

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
ปีงบประมาณ ๒๕๕๖

โดย

นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์

กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน	2
1.4 วิธีการดำเนินงาน	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	4
2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551	4
2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน	4
2.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	6
2.4 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	14
2.5 โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS : Departmental Personnel Information System)	22
2.6 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556	25
2.7 ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556)	29
2.8 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี งบประมาณ 2556	32
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	41
3.1 ศึกษาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน	41
3.2 กำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน	41
3.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณา เลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	46
3.3.1 กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	46
3.3.2 เสนอขอความเห็นชอบแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	65
3.4 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560	66
3.4.1 กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560	66
3.4.2 กำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล	69
3.4.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560	69
บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน	70
4.1 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน	70
4.2 กรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	73
4.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556	76
4.4 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 - 2560	76
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	77
5.1 บทสรุป	77
5.2 ปัญหา/อุปสรรค	79
5.3 ข้อเสนอแนะ	79
5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการ	80
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	

สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 2-1 ผลการเปรียบเทียบการประเมินทำได้จริง (Actual Results) กับค่าเป้าหมาย (Target)	7
แผนภาพที่ 2-2 แนวคิดการถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง	8
แผนภาพที่ 2-3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจาก การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ	9
แผนภาพที่ 2-4 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน	10
แผนภาพที่ 2-5 การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย	12
แผนภาพที่ 2-6 แนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน	16
แผนภาพที่ 2-7 ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล	19
แผนภาพที่ 2-8 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	33
แผนภาพที่ 4-1 แสดงเปรียบเทียบการกำหนดตัวชี้วัดในระบบ IPA และระบบเลื่อนเงิน DPIS	66

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่างๆ	7
ตารางที่ 2-2 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ปีงบประมาณ 2556	35
ตารางที่ 3-1 ตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินเพื่อใช้อ้างอิงในระบบ DPIS ปีงบประมาณ 2556 และหน่วยงานรับผิดชอบ	49
ตารางที่ 3-2 ตัวอย่างตัวชี้วัดสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 (รอบการประเมินครั้งที่ 1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556)	52
ตารางที่ 3-3 ตัวอย่างตัวชี้วัดสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 และหน่วยงานรับผิดชอบ	56
ตารางที่ 3-4 ตัวอย่างตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 (รอบการประเมินครั้งที่ 1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556)	59
ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 และบุคคลรับผิดชอบ	61
ตารางที่ 3-6 ตัวอย่างตัวชี้วัดนางไพจิตร กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 (รอบการประเมินครั้งที่ 1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556)	63
ตารางที่ 3-7 ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ระดับกรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ 2557 - 2560	66

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ และส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการส่วนเฉพาะของส่วนราชการเองได้ สำหรับการกำหนดน้ำหนักหรือสัดส่วนในแต่ละองค์ประกอบต้องไม่เท่ากัน โดยทั่วไปน้ำหนักองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เป็นร้อยละ 70 : 30 หรือ 80 : 20 หรือ 90 : 10 หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ โดยการประเมินต้องอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และหรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน กรมพัฒนาที่ดิน ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว โดยกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะพิจารณา 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการของข้าราชการทั่วไปเป็นร้อยละ 70 : 30 สำหรับข้าราชการใหม่ ปรับสัดส่วนเป็นร้อยละ 50 : 50 ซึ่งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ การดำเนินการที่ผ่านมา ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจน รวมทั้งตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถสะท้อนถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ตลอดจนตัวชี้วัดที่กำหนดยังไม่สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานที่แสดงผลการประเมินเทียบเคียงระหว่างหน่วยงานได้ ประกอบกับกรมพัฒนาที่ดินได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement : IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 เป็นปีแรก โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งครอบคลุมงานประจำที่

หน่วยงานต้องพัฒนา งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย และมีการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านผลสัมฤทธิ์ของงานของกรมพัฒนาที่ดิน จึงใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ให้บุคลากรกรมดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) เพื่อให้ตัวชี้วัดระดับบุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ผลสำเร็จของตัวชี้วัดระดับบุคคลสะท้อนผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

3) เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน สามารถวัดและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้

1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน

1) การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลด้านผลสัมฤทธิ์ของงานของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน เท่านั้น

2) การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

3) การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ดำเนินการโดยประยุกต์แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับองค์การ และถ่ายทอด (Cascading) เป้าประสงค์และตัวชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงาน และจากหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ เช่น การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน

4) การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 มีการกำหนดตัวชี้วัดอ้างอิงในระบบ DPIS (Departmental Personnel Information System) ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม

5) เนื้อหาในเอกสารเล่มนี้เป็นการกำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรสามารถกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลได้ ส่วนผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาจะลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรตกลงตัวชี้วัดร่วมกันอย่างไรเป็นเรื่องของการตกลงและยอมรับกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน

1.4 วิธีการดำเนินงาน

- 1) ศึกษาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
- 2) กำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
- 3) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556
 - 3.1) กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556
 - 3.2) เสนอขอความเห็นชอบแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556
 - 3.3) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556
- 4) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560
 - 4.1) กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560
 - 4.2) กำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล
 - 4.3) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) ตัวชี้วัดระดับบุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ผลสำเร็จของตัวชี้วัดระดับบุคคลสะท้อนผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา
- 3) ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ในปีงบประมาณ 2556 เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางและกรอบการดำเนินงานในการกำหนดตัวชี้วัดของบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551

หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

มาตรา 72 ให้อธิบดีมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ในกรณีให้เห็นสมควร และเพื่อการประหยัด สำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนสวนราชการตามวรรคหนึ่งก็ได้

มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

มาตรา 74 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ประพฤติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย และปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลด้วยก็ได้

มาตรา 75 การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือ ปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการด้วย

มาตรา 77 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จ บำนาญ หรือ ให้ได้รับสิทธิประโยชน์อื่นตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยสรุปได้ ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ 1 ช่วงวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 ช่วงวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยตกลงกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตามส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการส่วนเฉพาะของส่วนราชการเองได้

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการจึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบประเมินและเงื่อนไขการประเมิน ซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนักหรือสัดส่วนไม่เท่ากัน โดยทั่วไปน้ำหนักองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เป็นร้อยละ 70 : 30 หรือ 80 : 20 หรือ 90 : 10 หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น

สำหรับในกรณีของข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงของการเรียนรู้งาน อาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ 50

3) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะถูกแบ่งเป็นอย่างน้อย 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดีพอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “พอใช้” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

เนื่องจากคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551

อย่างไรก็ดี ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 60 (ระดับต้องปรับปรุง) ต้องจัดทำ “คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

4) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และหรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี โดยกรกำหนดตัวชี้วัดต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

(2) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกองหรือตำแหน่งงานของผู้รับประเมิน (งานภารกิจ)

(3) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาทำงานสำเร็จหรือทันการณ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดย

