปใช้ ประโยชน์	100% และ มากกว่า 90% มีการนำไปใช้ ประโยชน์

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
1.7 สร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินเข้มแข็งและยั่งยืน	พด. 7 ร้อยละของความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินเข้มแข็งและยั่งยืน	- ภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินเข้มแข็งต่อยอดยั่งยืน	สพข.6_10 ร้อยละของหมอคืนอาสาที่ได้รับการพัฒนา	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายภายในไตรมาสที่ 2	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายภายในไตรมาสที่ 1
			สพข.6_11 ร้อยละของกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ที่ได้รับการพัฒนา (กลุ่มต่อยอด)	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายภายในไตรมาสที่ 2	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายภายในไตรมาสที่ 1
			สพข.6_12 ร้อยละของเกษตรกรรุ่นใหม่ที่ได้รับการพัฒนาด้านการพัฒนาที่ดิน	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายก่อนกำหนด 1 เดือน
			สพข.6_13 ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และดำเนินการได้ตามเป้าหมายก่อนกำหนด 1 เดือน

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ				5.0					
2.2 เกษตรกรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	พด._10 ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	- เกษตรกรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	สพข.6_14 ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ	1.0	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	≥ 90%
2.3 ความพึงพอใจ/ยอมรับต่อผลงานวิจัย/เทคโนโลยี/อนุรักษ์ดินและน้ำ	พด._11 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- ความพึงพอใจผู้รับบริการ	สพข.6_15 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	2.0	< 50%	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	≥ 80%
2.5 เครือข่ายพัฒนาที่ดินพึงพอใจในการส่งเสริม	พด._13 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของหมอดินอาสา/เครือข่ายพัฒนาที่ดินต่อวิธีการส่งเสริมงานพัฒนาที่ดินของกรมฯ	- เครือข่ายพัฒนาที่ดินพึงพอใจในการส่งเสริม	สพข.6_16 ร้อยละความพึงพอใจของหมอดินอาสา/กลุ่มเกษตรกร/โรงเรียนเกษตรกรอินทรีย์ ที่ได้รับการส่งเสริม	1.0	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	≥ 90%
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ				13.0					
3.2 พัฒนากระบวนการผลักดันแผนการใช้ที่ดินไปสู่การปฏิบัติ	พด._15 ร้อยละของความสำเร็จในการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปสู่การปฏิบัติ	- พัฒนาระบบการผลักดันแผนการใช้ที่ดินไปสู่การปฏิบัติ	สพข.6_17 ร้อยละของแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลที่นำไปสู่การปฏิบัติ		50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	≥ 90%



ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
3.6 บริหาร แผนงาน/ งบประมาณอย่าง มีบูรณาการ	พด. 19 ร้อยละของ ความสำเร็จในการ บริหารแผนงาน/ งบประมาณอย่างมี บูรณาการ	- บริหารแผนงาน/ งบประมาณอย่างมีบูรณา การ	สพข.6_18 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายในภาพรวม		< 91%	91.01 - 92%	92.01 - 93%	93.01 - 94%	> 94.01%
มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร				12.0					
4.1 พัฒนาการ บริหารทรัพยากร บุคคล	พด. 23 ระดับ ความสำเร็จของการ พัฒนาสมรรถนะของ บุคลากร	- พัฒนาการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สพข.6_19 ร้อยละของ บุคลากรในหน่วยงานที่ ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 2 เรื่อง/คน/ปี	2.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ข้าราชการ น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 10% สามารถพัฒนา ได้มากกว่า 2 เรื่อง/คน/ปี	100% และ ข้าราชการ มากกว่า 10% สามารถ พัฒนาได้ มากกว่า 2 เรื่อง/คน/ปี
4.2 พัฒนา ระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	พด. 24 ระดับ ความสำเร็จของการ พัฒนาปรับปรุง วัฒนธรรมองค์กร	- พัฒนาปรับปรุง วัฒนธรรมองค์กร	สพข.6_20 ร้อยละของ บุคลากรที่เข้าใจทิศทางของ องค์กร	3.0	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	> 90%
		- พัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	สพข.6_21 ระดับ ความสำเร็จของการ ถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ หน่วยงานสู่ระดับบุคคล	2.0	กอง/สำนัก ทบทวน แผนที่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับกอง/ สำนัก และตัวชี้วัด ระดับกอง/ สำนัก	จัดส่งแผนที่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับกอง/ สำนัก ให้ กผง. ตาม เวลาที่ กำหนด	ผอ.กอง/ สำนัก กลาง นาม IPA กับรอง อธิบดี และ อธิบดี ตาม ระยะเวลาที่ กผง. ได้จัด พิธีลงนาม	กอง/สำนัก ถ่ายทอด ตัวชี้วัดลง ระดับบุคคล และจัดส่ง ข้อมูลให้ กผง. ตามระยะเวลา ที่กำหนด	ข้าราชการทุก คนในกอง/ สำนักนำ ตัวชี้วัดที่ ถ่ายทอดระดับ กองบันทึก ในระบบ DPIS ตามเวลาที่ กผง. กำหนด

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
			สพข.6_22 ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน	2.0	ทบทวน/แต่งตั้งคณะทำงานหรือกำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำควบคุมภายในของกอง/สำนัก	พิจารณาจากรายงานแบบ ปย.2 ของปี 2555 ที่ยังมีความเสี่ยงอยู่ให้จัดทำแผนควบคุมในปี 2556	ดำเนินการตามแผนควบคุมภายในปี 2556	ประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามแบบ ปย.1 ปย.2 และ ปย.3	จัดส่งรายงานให้ กค. ตามเวลาที่กำหนด
4.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล	พด._25 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล	- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล	สพข.6_23 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการจัดส่งแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน	3.0	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน ช้ากว่าที่กำหนด	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยมีการขอแก้ไขข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยมีการขอแก้ไขข้อมูล 2 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยมีการขอแก้ไขข้อมูล 1 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2556 (สงป.) รายเดือน ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยไม่มีการขอแก้ไขข้อมูล

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
2. งานตามนโยบาย				30.0					
2.2 สนับสนุน โครงการพัฒนาอัน เนื่องมาจาก พระราชดำริ	พด._27 พื้นที่ โครงการพระราชดำริ ที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน	- สนับสนุนโครงการ พัฒนาอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	สพข.6_24 ร้อยละของพื้นที่ โครงการพระราชดำริที่ ได้รับการพัฒนาที่ดิน	10.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 1 เดือน
2.3 รมรงค์ ส่งเสริมการปลูก หญ้าแฝกเพื่อ ป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน	พด._28 พื้นที่ เกษตรกรที่ได้รับ การอนุรักษ์ดินและน้ำ ด้วยหญ้าแฝกเพื่อ ป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน	- พื้นที่เกษตรกรที่ได้รับ ได้รับการอนุรักษ์ดินและ น้ำด้วยหญ้าแฝกเพื่อ ป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน	สพข.6_25 ร้อยละของกล้า หญ้าแฝกที่ผลิตและ แจกจ่ายได้ครบตามจำนวน เป้าหมาย	5.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 1 เดือน
			สพข.6_26 ร้อยละของกล้า หญ้าแฝกที่ปลูกได้ครบ ตามจำนวนเป้าหมาย	5.0	80 - 89.99%	90 - 99.99%	100%	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 0.5 เดือน	100% และ ดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย ก่อนกำหนด 1 เดือน
2.4 จัดทำเขต พัฒนาที่ดิน	พด._29 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	- จัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	สพข.6_27 ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำ เขตพัฒนาที่ดิน	10.0	คัดเลือก พื้นที่ ดำเนินการ และจัดตั้ง คณะกรรมการ/ คณะทำงาน ในพื้นที่	สำรวจ รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล และ ใช้ กระบวนการ มีส่วนร่วม ของภาค ประชาชน	จัดทำแผน แม่บทใน การพัฒนา เขตพัฒนา ที่ดิน จังหวัดละ 1 แห่ง ครอบคลุม พื้นที่ไม่ต่ำ	ดำเนินการ ตาม แผนปฏิบัติการ ปี 2556 แล้ว เสร็จร้อยละ 50	ดำเนินการ ตาม แผนปฏิบัติ การ ปี 2556 แล้วเสร็จร้อย ละ 100