ประเภทตัวชี้วัดผลงานที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน พิจารณาจาก จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำสำเร็จ

ประเภทตัวชี้วัดผลงานที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน พิจารณาจาก ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน

ประเภทตัวชี้วัดผลงานที่มุ่งเน้นเวลาทำงานสำเร็จหรือทันการณ พิจารณาจาก เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

ประเภทตัวชี้วัดผลงานที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร พิจารณาจาก การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

5) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้

6) ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง เก็บสำเนาไว้อย่างน้อย 2 รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเก็บไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอื่น เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

7) เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด

2.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

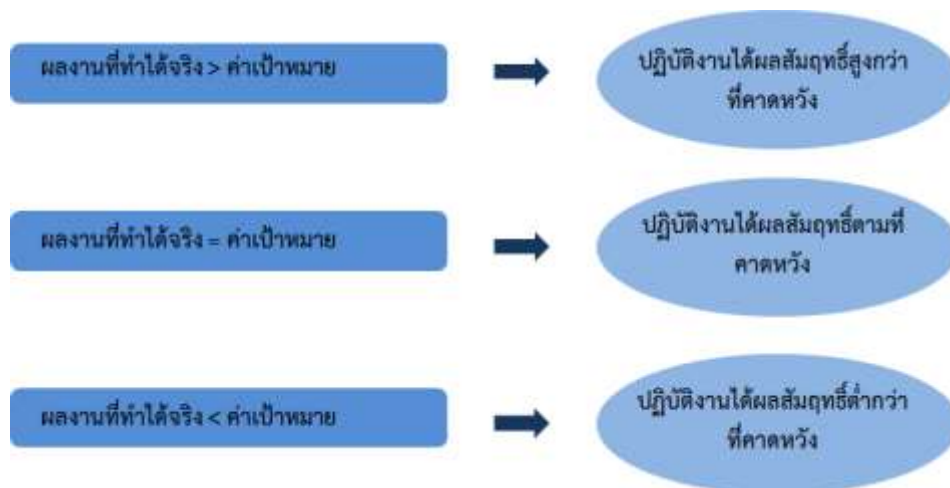
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2552) ได้กล่าวถึง “การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” ไว้ในหนังสือคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไว้ดังนี้

1) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าย่อมจะได้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือเรียกสั้นๆ ว่า “KPI”) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการบอกว่าการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการประเมินในแต่ละ KPI นั้นสูงหรือต่ำอย่างไร

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้จริง (Actual Results) กับค่าเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลการเปรียบเทียบมีได้ 3 ลักษณะดังแผนภาพที่ 2-1



แผนภาพที่ 2-1 ผลการเปรียบเทียบการประเมินทำได้จริง (Actual Results) กับค่าเป้าหมาย (Target)

จากนั้นผู้ประเมินจะคำนวณคะแนนรวมของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การกำหนด KPI อาจทำได้หลายวิธี โดยจะกล่าวเป็นแนวทางไว้ในคู่มือนี้ 3 วิธีด้วยกัน การที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาแนวทางการกำหนด KPI ขึ้นมาหลากหลายวิธีก็เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมินได้ดีขึ้น โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีใน 3 วิธีนี้ หรืออาจใช้วิธีการอื่นที่ส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสมกว่าก็ได้

- (1) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- (2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)
- (3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

2) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน

การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) มีหลายวิธี โดยแต่ละวิธีมีความแตกต่างและเหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมินต่างกันไป โดยขอแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนด KPI สรุปได้ดังตารางที่ 2-1

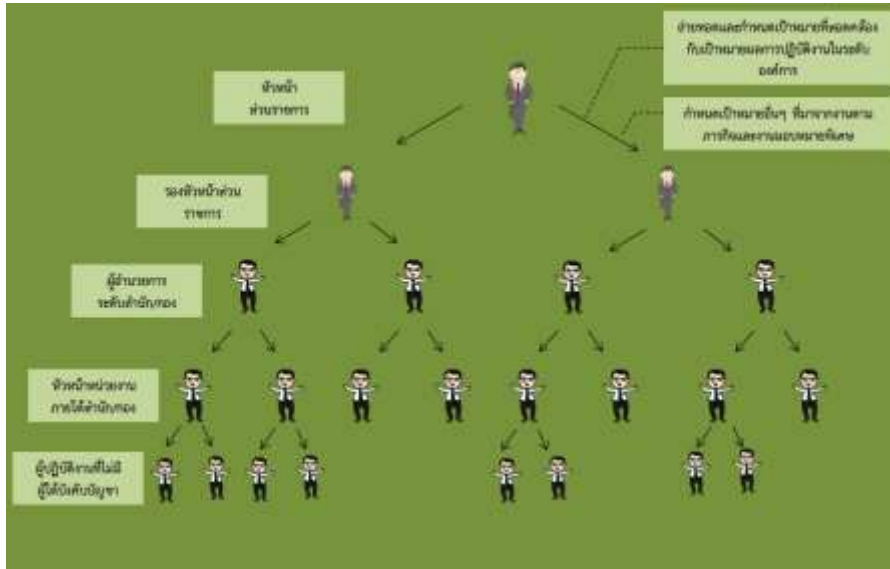
ตารางที่ 2-1 ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่างๆ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	ความเหมาะสมกับลักษณะงาน
1. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)	<ul style="list-style-type: none"> • งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ • งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง • งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน
2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	<ul style="list-style-type: none"> • งานให้บริการ • งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานการเจ้าหน้าที่งานธุรการ
3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	<ul style="list-style-type: none"> • งานที่มีขั้นตอนหลายชั้น แต่ละชั้นเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุม และงานตรวจสอบคำสั่ง

2.1) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ใช้หลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) พร้อมทั้งค่าเป้าหมายจากระดับสูงสุดของส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการ) เรื่อยลงมาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในส่วนราชการ (Hierarchy) จนถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

คำว่า “จากบนลงล่าง” ในที่นี้หมายถึง จากระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า (ระดับบน) สู่มาระดับการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า (ระดับล่าง) เปรียบเสมือนน้ำตกที่ไหลลดหลั่นลงจากชั้นบนลงสู่ชั้นล่าง (Cascading) แนวคิดนี้อาจอธิบายให้เข้าใจโดยง่ายได้ตามแผนภาพที่ 2-2



แผนภาพที่ 2-2 แนวคิดการถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง

การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่างนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า

ผลสำเร็จของส่วนราชการ = ผลรวมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในส่วนราชการ

การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์ได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อผลักดันให้งานตามความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาสอดคล้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายจึงควรได้รับการถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ไล่เรียงตามระดับชั้นการบังคับบัญชาของส่วนราชการ

ในทางปฏิบัติ การถ่ายทอดดังกล่าวทำได้อย่างน้อย 3 รูปแบบ คือ

- (1) ถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง
- (2) ถ่ายทอดโดยเฉลี่ยค่าเป้าหมาย
- (3) ถ่ายทอดเฉพาะส่วนงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย

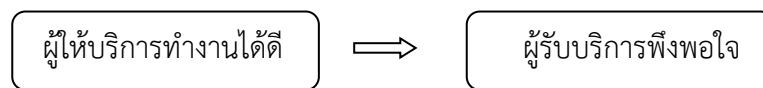
ประโยชน์สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน คือ เป็นการเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะทำให้เข้าใจได้ว่าการปฏิบัติงานของตนเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ

ปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางหลักขององค์การได้ดีขึ้นแล้ว ยังมีส่วนเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การได้อีกด้วย

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะนำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ประกอบการพิจารณา โดยจะนำผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้จริงตลอดช่วงรอบการประเมิน เปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นรอบประเมินแรก แล้วให้คะแนนตามความเป็นจริง สุดท้ายก็จะได้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานให้บริการ โดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้น หากผู้รับบริการพอใจหรือรู้สึกว่าได้รับบริการตามที่คาดหวังเป็นอย่างดี ก็จะถือได้ว่าผู้ให้บริการทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ดี



การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ตามวิธีนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานเกี่ยวกับการให้บริการ เพราะง่ายที่จะกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้สะท้อนเนื่องงานการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการ/ผู้ประเมินอาจเลือกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ตามวิธีนี้ ควบคู่กันไปกับวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างด้วยก็ได้ หากเห็นว่าเหมาะสม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัด (KPI) ที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ทำได้ตามขั้นตอนที่สรุปในแผนภาพที่ 2-3 ดังนี้



แผนภาพที่ 2-3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

2.3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ตามวิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการงานหนึ่งๆ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ตามวิธีนี้ เริ่มต้นจากการพิจารณากระบวนการโดยรวมจากผังการเคลื่อนของงาน (Workflow) จากนั้นจึงพิจารณาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) โดยวิธีไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow) นี้ใช้ได้กับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดเตรียมวาระการประชุม การจัดทำรายงาน และการจัดทำหนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังแผนภาพที่ 2-4



แผนภาพที่ 2-4 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

2.4) การตัดสินใจเลือกแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)

เหตุผลสำคัญที่สำนักงาน ก.พ. เสนอแนะแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ไว้หลายวิธีก็เพื่อให้ส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น มีทางเลือกเกี่ยวกับวิธีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ได้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ประเมิน เพราะในความเป็นจริงไม่อาจมีวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีการเดียวที่จะเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกรณี

อย่างไรก็ดี การมีแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) หลายวิธี อาจสร้างความยากลำบากในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้ ดังนั้น เพื่อให้เป็นแนวทางช่วยตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ส่วนราชการอาจดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้

(1) เริ่มต้นจาก การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ตั้งแต่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไล่เรียงลงมา ยังผู้รับผิดชอบในระดับต่างๆ ตามลำดับ

การถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) ให้ทำทีละตัว โดยถ่ายทอดลงไปยังผู้ปฏิบัติงาน ระดับถัดลงไปทีละระดับจนครบทุกตัวชี้วัด (KPI) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในทุกระดับ และเมื่อถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) ตัวแรกเสร็จ จึงค่อยกลับไปเริ่มถ่ายทอด KPI ตัวต่อไป จนครบทุกตัวที่มี

- สำหรับส่วนราชการที่มีขนาดใหญ่ อาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ แยกเป็นส่วนๆ ไป เริ่มจากการสรุปตัวชี้วัด (KPI) องค์กร ผู้บริหารระดับสูงออกมาให้ได้ก่อน จากนั้นจึงกำหนด ถ่ายทอดลงมาทีละระดับ

- สำหรับส่วนราชการที่มีสำนักงานในส่วนภูมิภาค หลังจากถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) สำนักงานในส่วนภูมิภาคแล้ว ให้ถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) ของหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดลงไปสู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทีละระดับ โดยวิธีการทำนองเดียวกัน คือ เริ่มต้นจาก KPI ตัวใดตัวหนึ่งของหัวหน้าส่วนราชการ ระดับจังหวัด ถ่ายทอดลงไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในทุกระดับ จากนั้นจึงดำเนินการอย่างเดียวกันกับ ตัวชี้วัด (KPI) ที่เหลือทั้งหมดทีละตัวจนครบทุกตัว

(2) เมื่อดำเนินการตามข้อ (1) แล้วเสร็จ ให้พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายได้รับ มอบหมายตัวชี้วัด (KPI) เฉพาะตนหรือไม่ และตัวชี้วัด (KPI) เหล่านั้นครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดแล้วหรือไม่ เพราะมีโอกาสเป็นไปได้สำหรับผู้ปฏิบัติงานบางคนที่ยังไม่ได้รับมอบหมายตัวชี้วัด (KPI) ใดๆ จากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง หรือได้รับมอบหมายไม่ครบถ้วนตามหน้าที่ความ รับผิดชอบ

(3) ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัด (KPI) ครบถ้วนดีแล้วร่วมกับผู้ประเมินในการระบุ ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด (KPI) แต่ละตัว จากนั้นให้กรอกตัวชี้วัด (KPI) พร้อมค่าเป้าหมายลงในแบบประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน

(4) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่มีตัวชี้วัด (KPI) หรือมีแต่ยังไม่ครอบคลุมหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่างครบถ้วน ให้ร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ขึ้น โดยอาจพิจารณาใช้ แนวทางอื่นในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เช่น การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ การไล่เรียงตามผังการ เคลื่อนของงาน หรือแนวทางอื่นที่ส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสมมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด (KPI) โดยให้ดำเนินการไปที่ละกลุ่มงานจนครบ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับมอบหมายตัวชี้วัด (KPI) พร้อมทั้งค่าเป้าหมายที่ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดของตน

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารผลการ ปฏิบัติราชการ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจึงควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการดังกล่าว โดยอาจ นำเทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มาใช้ในการดำเนินการทุกครั้ง เพื่อให้ทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชา/ผู้ ประเมิน และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมาย การ ปฏิบัติราชการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหมายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การกำหนดค่าเป้าหมาย

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) จากนั้นจึงค่อย กำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ชี้ระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งการดำเนินการทั้งสองส่วนนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินทุกครั้ง

โดยทั่วไปค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด (KPI) แต่ละตัวมักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังแผนภาพที่ 2-5



แผนภาพที่ 2-5 การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย

ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับตัวชี้วัด (KPI) ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีค่ามาตรฐานเป็นเช่นไร โดยอาจพิจารณาจากสถิติ ข้อมูล หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3)

การเริ่มต้นโดยกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานเป็นหลักไว้ก่อน จะช่วยให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้นว่าผลงานที่ต่ำและสูงกว่ามาตรฐานควรเป็นผลงานในระดับใด

(2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ 1) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการจริงไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต่ำกว่าระดับนี้

(3) กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ 5) ให้เป็นค่าที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงว่า เป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จจำเป็นต้องมีความทุ่มเท อดสาหัส บากบั่น และมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไปเป็นอันมาก