ระดับกรม		ระดับกอง/สำนัก		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกรม	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดกอง/สำนัก		1	2	3	4	5
						และ หน่วยงาน ภาครัฐใน พื้นที่ในการ ดำเนินการ ยกร่างแผน แม่บท	กว่า 1,000 ไร่		
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย				10.0					
3.1 ดำเนินการตามงานที่ได้รับมอบหมาย	พด._30 ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย	- ดำเนินการตามงานที่ได้รับมอบหมาย	สพข.6_28 กำหนดเวลาของการตรวจติดตามงานตาม IPA ของคณะทำงานระดับเขต	10	หลังกำหนดมากกว่า 1 วัน	หลังกำหนด 1 วัน	ตามเวลาที่กำหนด	ก่อนกำหนด 1 วัน	ก่อนกำหนดมากกว่า 1 วัน

### 5) กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2556

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2556 เป็นรายไตรมาสเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ ดังภาคผนวก 8 โดยจัดสรรเป้าหมายงานและงบประมาณให้กับสำนัก/กองเพื่อกำหนดพื้นที่ดำเนินการและจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนเสนอกรม และกรมได้รวบรวมแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณของสำนัก/กองดังกล่าว จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2556 รายไตรมาส ดังนั้น สำนัก/กองจะทราบกิจกรรมและเป้าหมายงานที่กรมจัดสรรให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2556 ซึ่งสำนัก/กองสามารถนำกิจกรรมและเป้าหมายงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกันประจำปีงบประมาณ 2556 ได้ โดยจะต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กองด้วย ตัวอย่างดังกล่าวรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ดังภาคผนวก 9

#### 3.3.2 เสนอขอความเห็นชอบแนวทางและกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556

ผู้จัดทำได้เสนอกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ต่อคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ในการประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 โดยคณะทำงานมีมติเห็นชอบแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ในเบื้องต้น และมอบหมายให้กองแผนงานแก้ไขรายละเอียดตามข้อคิดเห็นของที่ประชุม และประสานหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการต่อไป ดังภาคผนวก 10

#### 3.3.3 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

1) สื่อสารและชี้แจงแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน

ในปีงบประมาณ 2556 เป็นปีแรกที่ปรับวิธีการจากการจัดทำข้อตกลงการทำงาน PSA มาเป็นการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของหน่วยงานกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และของกรม และกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นระบบถ่ายทอดจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 จำนวน 2 ครั้ง ดังภาคผนวก 11 ดังนี้

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2555 เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) สำหรับหน่วยงานส่วนกลาง ณ ห้องประชุม 801 กรมพัฒนาที่ดิน

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2555 เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) สำหรับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ณ ห้องประชุม 801 กรมพัฒนาที่ดิน

2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ดำเนินการดังนี้

2.1) รวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแผนที่ยุทธศาสตร์ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ของหน่วยงานทั้งหมด 24 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง 12 หน่วยงาน และหน่วยงานส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน

2.2) จัดทำร่างคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย คำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนที่ยุทธศาสตร์ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ของหน่วยงาน 24 หน่วยงาน และจัดส่งให้หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้อง

2.1) รวบรวมและปรับแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของหน่วยงาน 24 หน่วยงานเพื่อเตรียมการลงนาม

3) จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2556

### 3.4 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ลงสู่ระดับบุคคล

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) จะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคล เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานและนำส่งผลงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปเป็นทอดๆ จนถึงการบรรลุเป้าประสงค์ระดับกรม ซึ่งผู้จัดทำได้กำหนดแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดโดยใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ตามหลักการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลของ พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) มีแนวทาง ดังนี้

#### 1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

1.1) จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง ประจำปีงบประมาณ 2556 ให้กำหนดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบดังตารางที่ 2-4

1.2) จากตารางแสดงความรับผิดชอบของสำนัก/กอง จะพบว่า หนึ่งตัวชี้วัดของสำนัก/กอง สามารถมีกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบได้มากกว่าหนึ่งกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ดังนั้น ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีคงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่รับผิดชอบไว้

1.3) ปรับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบ กรณีกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้รับผิดชอบตัวชี้วัดสำนัก/กองโดยตรง ให้ใช้ตัวเดียวกับสำนัก/กองได้เลย

1.4) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดให้ครอบคลุมรายละเอียดหน้าทำงาน (Job Description) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5) กำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน พร้อมจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ดังแผนภาพที่ 3-1

1.6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ตามด้วยเครื่องหมาย \_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

1.7) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามความเหมาะสม โดยผลรวมน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 100

#### 2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีลงสู่ระดับบุคคล

2.1) จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ประจำปี ประจำปีงบประมาณ 2556 ให้กำหนดบุคคลรับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 2-4

2.2) จากตารางแสดงความรับผิดชอบของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี จะพบว่า หนึ่งตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี สามารถมีบุคคลรับผิดชอบได้มากกว่าหนึ่งคน

2.3) จากนั้นให้บุคคลนั้นคงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีที่ตนเองรับผิดชอบไว้ ปรับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ หากเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้ใช้ตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้เลย หากเป็นผู้รับผิดชอบรอง ให้ปรับตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ

2.4) พิจารณากำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเพิ่มเติมจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของบุคคล และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.5) กำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน พร้อมจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ดังแผนภาพที่ 3-1

2.6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อบุคคล ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.7) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามความเหมาะสม โดยผลรวมน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 100

ในปีงบประมาณ 2556 ผู้จัดทำได้กำหนดแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคลไว้ และกำหนดให้บุคลากรระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคลดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวและเก็บข้อมูลไว้ที่สำนัก/กอง เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนต่อไป

### 3.5 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560

จากแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในปีงบประมาณ 2556 กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) อย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.5.1 กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ดำเนินการโดย

1) องค์กรประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ยังคงดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดในปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยมีการปรับส่วนที่ 2 ให้เหลือ องค์กรประกอบ 1 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณของสำนัก/กอง