(4) กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ 2) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ 4)

4) การพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เมื่อถึงสิ้นสุรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีหน้าที่พิจารณาประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินได้ทำให้เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน 6 เดือนที่ผ่านมา โดยเทียบกับค่าเป้าหมาย (Target) ที่ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงและลงนามรับทราบร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

(1) รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินประกอบการพิจารณาให้คะแนนสำหรับตัวชี้วัด (KPI) แต่ละตัว โดยหากต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลมา (เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ) ก็ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว จากนั้นจึงประมวลและสรุปผล ก่อนเริ่มการพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(2) เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด (KPI) แต่ละตัว แล้วจึงพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- 0 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการระดับต่ำกว่า “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้” (ระดับ 1)
- 1 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้” (ระดับ 1)
- 2 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน” (ระดับ 2)
- 3 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน” (ระดับ 3)
- 4 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง” (ระดับ 4)
- 5 คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก” (ระดับ 5)

(3) บันทึกคะแนนสำหรับ KPI ทุกตัวลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ครบถ้วน

5) การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสถานการณ์แวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

ในกรณีดังกล่าวผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนแปลงอาจดำเนินการได้หลายกรณี ดังนี้

กรณีที่ 1	ตัดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายเดิมทั้งหมดออกไป และนำตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายใหม่ทั้งหมดมาแทน
กรณีที่ 2	คงตัวชี้วัด (KPI) เดิมไว้ทั้งหมด แต่ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นหรือต่ำลง
กรณีที่ 3	ตัดตัวชี้วัด (KPI) บางตัวออกไป โดยที่ไม่มีการเพิ่มตัวใหม่เข้ามา
กรณีที่ 4	ตัดตัวชี้วัด (KPI) บางตัวออกไป แล้วเพิ่มตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายใหม่เข้ามาแทน
กรณีที่ 5	คงตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายเดิมไว้ทั้งหมด และเพิ่มตัวชี้วัด (KPI) บางตัว พร้อมค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา

หลักการสำคัญที่ต้องยึดถือให้ได้ก็คือ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และหรือค่าเป้าหมายใหม่ในระหว่างรอบการประเมิน ต้องไม่เกิดขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้

2.4 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

2.4.1 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล (2552) ได้กล่าวถึง “ตัวชี้วัด” ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ตัวชี้วัด นั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด ติดตาม หรือประเมินว่าการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นได้ผลเป็นเช่นใดแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้ในการกำกับกับการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปดังที่คาดหวังไว้ด้วย และได้กล่าวถึงประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดค่าเป้าหมาย และกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ไว้ดังนี้

1) ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ดังนี้

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

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

1.3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้พิจารณาญาณของผู้ประเมิน

2) วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดมีอย่างน้อย 4 วิธี ได้แก่ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) และการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้เน้นกล่าวถึงเฉพาะ 3 วิธีแรก คือ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) ดังนี้

2.1) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

(2) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

(3) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคุณละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

2.2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด

วิธีการนี้เหมาะสำหรับงานบริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการสามารถดำเนินการได้ดังนี้

(1) ระบุผู้รับบริการหรือลูกค้าของผู้รับการประเมินจนครบ ในกรณีที่มีผู้รับบริการจำนวนมาก ให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ

(2) พิจารณาความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายว่าเป็นเช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น

(3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสะท้อนความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการที่ละรายการ

(4) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

2.3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

(2) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบที่ละเนื้องาน

(3) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

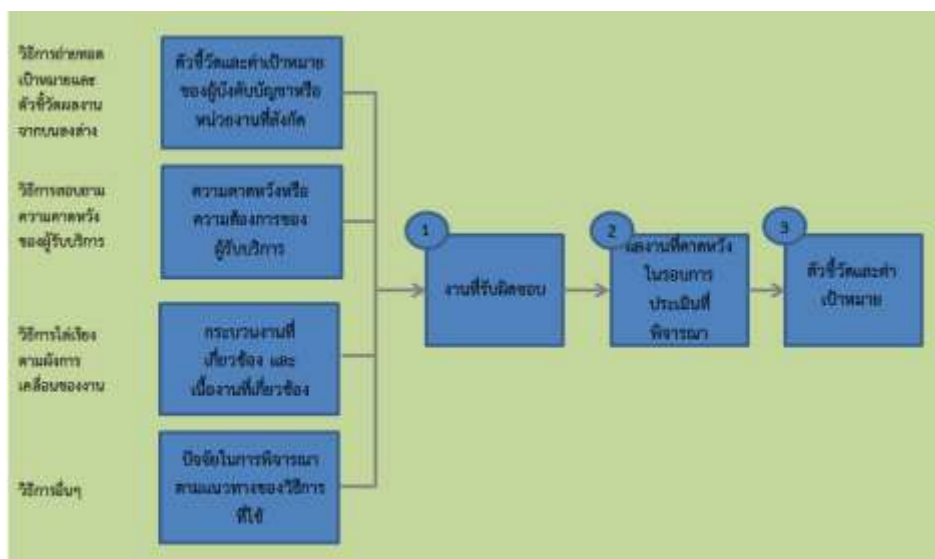
3) การประยุกต์ใช้และการบูรณาการการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

ในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลนั้น ผู้ประเมินและผู้รับประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน โดยวิธีการที่พึงเลือกใช้ ควรเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมิน ซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง จากแผนภาพที่ 2-6 ได้แสดงให้เห็นแนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1) ระบุภารกิจหรือสิ่งที่ผู้รับประกันรับผิดชอบ

3.2) จากภารกิจรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง โดยระบุว่าสิ่งใดเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่ (รอบการประเมินตามที่ตั้งสำนักงาน ก.พ. กำหนด มี 2 รอบการประเมิน รอบละครึ่งปี ดังนั้น การพิจารณาผลงานที่คาดหวัง ควรพิจารณาในรอบของระยะเวลาครึ่งปีตามรอบการประเมิน) ในการพิจารณาถึงผลที่คาดหวัง ควรพิจารณาถึงมิติที่จะใช้จำแนกความแตกต่างของผลงานไปพร้อมๆ กันด้วย เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

3.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวังตลอดจนสะท้อนมิติที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สามารถจำแนกถึงความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติราชการได้ นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้แล้วเสร็จด้วย



แผนภาพที่ 2-6 แนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน

4) ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ผึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป โดยมีข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเป็นพื้นฐานในการฝึกกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ดังนี้

4.1) กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ S M A R T ดังนี้

S – Specific

มีความเฉพาะเจาะจง

M – Measurable

สามารถวัดได้จริง

A – Agreed Upon

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน

R – Realistic/Relevant

มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง
เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ
ของผู้รับการประเมินและไม่อยู่นอกเหนือ
การควบคุม

T – Time bound

อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ
6 เดือน ตามรอบการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาว่า มีลักษณะตามเกณฑ์ S M A R T หรือไม่ หากลักษณะไม่เข้าเกณฑ์ เช่น ไม่เฉพาะเจาะจงพอ หรือไม่สมารถวัดได้จริงอาจต้องพิจารณาปรับแก้ตัวชี้วัดใหม่

4.2) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลโดยคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลควรคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินอยู่เสมอ บางกรณี ส่วนราชการสามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานให้กับตำแหน่ง ซึ่งมีผู้รับการประเมินจำนวนมากทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกันได้ แต่ในบางกรณีก็ไม่อาจกำหนดได้ เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกัน แม้จะอยู่ในตำแหน่งงานเดียวกันก็ตาม

ดังนั้น ควรตระหนักว่า ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดเดียวกันกับผู้ประเมิน หรือได้รับความคาดหวังจากผู้รับบริการอย่างเดียวกัน หรือไล่เรียงจากเบื้องบนเดียวกัน นอกจากนี้ ในบริบทที่แตกต่างกัน การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน หรือการพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน อาจส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการประเมินแตกต่างกันไปได้เช่นกัน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายและความคาดหวังในแต่ละกรณีนั้นจะแตกต่างกันไป

4.3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และกรอบเวลาเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มี “อำนาจจำแนก” นั้น “ถือเป็นหัวใจสำคัญ” สำหรับการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้รับประเมินที่มีผลงานดีและผู้ที่มีผลงานด้อยได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติราชการอาจประสบปัญหา เนื่องจากผลการประเมินจะไม่อาจสะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ และอาจส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมตามมา

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งยังจะต้องอยู่ในกรอบเวลาของรอบการประเมินด้วย เช่น ในกรณีที่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินรอบที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินจะต้องสะท้อนผลงานที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินดังกล่าว เป็นต้น

4.4) กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยอาจมีจำนวน 4-7 ตัว แต่ไม่ควรเกิน 10 ตัว เพื่อให้มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมิติในการประเมินที่สำคัญๆ ได้โดยไม่เป็นภาระต่อการประเมินมากเกินไป ดังนั้น ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้จึงควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและไม่ควรมีจำนวนมากนัก

4.5) พิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลเสมอ หรือในกรณีที่มีข้อจำกัดในการวัด การเก็บข้อมูลพึงพิจารณาใช้วิธีกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับกลไกการปฏิบัติ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์จากกลไกการ ปฏิบัตินั้นไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ คือ ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล มีหลายกรณีที่ผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสะท้อนเนื้อหา และ หรือผลงานที่คาดหวังได้ แต่ติดปัญหาเรื่องข้อจำกัดในการวัดหรือการเก็บข้อมูลในบางครั้ง การวัดและเก็บข้อมูล กระทบได้ยาก หรือทำไม่ได้เลย หรือต้องมีภาระและต้นทุนในการเก็บข้อมูลสูงมาก ดังนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมินควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการวัดและการเก็บข้อมูลในขณะที่กำหนดตัวชี้วัด (ตั้งแต่ต้นรอบการ ประเมิน) เสมอ

4.6) พิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจและการกระจายผลประเมิน ความพึงพอใจลงสู่รายบุคคล

การวัดความพึงพอใจ หรือการวัดผลการปฏิบัติราชการที่เป็นนามธรรมและ แปรค่าเป็นเชิงปริมาณนั้น มักเป็นการวัดในลักษณะของหน่วยงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อ หน่วยงานราชการ เป็นต้น ซึ่งผลการวัดดังกล่าวไม่ใช่การวัดผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลโดยตรง

การนำผลการวัดในลักษณะของหน่วยงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของบุคคลสามารถกระทำได้ โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

(1) คะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงานนั้น สามารถถือเป็นข้อมูลเพื่อ ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ทันที ในกรณีที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ กำหนดตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

(2) ในกรณีที่ผู้รับการประเมินในหน่วยงานนั้นช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ในการ ให้บริการ และไม่สามารถแบ่งงานได้ชัดเจน มีความเป็นไปได้ที่ผู้รับการประเมินทุกคนที่มีตัวชี้วัด “ความพึง พอใจ” จะได้ผลคะแนนประเมินเท่ากันหมด โดยได้รับคะแนนเท่ากับคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงาน

2.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัด ในหนังสือ “Individual Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” ดังนี้

การจัดทำระบบประเมินผลเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดระดับบุคคล สิ่งสำคัญคือการกำหนด เป้าประสงค์ที่ท่านต้องการบรรลุ โดยเป้าประสงค์ที่ดีต้องแสดงสิ่งที่ท่านต้องการพัฒนาหรือดำเนินการเพื่อให้งาน ที่ท่านรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้เป้าประสงค์ของท่านยังต้องสามารถสนับสนุน เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาด้วย

การกำหนดเป้าประสงค์ของท่านตามแนวทางดังกล่าว นอกจากท่านจะได้พัฒนางานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบแล้ว ท่านยังเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์การ

เพื่อให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์การ การจัดทำระบบ ประเมินผลระดับบุคคลควรแปลงระบบประเมินผลระดับองค์การสู่ระดับสำนัก/กอง ก่อน จากนั้นจึงดำเนินการ แปลงระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองสู่ระดับบุคคลเป็นลำดับต่อไป ดังแผนภาพที่ 2-7

1) การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง

ระบบประเมินผลระดับสำนัก/กองเป็นการผสมผสานระหว่าง

- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับองค์การ
- การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของสำนัก/กอง

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



แผนภาพที่ 2-7 ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

สรุปกระบวนการจัดทำระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันบทบาท หน้าที่งานของสำนัก/กอง โดยยึดจากความรู้ผิดชอบหลักของสำนัก/กอง ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาท หน้าที่ของสำนัก/กองให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์การให้สำนัก/กองพิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ขององค์การว่า สำนัก/กองมีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย กรณีที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์การในด้านการสนับสนุนข้อมูล เช่น เป็นหน่วยงานรวบรวมจัดเก็บข้อมูล หรือเป็นหน่วยงานที่จัดส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุเป้าหมาย สำนัก/กองไม่ควรดึงเป้าประสงค์ดังกล่าวมาเป็นเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมินพิจารณาความรู้ผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ขององค์การที่สำนัก/กองมีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองรับจากองค์การยังไม่ครอบคลุมความรู้ผิดชอบหลักให้กำหนด

เป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนาระบบประเมินผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของสำนัก/กองต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์การด้วย

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

2) การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

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

ระบบประเมินผลระดับบุคคล เป็นการผสมผสานระหว่าง

- การสนับสนุนระบบประเมินผลระดับของผู้บังคับบัญชา
- การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของแต่ละ

บุคคล

- 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 เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตาม

หน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ – ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2, 3 และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

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

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 - เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทุกๆ ไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจต่างกันที่เป้าหมายตามผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนด

4) เครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

4.1) ตารางแสดงความรับผิดชอบ - เป็นตารางแสดงการแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยทำให้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชามีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาได้