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

2.1) เนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ – ใช้เนื้อหาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบกำหนดเนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2) คู่ลงนาม – จากกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2557 พบว่า โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย สำนัก/กอง จำนวน 26 หน่วยงาน เป็นสำนัก/กองส่วนกลาง 14 หน่วยงาน และสำนัก/กองส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน โดยกำหนดคู่ลงนามจากการมอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ตามคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1041/2556 ลงวันที่ 4 ตุลาคม 2556 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2558 คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 203/2558 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2559 และคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 181/2559 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2559 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2560 แสดงดังตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3-5 การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557-2560

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบดี กับ รองอธิบดี, ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1 – 12 และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน</li> <li>• รองอธิบดีด้านบริหาร กับ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, เลขานุการกรม และ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ</li> <li>• รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน</li> <li>• รองอธิบดีด้านวิชาการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่, ผู้อำนวยการกองสำรวจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบดี กับ รองอธิบดี, ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1 – 12 และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน</li> <li>• รองอธิบดีด้านบริหาร กับ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, เลขานุการกรม และ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ</li> <li>• รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน</li> <li>• รองอธิบดีด้านวิชาการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่, ผู้อำนวยการกองสำรวจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบดี กับ รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1 – 12 และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน</li> <li>• รองอธิบดีด้านบริหาร กับ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, เลขานุการกรม และ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>• รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่, ผู้อำนวยการกองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน และ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน</li> <li>• รองอธิบดีด้านวิชาการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบดี กับ รองอธิบดี ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน และ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</li> <li>• รองอธิบดีด้านบริหาร กับ เลขานุการกรม, ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน, ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1, 10, 11 และ 12</li> <li>• รองอธิบดีด้านปฏิบัติการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ และ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6, 7, 8 และ 9</li> </ul>



ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
ดินและวิจัยทรัพยากรดิน , ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน และผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน	ดินและวิจัยทรัพยากรดิน , ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน และผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน	จัดการที่ดิน, ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน และผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน	• รองอธิบดีด้านวิชาการ กับ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน, ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน , ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน, ผู้อำนวยการกองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน และผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 2, 3, 4 และ 5

3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556

กรมพัฒนาที่ดินกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมพัฒนาที่ดิน ในแต่ละปี เพื่อใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) แสดงดังตารางที่ 3-6

ตารางที่ 3-6 ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ระดับกรมพัฒนาที่ดิน  
ปีงบประมาณ 2557 - 2560

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
1. ตัวชี้วัดหลักของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามยุทธศาสตร์ประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวง และตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (JKPIs) และตัวชี้วัดหลักของกรมฯ IPA_พต.1 จำนวนพื้นที่ชลประทานและแหล่งน้ำที่เพิ่มขึ้น IPA_พต.2 จำนวนพื้นที่ทางการเกษตรได้รับการปรับปรุงคุณภาพดิน IPA_พต.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและพัฒนา	• มิติประสิทธิผล IPA_พต.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนาที่ดินสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด IPA_พต.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดิน IPA_พต.3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจ	• มิติประสิทธิผล 1. งานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์ IPA_พต.1 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์ IPA_พต.2 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์ 2. งานด้านปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ IPA_พต.3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จ	1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ 1.1 มิติประสิทธิผล 1.1.1 กระบวนการหลักตามแผนยุทธศาสตร์กรมฯ (ส่วนกลาง) 1) ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์ 1.1.2 กระบวนการหลักตามแผนยุทธศาสตร์กรมฯ (ส่วนภูมิภาค) 1) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับ

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
<p>ฐานข้อมูลทรัพยากรดิน IPA_พต.4 จำนวน ผลงานวิจัย/เทคโนโลยีการ พัฒนาที่ดินที่เผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>2. ตัวชี้วัดงานตาม ยุทธศาสตร์/ภารกิจหลักตาม เอกสารงบประมาณ IPA_พต.5 ร้อยละของพื้นที่ เกษตรกรกรมที่ได้รับการ ปรับปรุงและฟื้นฟู IPA_พต.6 ร้อยละของพื้นที่ โครงการนำร่องการผลิตพืช เศรษฐกิจอาเซียนได้รับการ พัฒนาขีดความสามารถใน การแข่งขัน IPA_พต.7 ร้อยละของพื้นที่ จังหวัดที่ได้รับการพัฒนา ทรัพยากรดินเป็นเมืองสีเขียว IPA_พต.8 ร้อยละเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักระดับความสำเร็จ ของการดำเนินโครงการ ภายใต้กิจกรรมหลักปรับปรุง ฐานข้อมูลทรัพยากรดินและ กิจกรรมหลักปรับปรุงระบบ ข้อมูลสารสนเทศ IPA_พต.9 ร้อยละเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักระดับความสำเร็จ ของเกษตรกรได้รับการ ส่งเสริมและบริการด้านการ พัฒนาที่ดิน IPA_พต.10 ร้อยละ ความสำเร็จของโครงการวิจัย ที่ผ่านคณะกรรมการ กลั่นกรองงานวิชาการกรมฯ และดำเนินการหรือร่วม ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน IPA_พต.11 ร้อยละ ความสำเร็จของการพัฒนา แหล่งน้ำในแผนเป็นไปตาม ขั้นตอนที่กำหนด IPA_พต.12 ร้อยละเฉลี่ยถ่วง</p>	<p>IPA_พต.4 ร้อยละของพื้นที่ เกษตรกรกรมได้รับการ อนุรักษ์ ปรับปรุง และฟื้นฟู IPA_พต.5 ร้อยละของ เกษตรกรกรมได้รับการส่งเสริม และบริการด้านพัฒนาที่ดิน IPA_พต.6 ร้อยละของ ผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ IPA_พต.7 ร้อยละ ความสำเร็จของโครงการวิจัย ที่ผ่านคณะกรรมการ กลั่นกรองงานวิชาการกรมฯ และดำเนินการหรือร่วม ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน IPA_พต.8 ร้อยละของหมอ ดินอาสาได้รับการพัฒนาองค์ ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน IPA_พต.9 ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้าน การพัฒนาที่ดิน • มิติคุณภาพการให้บริการ IPA_พต.10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักระดับความสำเร็จ ของหน่วยงานสนับสนุนใน การผลักดันยุทธศาสตร์ให้ บรรลุประสิทธิผล IPA_พต.11 ระดับ ความสำเร็จของการวัดความ พึงพอใจต่อกระบวนการ ให้บริการของหน่วยงาน • มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ IPA_พต.12 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายลงทุน IPA_พต.13 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายภาพรวม IPA_พต.14 ระดับ ความสำเร็จของการประหยัด พลังงานของหน่วยงาน</p>	<p>การปรับปรุงฐานข้อมูล ทรัพยากรดิน IPA_พต.4 ร้อยละของ ผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ IPA_พต.5 ร้อยละของพื้นที่ เกษตรกรกรมได้รับการ อนุรักษ์ และฟื้นฟู IPA_พต.6 ร้อยละของ เกษตรกรกรมได้รับการส่งเสริม และบริการด้านพัฒนาที่ดิน IPA_พต.7 ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนาผลงาน วิชาการ/ผลงานวิจัย IPA_พต.8 ร้อยละของหมอ ดินอาสาได้รับการพัฒนาองค์ ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน IPA_พต.9 ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้าน การพัฒนาที่ดิน IPA_พต.10 ร้อยละของ ความสำเร็จการดำเนินงาน ของหน่วยปฏิบัติการตาม แผนยุทธศาสตร์ 3. งานสนับสนุนในการตาม แผนยุทธศาสตร์ IPA_พต.11 ร้อยละของ ความสำเร็จการดำเนินงาน ของหน่วยงานสนับสนุนใน การผลักดันยุทธศาสตร์ • มิติคุณภาพการให้บริการ IPA_พต.12 ระดับ ความสำเร็จของการปรับปรุง กระบวนการให้บริการของ หน่วยงาน IPA_พต.13 ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำ คู่มือประชาชน • มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ IPA_พต.14 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณ</p>	<p>ความสำเร็จการปรับปรุง ฐานข้อมูลทรัพยากรดิน 2) ร้อยละของ ผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ 3) ร้อยละของ พื้นที่เกษตรกรกรมได้รับการ อนุรักษ์ ปรับปรุง และฟื้นฟู 4) ร้อยละของ เกษตรกรกรมได้รับการส่งเสริม และบริการด้านพัฒนาที่ดิน 5) ระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย 6) ร้อยละของ หมอดินอาสาได้รับการ พัฒนาองค์ความรู้ด้านการ พัฒนาที่ดิน 7) ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้าน การพัฒนาที่ดิน 8) ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดตั้ง ธนาคารปุ๋ยอินทรีย์ 9) ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำ ศูนย์เรียนรู้การเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิตสินค้า เกษตร 10) ร้อยละของ ความสำเร็จการดำเนินงาน ของหน่วยปฏิบัติการตาม แผนยุทธศาสตร์ 1.1.3 กระบวนการ สนับสนุนในการผลักดัน ยุทธศาสตร์กรมฯ 1) ร้อยละเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จ การดำเนินงานของหน่วยงาน สนับสนุนในการผลักดัน ยุทธศาสตร์กรมฯ 1.2 มิติคุณภาพการ</p>