4.2) รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) - ช่วยในการแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล

2.5 โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS : Departmental Personnel Information System)

2.5.1 ความเป็นมา

โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม DPIS : Departmental Personnel Information System เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 2531 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้าราชการและลูกจ้างประจำระดับกรม ภายใต้โครงการ Government Manpower Planning and Information System มีการพัฒนาและปรับปรุงหลายครั้ง เพื่อให้ทันกับความต้องการ กฎ ระเบียบและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง จนได้ระบบ DPIS Version 2.8 เมื่อปี 2542 Version 3 ในปี 2546 และได้เปลี่ยนชื่อโปรแกรมเป็น “โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม” และเผยแพร่ให้ส่วนราชการ นำไปปรับใช้ หลังคณะรัฐมนตรีมีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 เห็นชอบกับระบบ DPIS Version 3.0 ที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ จากนั้นสำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนา DPIS Version 3.5 เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในปี 2551 ได้มีการประกาศ ใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 สำนักงาน ก.พ. จึงได้พัฒนาระบบ DPIS Version 4.0 เพื่อใช้เป็นระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่รองรับการบริหารงานบุคคลตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่ ต่อมาในปี 2554 ได้พัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลเป็น DPIS Version 5.0 ให้สามารถจัดเก็บข้อมูลของลูกจ้างชั่วคราว ปรับปรุงการเก็บข้อมูลบุคคลได้ถึงระดับต่ำกว่าสำนัก/กอง 5 ระดับ การใช้งานตามโครงสร้างตามมอบหมายงาน เพื่อให้สามารถใช้งานในการบริหารงานบุคคลให้แก่ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5.2 จุดเด่นของระบบ

- 1) ส่วนราชการสามารถพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อใช้งานเป็นการภายในได้
- 2) ข้าราชการสามารถตรวจสอบข้อมูล ประวัติการดำรงตำแหน่ง ฯลฯ ของตนเองผ่านระบบเครือข่ายได้
- 3) เป็นระบบที่สนับสนุนงานประจำต่างๆ ของการเจ้าหน้าที่
- 4) สนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย
- 5) สามารถส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารกำลังคนภาครัฐได้
- 6) มีรายงานเป็นรายบุคคลที่สามารถช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารได้
- 7) สามารถจัดเก็บข้อมูลได้หลายระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ / ระดับจังหวัด / ระดับกระทรวง / ระดับกรม
- 8) สามารถกำหนดการใช้งาน USER ได้หลายระดับ เช่น ระดับบริหารจัดการ ระดับผู้บริหาร ระดับเจ้าหน้าที่ ฯลฯ
- 9) สามารถถ่ายโอนข้อมูลรายบุคคลระหว่างส่วนราชการได้
- 10) สนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (KPI)
- 11) สามารถใช้กับฐานข้อมูล Oracle และ MS Access

2.5.3 การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัด ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือน

- 1) การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ

การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัด (DPIS/PPIS Version 5.0) ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนส่วนราชการจะต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างน้อยดังนี้

- 1.1) เตรียมบุคลากรผู้รับผิดชอบ

1.2) ศึกษากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนจากคู่มือของสำนักงาน ก.พ.

1.3) ศึกษากฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ว 20/2552

1.4) ส่วนราชการต้องเตรียมฐานข้อมูลโดย ใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัด DPIS/PPIS Version 5.0 ตั้งแต่ release 5.0.0.1 เป็นต้นไป ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนา และส่วนราชการจะต้องปรับปรุงข้อมูลข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำให้ครบถ้วน ถูกต้องและเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน

1.5) ส่วนราชการต้องมีความพร้อมในเรื่องของระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย

1.6) ส่วนราชการต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้พร้อมการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนจากสำนักงาน ก.พ.

1.7) ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. จะต้องสามารถเป็นวิทยากรตัวคุณเพื่อให้ความรู้กับข้าราชการในหน่วยงานต้นสังกัดได้

1.8) ส่วนราชการจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำในส่วนราชการ

1.9) ผู้บริหารจะต้องกำหนดสัดส่วนองค์ประกอบการประเมิน และสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งและระดับ

2) การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัดในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือน มีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการดังนี้

2.1) ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนโดยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงาน และเสนอให้ฝ่ายบริหารของส่วนราชการอนุมัติแผนปฏิบัติงาน และจัดประชุมชี้แจงแผนดังกล่าวให้ทุกคนในส่วนราชการรับทราบ

2.2) ฝ่ายบริหารต้องกำหนดสัดส่วนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\geq 70\%$) องค์ประกอบพฤติกรรมสมรรถนะ ($\leq 30\%$) และองค์ประกอบอื่นๆ ($< 30\%$)

2.3) ฝ่ายบริหารของส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับ ก.พ.ร.

2.4) ฝ่ายบริหารของส่วนราชการกำหนดค่าคะแนนสมรรถนะ โดยจะต้องกำหนดค่าคะแนนสมรรถนะของตำแหน่งในสายงานทุกตำแหน่งและทุกระดับในส่วนราชการ

2.5) เตรียมระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์ของส่วนราชการ

(1) มีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่มีประสิทธิภาพสามารถรองรับการใช้งานของข้าราชการที่จะ Login เข้ามาใช้ระบบได้พร้อม ๆ กัน

(2) ใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัดที่พัฒนาโดยสำนักงาน ก.พ.

(3) มีข้อมูลบุคคลและตำแหน่งที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัย

(4) มีระบบเครือข่ายที่ใช้งานในลักษณะ Internet หรือ Intranet แล้วแต่กรณีการใช้งานของส่วนราชการ

(5) มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอที่จะให้ข้าราชการทุกคนในส่วนราชการใช้ในการคีย์คำรับรองการปฏิบัติราชการ (KPI) รายบุคคล/การประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ

2.6) เตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้

(1) หน่วยงานจะต้องส่งข้าราชการที่รับผิดชอบเข้ารับการอบรมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนจากสำนักงาน ก.พ.

(2) จะต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่ทุกหน่วยงานและทุกคนในส่วนราชการ

(3) ศึกษาองค์ความรู้จากคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ. โดยสรุปอาจกำหนดบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

(1) การเตรียมข้อมูลข้าราชการในฐานะข้อมูล โดยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ (ข้อมูลข้าราชการ/สมรรถนะ/ตัวชี้วัด)

(2) การเตรียมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดหรือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

(3) การเตรียมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (KPI) รายบุคคล โดยข้าราชการหรือผู้รับการประเมิน

(4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/ผู้ประเมิน

(5) การบริหารค่าตอบแทน โดยผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/

(6) การเลื่อนเงินเดือน โดยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

2.7) การเตรียมข้อมูลกลุ่มผู้ใช้งานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือน โดยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ต้องกำหนดกลุ่มผู้ใช้งานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนระดับต่าง ๆ พร้อม User และ Password ในการเข้าใช้ระบบ

2.8) การดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติราชการด้วยโปรแกรม DPIS/PPIS

(1) วางแผนการปฏิบัติราชการ (Plan)

การบันทึกคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการวางแผนการปฏิบัติราชการมีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการโดยแบ่งเป็นบทบาทของผู้ใช้งานแต่ละกลุ่มดังนี้

(1.1) บทบาทฝ่ายบริหาร

- ฝ่ายบริหารจะต้องจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับ ก.พ.ร. และให้ความเห็นชอบในการจัดทำรายละเอียดสมรรถนะของทุกตำแหน่งและทุกระดับของส่วนราชการ ตามที่คณะทำงานของส่วนราชการได้จัดทำขึ้น

- จัดการให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการไปยังสำนัก/กอง/ศูนย์

(1.2) บทบาทผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์

- ผู้อำนวยการจะต้องจัดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง/ศูนย์ไปยังหัวหน้าฝ่าย และข้าราชการใน สำนัก/กอง/ศูนย์ ทุกคน

- จัดให้มีการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการรายบุคคลของข้าราชการทุกคนใน สำนัก/กอง/ศูนย์กับผู้อำนวยการ

(1.3) บทบาทหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เช่น กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นต้น

- บันทึกตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเข้าระบบ

2.6 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556

กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 ในมาตรา 76 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน และดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดทำประกาศกรมพัฒนาที่ดินเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 โดยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ 2556 รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2555 มีรายละเอียด ดังนี้

1) องค์ประกอบการประเมิน และสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

1.1) องค์ประกอบการประเมิน มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน

(2) สมรรถนะ

1.2) กำหนดสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ สำหรับข้าราชการแต่ละระดับ ดังนี้

1.2.1) ข้าราชการทุกประเภท ทุกระดับให้ใช้น้ำหนักการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 และน้ำหนักการประเมินสมรรถนะ ร้อยละ 30

1.2.2) ข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองการปฏิบัติหน้าที่หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ระหว่างรอบการประเมิน ให้ใช้น้ำหนักการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 50 และน้ำหนักการประเมินสมรรถนะ ร้อยละ 50

2) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

2.1) หลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.1.1) ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่ กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

2.1.2) กำหนดวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดรายบุคคลโดยใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด 3 วิธี เลือกใช้ ตามความเหมาะสมของงาน ได้แก่

(1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เริ่มจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ อาจประกอบด้วย แผนปฏิบัติราชการ แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ คำรับรองการปฏิบัติราชการ

(2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) วิธีนี้ เหมาะสำหรับงานที่เน้นให้บริการกับผู้อื่น ผลสำเร็จของงาน คือสิ่งที่ทำหรือสิ่งที่ส่งมอบแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ

(3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) วิธีนี้ เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของงานที่เน้นการปฏิบัติราชการให้ได้ตามมาตรฐานของงานเป็นหลัก

2.1.3) การกำหนดระดับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหนึ่งๆ จะกำหนดระดับค่าเป้าหมาย ออกเป็น 5 ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน

2.1.4) กำหนดให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินดำเนินการตกลงตัวชี้วัด เมื่อแล้วเสร็จให้ลงนามในแบบฟอร์มที่กำหนดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย รอบการประเมินที่ 1 ภายใน 31 ธันวาคม 2555 และรอบการประเมินที่ 2 ภายใน 31 พฤษภาคม 2556

2.2) หลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

2.2.1) ข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการกำหนดให้ใช้สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ในการประเมินโดยกำหนดน้ำหนักดังนี้

สมรรถนะ	น้ำหนัก
(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ร้อยละ 20
(2) บริการที่ดี	ร้อยละ 20
(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ร้อยละ 20
(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ	ร้อยละ 20
(5) การทำงานเป็นทีม	ร้อยละ 20

2.2.2) ข้าราชการประเภทอำนวยการและประเภทบริหารรวมทั้งผู้อำนวยการสำนักที่มีการแบ่งโครงสร้างภายใน กำหนดให้ใช้สมรรถนะหลัก 5 ด้านในการประเมินเช่นกันแต่กำหนดน้ำหนัก ดังนี้

สมรรถนะ	น้ำหนัก
(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ร้อยละ 10
(2) บริการที่ดี	ร้อยละ 10
(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ร้อยละ 10
(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ	ร้อยละ 10
(5) การทำงานเป็นทีม	ร้อยละ 10

ทั้งนี้ กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

ประเภท	ระดับ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง				
		การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	การทำงานเป็นทีม
บริหาร	สูง	5	5	5	5	5
	ต้น	5	5	5	5	5
อำนวยการ	สูง	4	4	4	4	4
	ต้น	3	3	3	3	3
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
	ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
	ชำนาญการ	2	2	2	2	2
	ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
ทั่วไป	อาวุโส	2	2	2	2	2
	ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
	ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1

2.2.3) ข้าราชการประเภทอำนวยการและบริหารกำหนดให้ใช้สมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้านเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลักในการประเมินเฉพาะข้าราชการประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร รวมทั้งผู้อำนวยการสำนักที่มีการแบ่งโครงสร้างภายใน พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนัก ดังนี้

สมรรถนะ	น้ำหนัก
(1) สภาวะผู้นำ	ร้อยละ 10
(2) วิสัยทัศน์	ร้อยละ 10
(3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ร้อยละ 5
(4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	ร้อยละ 5
(5) การควบคุมตนเอง	ร้อยละ 10
(6) การสอนงานและการมอบหมายงาน	ร้อยละ 10

ทั้งกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดดังนี้

ประเภท	ระดับ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง					
		สภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	การควบคุมตนเอง	การสอนงานและการมอบหมายงาน
บริหาร	สูง	4	4	4	4	4	4
	ต้น	3	3	3	3	3	3
อำนวยการ	สูง	2	2	2	2	2	2
	ต้น	1	1	1	1	1	1

2.2.4) วิธีการประเมินให้ใช้มาตรวัดสมรรถนะแบบ Rating Scale (รายละเอียดตามแบบประเมินสมรรถนะ)

2.3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

กำหนดให้ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชา แบ่งตามระดับได้ดังนี้

2.3.1) อธิบดีประเมินผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการกลุ่มงานที่รายงานตรงต่ออธิบดี

2.3.2) รองอธิบดีประเมินผู้อำนวยการสำนัก/กอง โดยอธิบดีเป็นผู้ประเมินเหนือขึ้นไป

อีกชั้นหนึ่ง

2.3.3) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ประเมินผู้อำนวยการกลุ่ม/ศูนย์/สถานีพัฒนาที่ดิน และหัวหน้าฝ่าย โดยรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลกอง/สำนักนั้นๆ เป็นผู้ประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

2.3.4) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ประเมินข้าราชการในสังกัด โดยให้ผู้อำนวยการกลุ่ม/ศูนย์/สถานีพัฒนาที่ดิน และหัวหน้าฝ่าย เป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมิน