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
<p>น้ำหนักระดับความสำเร็จของหน่วยงานสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุประสิทธิผล</p> <p>IPA_พต.13 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>IPA_พต.14 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ</p> <p>รายจ่ายภาพรวม</p> <p>IPA_พต.15 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/รอบ</p> <p>IPA_พต.16 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน</p> <p>IPA_พต.17 ร้อยละของบุคลากรรับรู้ทิศทางองค์กร</p> <p>IPA_พต.18 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า</p> <p>IPA_พต.19 ร้อยละของค่าเฉลี่ยการใช้ไฟฟ้าของหน่วยงานในสังกัด สพข. ที่ลดลง</p> <p>IPA_พต.20 ระดับความสำเร็จของการสร้างความโปร่งใสในการทำงาน</p> <p>IPA_พต.21 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>• มิติพัฒนาองค์กร</p> <p>IPA_พต.15 ระดับการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศในภาครัฐ</p> <p>IPA_พต.16 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร</p> <p>IPA_พต.17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงาน</p> <p>IPA_พต.18 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>IPA_พต.19 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/รอบ</p> <p>IPA_พต.20 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลในระบบบริหารและติดตามโครงการปลูกหญ้าแฝก</p> <p>IPA_พต.21 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>รายจ่ายภาพรวม</p> <p>IPA_พต.15 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน</p> <p>IPA_พต.16 ระดับความสำเร็จของการประหยัดน้ำของหน่วยงาน</p> <p>• มิติพัฒนาองค์กร</p> <p>IPA_พต.17 ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <p>IPA_พต.18 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p>IPA_พต.19 ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล</p> <p>Individual Goal : IG</p> <p>IPA_พต.20 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>IPA_พต.21 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>ให้บริการ</p> <p>1.2.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงาน</p> <p>1.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</p> <p>1.3.1 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ</p> <p>รายจ่ายภาพรวม</p> <p>1.4 มิติพัฒนาองค์กร</p> <p>1.4.1 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p>1.4.2 ระดับความสำเร็จของการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design: DD)</p> <p>1.4.3 ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <p>2. งานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>2.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>

4) กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2557 -

2560

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 เป็นรายไตรมาสเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ โดยจัดสรรเป้าหมายงานและงบประมาณให้กับสำนัก/กองเพื่อกำหนดพื้นที่ดำเนินการและจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนเสนอกรม และกรมได้รวบรวมแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

งบประมาณของสำนัก/กองดังกล่าว จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 รายไตรมาส ดังนั้น สำนัก/กองจะทราบกิจกรรมและเป้าหมายงานที่กรมจัดสรรให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2557 – 2560 ซึ่งสำนัก/กองสามารถนำกิจกรรมและเป้าหมายงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกันประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ได้ โดยจะต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กองด้วย

3.5.2 จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยมีการจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ในแต่ละปี ดังนี้

- ปีงบประมาณ 2557 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2557
- ปีงบประมาณ 2558 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558
- ปีงบประมาณ 2559 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2559
- ปีงบประมาณ 2560 เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2560

## บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน

### 4.1 แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน

จากการกรอบแนวทาง หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดังนี้

#### 4.1.1 องค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

องค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนของการลงนามที่ต้องมีการกำหนดคู่ลงนาม และระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้นและสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง เป็นส่วนแสดงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของสำนัก/กองที่หลักต้นและสนับสนุนเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

2) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนัก/กอง ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของสำนัก/กอง

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน เป็นส่วนของเป้าหมายที่สำนัก/กองได้รับจัดสรรให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี กรมพัฒนาที่ดิน

#### 4.1.2 การกำหนดคู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน

กำหนดคู่ลงนามให้พิจารณาจาก 1) โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดินตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน และ 2) คำสั่งการมอบหมายอำนาจของอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ที่เป็นปัจจุบัน

4.1.3 แนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง

ดำเนินการโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1) แนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

จากยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556) ที่มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ให้ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และตารางดังกล่าวจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง ดังนี้

1.1) กำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง โดยพิจารณาจากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ กรมได้กำหนดให้สำนัก/กองรับผิดชอบเป้าประสงค์ของกรมใดบ้าง ให้คงเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองรับผิดชอบนั้นในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน จากนั้นพิจารณาแต่ละเป้าประสงค์ว่า สำนัก/กองเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานรอง กรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก สำนัก/กองสามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับกรม กรณีเป็นหน่วยงานรอง สำนัก/กองต้องปรับเป้าประสงค์ให้อยู่ในระดับตามบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง

1.2) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานประจำของสำนัก/กอง โดยพิจารณาบทบาทภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554

1.3) ทบทวน ตรวจสอบ และปรับปรุงเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ครบถ้วน และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

2) แนวทางการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนในระดับหน่วยงาน ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1) ทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าประสงค์หน่วยงาน

(1) จำแนกบทบาทภารกิจของกรม โดยแบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้

(1.1) งานตามยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

(1.2) งานตามนโยบาย

(1.3) งานตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) เลือกรูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม

จากการแบ่งบทบาทภารกิจงานของกรมพัฒนาที่ดินออกเป็น 3 งานหลัก ทำให้การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมทำได้หลายรูปแบบขึ้นกับนโยบายกรม กระทรวง และรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยสามารถกำหนดได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม โดยไม่ต้องทบทวนและปรับปรุง ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมครอบคลุมงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว หรือไม่มียานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบที่ 2 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามนโยบายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามนโยบาย และไม่มียานตามที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบที่ 3 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามที่ได้รับมอบหมาย และไม่มียานตามนโยบาย

รูปแบบที่ 4 ใช้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรม และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ในกรณีที่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกรมไม่ครอบคลุมงานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(3) ปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินการ ดังนี้

(3.1) เลือกรูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม

(3.2) ทบทวนและปรับเพิ่มเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรม กรณีเลือกรูปแบบที่ 2 หรือ 3 หรือ 4 ส่วนกรณีที่เลือกรูปแบบที่ 1 สามารถใช้ตารางตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบเดิมได้โดยไม่ต้องทบทวนหรือปรับปรุง

(3.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ โดยใช้หลักการตามแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล 2552

(3.4) จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary) โดยออกแบบแบบฟอร์มให้มีคำอธิบาย ประกอบด้วย นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผลวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล และผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

(3.5) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด – น้ำหนักตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน น้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันต้องได้เท่ากับร้อยละ 100 โดยการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดน้ำหนักงานตามบทบาทภารกิจที่จำแนกเป็น 3 งานหลักก่อน โดยในการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ไม่ว่าจะรูปแบบของการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมจะเป็นรูปแบบใดใน 4 รูปแบบ ต้องให้น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์สูงสุด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในภาพรวมของกรม และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวของกรม รองลงมาคือ ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมายตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 กระจายน้ำหนักตัวชี้วัดภายใต้งานตามบทบาทภารกิจแต่ละงาน ดังนี้

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์กร ให้กระจายน้ำหนักลงมิติประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากตัวชี้วัดในมิติดังกล่าวมีผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์กร สามารถกระจายน้ำหนักลงทั้ง 2 มิติเท่าๆ กันได้ เพื่อให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ดี และมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ตัวชี้วัดมิติคุณภาพการให้บริการดีไปด้วย และกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดลงมิติคุณภาพต่ำสุด เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่รับผลจากการกระทำใน 3 มิติดังที่กล่าวมาแล้ว

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามนโยบาย ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดได้เท่าๆ กัน เนื่องจากนโยบายทุกเรื่องที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหาร เป็นเรื่องที่ผู้บริหารวิเคราะห์แล้วว่ามีสำคัญที่ต้องมีการติดตามการดำเนินงานเป็นกรณีพิเศษ

- น้ำหนักตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในภาพรวม 1 ตัวชี้วัด เพื่อรองรับกรณีที่มีงานได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษหรือเร่งด่วน

(3.6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อกรมนำหน้า ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัดให้กำหนดเลขให้ครบทุกตัวชี้วัด และตามด้วยชื่อตัวชี้วัด

(3.7) กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากตารางเดิม และกำหนดผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมในกรณีงานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายขึ้นกับผู้บริหารจะมอบหมาย

(3.8) จัดทำตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบใหม่ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง

## 2.2) กำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

สำนัก/กองสามารถกำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กองได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และพิจารณากำหนดเป้าประสงค์ระดับหน่วยงานเพิ่มเติมจากตารางเป้าประสงค์และ

ตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ในข้อ (8) กรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักสามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับกรม ส่วนสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานรอง ให้ปรับเป้าประสงค์ให้อยู่ในระดับตามบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง

### 2.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง

ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เนื่องจากเป็นวิธีการที่เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับกรม และสะท้อนถึงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายระดับกรมบรรลุผลสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองได้จากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบที่ปรับปรุงใหม่ กรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก ให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับกรม กรณีเป็นหน่วยงานรอง สำนัก/กองต้องปรับตัวชี้วัดใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง

(2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง กรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลัก ให้ใช้ค่าเป้าหมายเดียวกับระดับกรม หรือแบ่งส่วนจากค่าเป้าหมายของกรม และกรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานรอง ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ปรับใหม่

(3) กำหนดน้ำหนัก ให้สอดคล้องกับการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดระดับกรมตามที่กำหนด กรณีที่สำนัก/กองใดไม่มีตัวชี้วัดครบตามองค์ประกอบตามที่กรมกำหนด ให้ปรับน้ำหนักตัวชี้วัดไปไว้ในส่วนของงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล น้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันต้องได้เท่ากับร้อยละ 100

(4) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด ตามแบบฟอร์มจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

(5) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อสำนัก/กอง ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

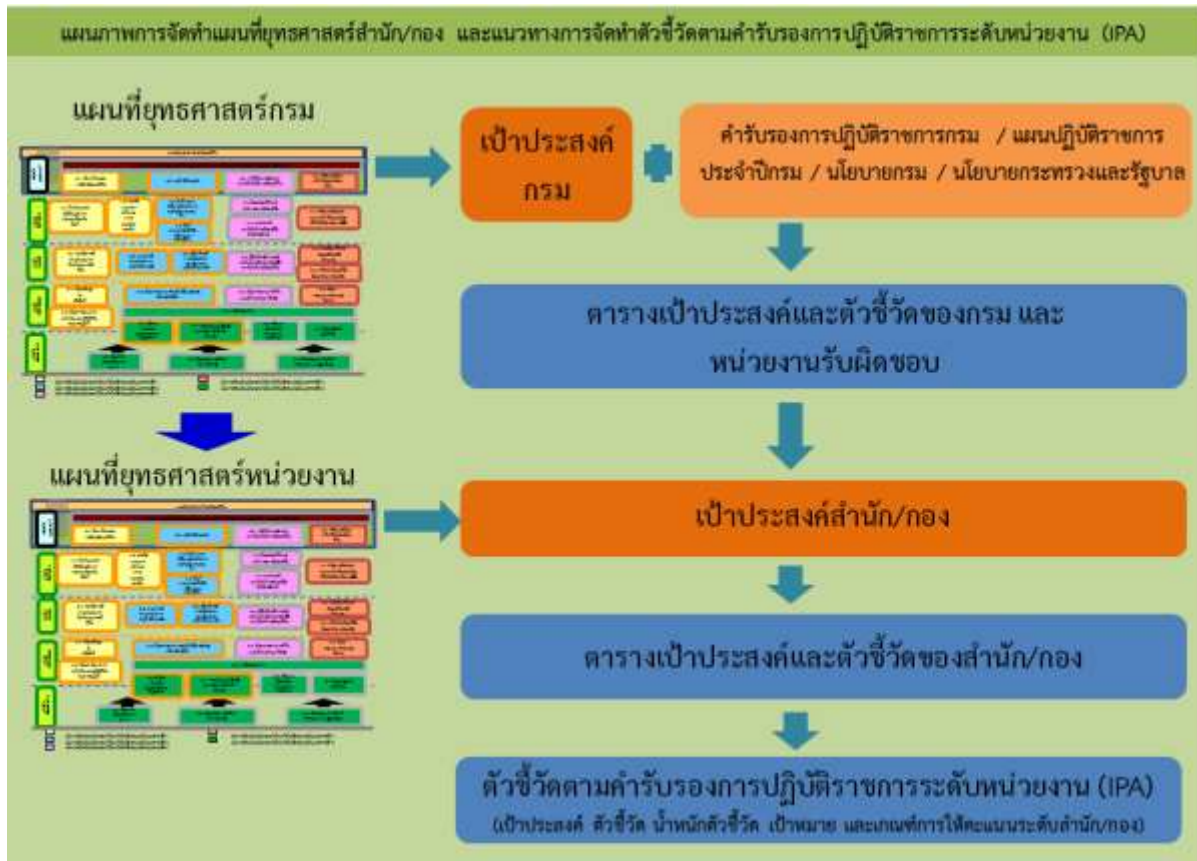
(6) กำหนดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีที่รับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง และจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสำนัก/กองและหน่วยงานรับผิดชอบ ลงตารางแสดงความรับผิดชอบ

สรุปแนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 4-1

#### 4.1.4 แนวทางการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ใช้หลักการกำหนดกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน เช่นเดียวกับการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) ต่างกันตรงที่เมื่อสำนัก/กองได้รับการจัดทำสรุค่าเป้าหมายงานและกำหนดพื้นที่ดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นรายเดือนเสนอกรมแล้ว ในการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน สำนัก/กองต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กองด้วย





แผนภาพที่ 4-1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

#### 4.2 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

จากแนวทางดังกล่าว นำมากำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 ได้ดังนี้

1) องค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 กำหนดตามแนวทางที่กำหนด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

- ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปี

งบประมาณ 2556 ของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

2.1) เนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ – พิจารณาใช้เนื้อหาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2555 มาเป็นกรอบกำหนดเนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2) คู่ลงนาม – พิจารณาจากกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554 พบว่า โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย สำนัก/กอง จำนวน 24

หน่วยงาน เป็นสำนัก/กองส่วนกลาง 12 หน่วยงาน และสำนัก/กองส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน สำหรับการมอบหมายอำนาจ ตามคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1521/2555 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2555 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน โดยมอบหมายอำนาจให้รองอธิบดีด้านบริหารกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ กองแผนงาน กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ และสำนักงานเลขานุการกรม เป็นต้น ส่วนรองอธิบดีด้านวิชาการกำกับดูแลสำนัก/กองที่เป็นหน่วยงานด้านวิชาการ ได้แก่ สำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน และสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ เป็นต้น และมอบอำนาจให้อธิบดีด้านปฏิบัติการกำกับดูแลสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน โดยรองอธิบดีทั้ง 3 คน กำกับดูแลสำนัก/กองส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต คนละ 4 เขต

### 3) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

จากยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556) ได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ให้ใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1) ให้พิจารณາัตรางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ กรมมอบหมายให้สำนัก/กองรับผิดชอบเป้าประสงค์ใดบ้าง รวบรวมเป้าประสงค์ทั้งหมด จากนั้นพิจารณาแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน โดยให้คงเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองเกี่ยวข้องทั้งหมดในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตัดเป้าประสงค์ที่ไม่เกี่ยวข้องออก ดำเนินการปรับเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ให้อยู่ในระดับบาทบภารกิจของหน่วยงาน โดยกรณีที่เป็นหน่วยงานหลัก ให้สามารถใช้เป้าประสงค์เดียวกับระดับกรมได้ กรณีเป็นหน่วยงานรองต้องปรับเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับบาทบภารกิจที่รับผิดชอบ รวบรวมเป้าประสงค์ทั้งหมดจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

3.2) กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา – สำนัก/กองพิจารณบาทบภารกิจของหน่วยงานที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมลงในแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง

3.3) ทบทวนและจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กองให้สมบูรณ์ แสดงตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6

4) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556 มีการทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบใหม่ โดยใช้รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดรูปแบบที่ 4 ประกอบด้วย งานตามยุทธศาสตร์ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย สรุปตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 30 ตัวชี้วัด โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและน้ำหนัก ดังนี้

#### (1) งานตามยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 60

- มิติประสิทธิผล ร้อยละ 30
- มิติคุณภาพการให้บริการ ร้อยละ 5
- มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ร้อยละ 13
- มิติพัฒนาองค์กร ร้อยละ 12

#### (2) งานตามนโยบาย น้ำหนักร้อยละ 30

- โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ร้อยละ 10

- การรณรงค์ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ร้อยละ 10
- เขตพัฒนาที่ดิน ร้อยละ 10

(3) งานตามที่ได้รับมอบหมาย น้ำหนักร้อยละ 10

จากตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบดังกล่าว หน่วยงานสามารถกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายระดับสำนัก/กอง

จากนั้นนำกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 เสนอคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 และดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 โดยสื่อสารและทำความเข้าใจหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 จำนวน 2 ครั้ง รวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล พร้อมจัดทำร่างคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย คำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนที่ยุทธศาสตร์ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน จัดส่งให้หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้อง และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของหน่วยงาน 24 หน่วยงาน โดยจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2556 ตัวอย่างดังคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนักงานพัฒนาที่ดิน เขต 6 ดังภาคผนวก 9

**4.3 เปรียบเทียบการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)**

จากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 สามารถเปรียบเทียบกับข้อตกลงการทำงาน (PSA) ประจำปีงบประมาณ 2555 ได้ดังตารางที่ 4-1

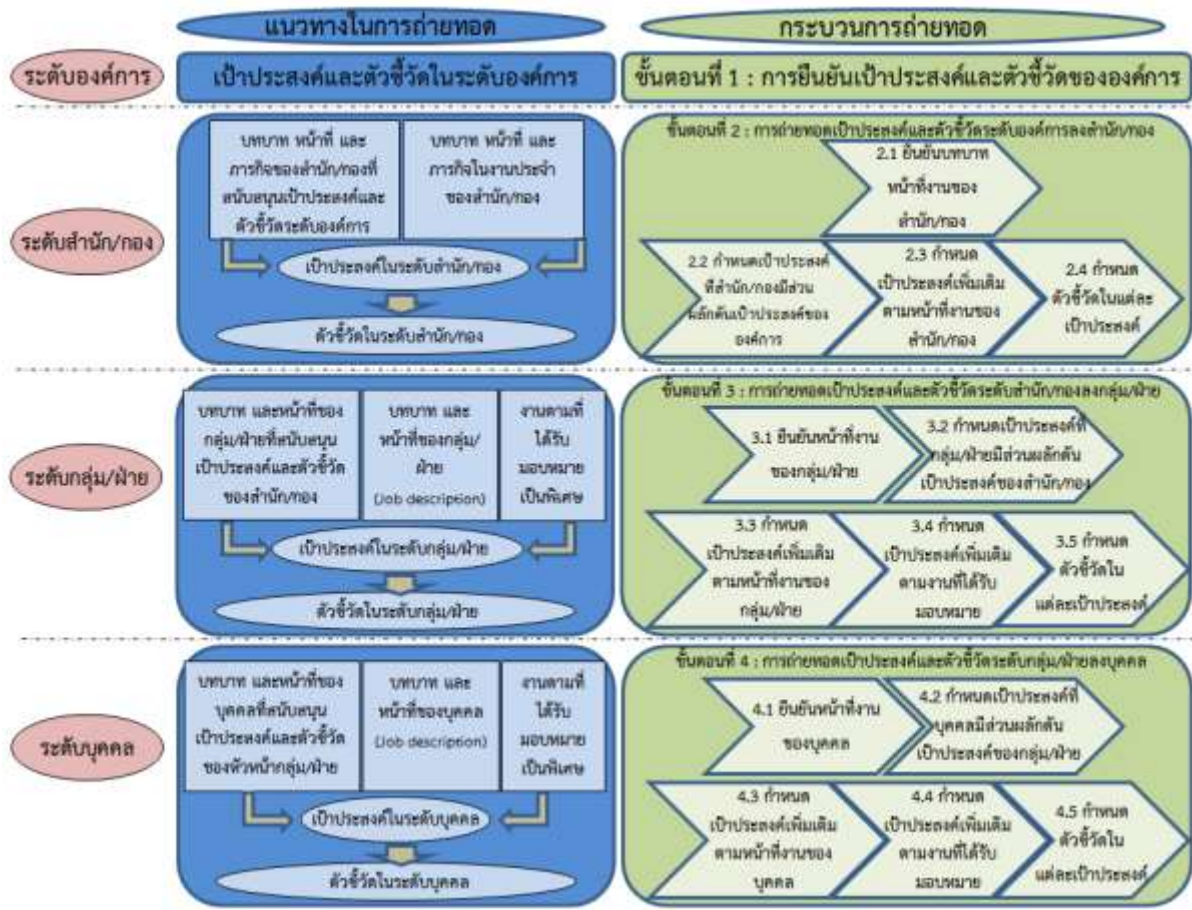
ตารางที่ 4-1 เปรียบเทียบการจัดทำข้อตกลง การทำงาน (PSA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

ประเด็น	PSA	IPA
1. องค์ประกอบ	ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน 2. การกำหนดข้อตกลงในฐานะผู้บริหาร	ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1. คำรับรองการปฏิบัติราชการ และข้อตกลงในฐานะผู้บริหาร 2. แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง 3. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน
2. ข้อตกลงการทำงาน	1. มีคู่มือตามโครงสร้างและการมอบอำนาจของอธิบดี 2. มีผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีพัฒนาที่ดิน ลงนามรับทราบ	1. มีคู่มือตามโครงสร้างและการมอบอำนาจของอธิบดี 2. มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดไว้อย่างชัดเจน

ประเด็น	PSA	IPA
		3. มีการระบุสาระสำคัญที่ระบุถึงผลการปฏิบัติราชการและเป้าหมาย 4. มีผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีพัฒนาที่ดินลงนามรับทราบ
3. แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน	ไม่มี	1. มีแผนที่ยุทธศาสตร์แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ผลักดันและสนับสนุนเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของกรมในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 2. มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน
4. การกำหนดตัวชี้วัด	ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด	1. กำหนดตัวชี้วัดโดยพิจารณาตัวชี้วัดครอบคลุมงานตามยุทธศาสตร์ งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม งานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย 2. มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากระดับกรมลงสู่ระดับบุคคล โดยวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
5. กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน	1. แสดงเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมตามที่ได้รับ การจัดสรรจากกรมตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณประจำปี	1. แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 2. แสดงเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมตามที่ได้รับ การจัดสรรจากกรมตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณประจำปี

#### 4.4 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 ลงสู่ระดับบุคคล

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) จะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคล เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานและนำส่งผลงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปเป็นทอดๆ จนถึงการบรรลุเป้าประสงค์ระดับกรม โดยมีแนวทางการดำเนินงานสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4-2



แผนภาพที่ 4-2 แสดงระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับบุคคล

โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

1.1) จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง ประจำปีงบประมาณ 2556 ให้กำหนดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนัก/กอง โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

1.2) จากตารางแสดงความรับผิดชอบของสำนัก/กอง จะพบว่า หนึ่งตัวชี้วัดของสำนัก/กอง สามารถมีกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบได้มากกว่าหนึ่งกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ดังนั้น ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีคงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่รับผิดชอบไว้

1.3) ปรับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบ กรณีกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้รับผิดชอบตัวชี้วัดสำนัก/กองโดยตรง ให้ใช้ตัวเดียวกับสำนัก/กองได้เลย

1.4) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดให้ครอบคลุมรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5) กำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน พร้อมจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

1.6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อย่อกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

1.7) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามความเหมาะสม โดยผลรวมน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 100

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีลงสู่ระดับบุคคล

2.1) จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ประจำปีงบประมาณ 2556 ให้กำหนดบุคคลรับผิดชอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2.2) จากตารางแสดงความรับผิดชอบของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี จะพบว่า หนึ่งตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี สามารถมีบุคคลรับผิดชอบได้มากกว่าหนึ่งคน

2.3) จากนั้นให้บุคคลนั้นคงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีที่ตนเองรับผิดชอบไว้ ปรับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ หากเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้ใช้ตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้เลย หากเป็นผู้รับผิดชอบรอง ให้ปรับตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ

2.4) พิจารณากำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเพิ่มเติมจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของบุคคล และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.5) กำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน พร้อมจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดตามแบบคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)

2.6) กำหนดรหัสตัวชี้วัด โดยใช้ชื่อบุคคล ตามด้วยเครื่องหมาย\_ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ IPA ตามด้วยลำดับเลขของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.7) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามความเหมาะสม โดยผลรวมน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 100

#### 4.5 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560

จากแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในปีงบประมาณ 2556 กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) อย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ยังคงดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดในปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยมีการปรับส่วนที่ 2 ให้เหลือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณของสำนัก/กอง

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

2.1) เนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ – ใช้เนื้อหาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบกำหนดเนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2) คู่ลงนาม – จากกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2557 พบว่า โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย สำนัก/กอง จำนวน 26 หน่วยงาน เป็นสำนัก/กองส่วนกลาง 14 หน่วยงาน และสำนัก/กองส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน โดยกำหนดคู่ลงนามจากการมอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ตามคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1041/2556 ลงวันที่ 4 ตุลาคม 2556 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2558 คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 203/2558 ลงวันที่ 25

กุมภาพันธ์ 2558 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2559 และคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 181/2559 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2559 สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2560

3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556

กรมพัฒนาที่ดินกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมพัฒนาที่ดิน ตามนโยบายของกรมพัฒนาที่ดินที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแผนงาน/โครงการแตกต่างกันไปในแต่ละปีงบประมาณ

4) กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2557 - 2560

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 เป็นรายไตรมาสเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ โดยจัดสรรเป้าหมายงานและงบประมาณให้กับสำนัก/กองเพื่อกำหนดพื้นที่ดำเนินการและจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนเสนอกรม และกรมได้รวบรวมแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณของสำนัก/กองดังกล่าว จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 รายไตรมาส ดังนั้น สำนัก/กองจะทราบกิจกรรมและเป้าหมายงานที่กรมจัดสรรให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2557 – 2560 ซึ่งสำนัก/กองสามารถนำกิจกรรมและเป้าหมายงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกันประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ได้ โดยจะต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กอง

จากนั้นดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ในแต่ละปีจะดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลพร้อมจัดทำร่างคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ ประกอบด้วย คำรับรองการปฏิบัติราชการ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน จัดส่งให้หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้อง และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ในแต่ละปีของหน่วยงาน 26 หน่วยงาน โดยจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ในแต่ละปี ดังนี้

ปีงบประมาณ 2557 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2557

ปีงบประมาณ 2558 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558

ปีงบประมาณ 2559 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2559

ปีงบประมาณ 2560 เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2560

ตัวอย่างดังคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ดังภาคผนวก 12, 13, 14 และ 15 ตามลำดับ



## บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### 5.1 บทสรุป

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 เป็นการดำเนินการในปีแรก โดยปรับเปลี่ยนมาจากการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) เพื่อให้การจัดทำข้อตกลงการทำงานของหน่วยงานเป็นไปในรูปแบบมาตรฐานเดียวกับหน่วยงานอื่นที่ยึดกรอบการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และจากการศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานได้ดังนี้

1) องค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนของการลงนามที่ต้องมีการกำหนดคู่ลงนาม และระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้นและสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง เป็นส่วนแสดงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ผลักดันและสนับสนุนเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

(2) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนัก/กอง ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน เป็นส่วนของเป้าหมายที่ได้รับจัดสรรให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี กรมพัฒนาที่ดิน

2) การกำหนดคู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกรมพัฒนาที่ดิน พิจารณาจาก (1) โครงสร้างกรมพัฒนาที่ดินตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน และ (2) คำสั่งการมอบหมายอำนาจของอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ที่เป็นปัจจุบัน

3) แนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ดำเนินการโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าประสงค์ระดับสำนัก/กอง สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของสำนัก/กอง กำหนดตัวชี้วัดโดยใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดยึดตามกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งมีการปรับรูปแบบโดยพิจารณาตัวชี้วัดให้ครอบคลุมงานประจำที่หน่วยงานต้องพัฒนา งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย



4) แนวทางการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน การจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ใช้หลักการกำหนดกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการ ทำงานที่ตกลงร่วมกัน เช่นเดียวกับการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) ต่างกันตรงที่เมื่อสำนัก/กองได้รับการ จัดทำสรรค่าเป้าหมายงานและกำหนดพื้นที่ดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีเป็นรายเดือนเสนอกรมแล้ว ในการจัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน สำนัก/กองต้องนำค่าเป้าหมายงานในแต่ละกิจกรรมของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง กำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวของสำนัก/กองด้วย

จากแนวทางดังกล่าว นำมากำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 และนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติ ราชการกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 และดำเนินการสื่อสารและทำ ความเข้าใจกับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 ครั้ง และจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของหน่วยงาน 24 หน่วยงาน โดยจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2556

การเปรียบเทียบการดำเนินงานจัดทำข้อตกลงการทำงาน (PSA) ประจำปีงบประมาณ 2555 และการ จัดทำการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 พบว่า ในส่วน ของการลงนามไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากพิจารณาจากโครงสร้างและการมอบอำนาจ แต่จะมีความ แตกต่างในส่วนขององค์ประกอบ โดยคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) มีการกำหนดให้จัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง ซึ่งผู้บริหารสามารถเห็นความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของสำนัก/กองที่ผลักดัน และสนับสนุนเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของกรมในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก ตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ที่มีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง อีกทั้งตัวชี้วัดมีการพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งงานประจำที่สำนัก/กองต้องพัฒนา งานตามนโยบาย และงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้การติดตามผลการดำเนินงาน และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของสำนัก/กองได้

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับ หน่วยงาน (IPA) ลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) จะบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด และส่งผลให้เป้าประสงค์ ของกรมบรรลุผลสำเร็จด้วย เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานและนำส่งผลงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับ เหนือขึ้นไปเป็นทอดๆ จนถึงการบรรลุเป้าประสงค์ระดับกรม

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) อย่างต่อเนื่องใน ปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยใช้แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ใน ปีงบประมาณ 2556 มีการกำหนดองค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประกอบด้วย 3 ส่วน ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ใช้เนื้อหาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบกำหนดเนื้อหาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการ กำหนดคู่ลงนามจากกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2557 คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1041/2556 ลงวันที่ 4 ตุลาคม 2556 คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 203/2558 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558 และคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 181/2559 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2559 กำหนดกรอบการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมพัฒนาที่ดิน ตามนโยบายของกรมพัฒนาที่ดินที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแผนงาน/โครงการแตกต่างกันไปในแต่ละปีงบประมาณ จัดทำกรอบนโยบาย แนวทาง และผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 จากแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนัก/กอง และดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยจัดทำร่างคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ ประกอบด้วย คำรับรองการปฏิบัติราชการ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน จัดส่งให้หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้อง และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 ในแต่ละปีของหน่วยงาน 26 หน่วยงาน โดยจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ในปีงบประมาณ 2557 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2557 ปีงบประมาณ 2558 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558 ปีงบประมาณ 2559 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2559 และปีงบประมาณ 2560 เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2560

## 5.2 ปัญหา / อุปสรรค

1) ระยะเวลาในการศึกษา กำหนดแนวทาง และจัดทำกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 มีระยะเวลาที่จำกัด เนื่องจากต้องดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ให้แล้วเสร็จก่อน เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ซึ่งกำหนดปีระบบในการบันทึกตัวชี้วัดภายในเดือนธันวาคม 2555

2) การสื่อสารและทำความเข้าใจแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เนื่องจากปีงบประมาณ 2556 เป็นปีแรกที่กรมพัฒนาที่ดินได้เริ่มดำเนินการ ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ ต้องมีการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและสามารถจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล ยังเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ และการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนยังกำหนดแบบไม่ทำทาย เช่น ได้รับเป้าหมายกิจกรรมหลักปรับปรุงคุณภาพดิน 5,000 ไร่ ตั้งเป้าหมายดังกล่าวไว้ที่ระดับ 5 เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานปฏิบัติงานได้ผลงานแต่ไม่สามารถแสดงถึงคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการทำงานได้อย่างแท้จริง

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

1) เนื่องจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) มีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายระดับกรมต้องมีความชัดเจนก่อนเป็นอันดับแรก

2) ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ทุกครั้ง ควรมีการทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับกรม โดยนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และนำมา

วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับกรมให้ชัดเจนก่อนจะดำเนินการแปลงไปสู่การปฏิบัติในระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

3) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) พร้อมเกณฑ์การให้คะแนน ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมทั้งเกณฑ์การให้คะแนนควรมีความท้าทาย ดังนั้น ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะเพื่อพิจารณาตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละหน่วยงาน

4) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) และใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างจริงจัง

5) ในช่วงแรกของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ไม่ควรนำตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ มาเป็นเงื่อนไขในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนหรือให้ความดีความชอบ เนื่องจากหน่วยงานจะปฏิเสธตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์ที่มีความท้าทาย และพยายามต่อรองตัวชี้วัดเพื่อให้หน่วยงานผ่านการประเมิน ซึ่งจะไม่มีผลให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง

#### 5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการ

1) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งครอบคลุมงานประจำที่หน่วยงานต้องพัฒนา งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการติดตามผลการดำเนินงานและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้ครอบคลุมทุกมิติทั้งมิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์การ

3) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ทำให้บุคลากรในองค์การทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นความเชื่อมโยงบทบาทภารกิจและหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การและมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในระดับสำนัก/กอง กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และบุคคล สามารถนำมาเป็นกรอบในการจัดทำตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้