2.4) ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ได้รับประเมินปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้เมื่อเริ่มต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติพึงติดตามงานที่ได้รับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหนทางแก้ไข ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลตามที่ได้ตกลงกันไว้ พร้อมทั้งควรพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของตนเองว่าสามารถทำได้เท่ากับหรือดีกว่าระดับสมรรถนะของตำแหน่งหรือไม่ และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ควรจะเป็น

หากมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการปฏิบัติงานผิดแผกไปจากที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้แต่แรกก็ได้ และให้ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและคะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักตัวชี้วัดเพื่อสะท้อน การเปลี่ยนแปลงของงานในระหว่างรอบการประเมิน โดยอาจทำได้ ดังนี้

- ตัดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายออกไป
- คงตัวชี้วัดไว้ แต่ปรับค่าเป้าหมายใหม่
- เพิ่มตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อสะท้อนงานที่เพิ่มเข้ามาใหม่

วิธีปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดเมื่อมีการนำข้อมูลตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายลงในระบบ DPIS แล้ว

- ให้มีการตกลงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
- แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กองทราบและเมื่อเห็นชอบจึงจะแจ้งมายัง กอง

การเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการต่อไป

2.5) การกำหนดค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินจะกำหนดร่วมกันภายหลังจากได้ข้อสรุปตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในรอบการประเมินที่จะถึง โดยทั่วไปตัวชี้วัดหนึ่งๆ จะกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนน ในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ไปจนถึง 5 คะแนน

การกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ สามารถกระทำโดยดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

(1) ทำการตั้งค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยการกำหนดค่าให้พิจารณาจากสิ่งที่เคยทำได้ในอดีต สถิติหรือข้อมูลต่างๆ

(2) จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ 1 โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าต่ำสุดของระดับผลการปฏิบัติราชการที่สามารถยอมรับได้ ผลการปฏิบัติราชการจริงใดๆ ไม่ควรมีค่าต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ ระดับ 1 นี้

(3) กำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าที่ท้าทาย ซึ่งหมายถึง เป็นเป้าหมายที่กระทำได้ยาก หรือ มีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 50

(4) กำหนดค่าเป้าหมายในระดับ 2 และ 4 ตามลำดับ

3) ระดับผลการประเมิน การกำหนดระดับผลการประเมิน ให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัด กลุ่มเป็น 5 ระดับ คือ

- ดีเด่น	ช่วงคะแนน	มากกว่าหรือเท่ากับ 90.01	คะแนน
- ดีมาก	ช่วงคะแนน	80.01 ถึง 90.00	คะแนน
- ดี	ช่วงคะแนน	70.01 ถึง 80.00	คะแนน
- พอใช้	ช่วงคะแนน	60.00 ถึง 70.00	คะแนน
- ต้องปรับปรุง	ช่วงคะแนน	น้อยกว่า 60.00	คะแนน

4) แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย

- 4.1) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 4.2) แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 4.3) แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ
- 4.4) บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินสมรรถนะ
- 4.5) พจนานุกรมสมรรถนะและสมรรถนะที่คาดหวัง

5) การจัดเก็บหลักฐานการประเมินผลปฏิบัติราชการ

การจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะของผู้รับการประเมินนั้น

5.1) ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาแบบสรุปการประเมินผลปฏิบัติราชการไว้ที่สำนัก/กองเป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน

5.2) ให้กองการเจ้าหน้าที่จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการหรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

6) การนำผลการประเมินไปใช้

ให้ส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี เป็นต้น

7) การแจ้งผลการประเมิน

ในการประเมินผลปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

8) กลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรม

ในการประเมินผลปฏิบัติราชการของข้าราชการ คณะกรรมการกลั่นกรองผลปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลปฏิบัติราชการ

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

กรมพัฒนาที่ดินมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดิน โดยการให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาทรัพยากรที่ดินทั้งปัญหาความเสื่อมโทรมของดินและปัญหาการใช้ที่ดินตลอดมา โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการรับมือและแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของประเทศโดยเฉพาะด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสมอมา และแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการเกษตรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจุบันอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม”

นิยามวิสัยทัศน์ดังนี้

- พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ : ป้องกันการชะล้างพังทลาย แก้ไขปัญหาดิน การปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะสมในการผลิตพืชเศรษฐกิจชนิดต่างๆ ให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น
- การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน : การสำรวจ วิเคราะห์ จำแนกประเภทการใช้ที่ดิน การจัดการใช้ประโยชน์ที่ดิน วางแผนการใช้ที่ดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต
- การมีส่วนร่วม : ภาครัฐเครือข่ายได้แก่ หมอดินอาสา ยุวมอดิน เกษตรกร ชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดิน และการเผยแพร่องค์ความรู้วิชาการผ่านภาครัฐเครือข่ายเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ดิน

2) ภารกิจตามกฎหมาย

การกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน การให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

4) พันธกิจ

- 4.1) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- 4.2) วิจัย พัฒนา ให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิตและให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้อง ทันสมัย
- 4.3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดินและน้ำ โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟูปรับปรุงดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ภายใต้กระบวนการที่ชุมชนมีส่วนร่วม
- 4.4) พัฒนาหมอดินอาสา ยุวมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- 4.5) ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551

5) อำนาจหน้าที่

- 5.1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ดินและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 5.2) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และจำแนกดินเพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การกำหนดเขตอนุรักษ์ดินและน้ำ รวมทั้งติดตามสถานการณ์สภาพการใช้ที่ดิน
- 5.3) ศึกษา วิจัย และพัฒนาการปรับปรุงบำรุงดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเกษตรในไร่นา ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่และการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร
- 5.4) ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงบำรุงดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน
- 5.5) ศึกษา วิเคราะห์ และผลิตแผนที่ภาพถ่าย จัดทำสำมะโนที่ดิน และพัฒนาระบบแผนที่ฐานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้ที่ดิน การพัฒนาการผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรและอื่นๆ

5.6) ถ่ายทอดผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้บริการด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งสร้างเครือข่ายหมอดินอาสา และกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี การมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและในด้านอื่นๆ

5.7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

6) ค่านิยมองค์กร

รักองค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และยึดประโยชน์องค์การเป็นหลัก

รักศักดิ์ศรี โดยมีความภูมิใจในการเป็นข้าราชการและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์

สุจริต

รู้สามัคคี โดยทำงานเป็นทีม มีความพร้อมเพียง และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

รอบรู้มีคุณธรรม โดยมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีความคิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในสิ่งที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์การ

7) ประเด็นยุทธศาสตร์

7.1) ขับเคลื่อนแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน

7.2) อนุรักษ์ดินและน้ำ

7.3) การวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ดิน

7.4) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดิน

7.5) การพัฒนาองค์การ

8) เป้าประสงค์หลัก

8.1) จัดทำแผนการใช้ที่ดินเพื่อการวางแผนพัฒนาในพื้นที่

8.2) ส่งเสริมเกษตรกรทำการผลิตตามความเหมาะสมของดิน

8.3) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน

8.4) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน

8.5) พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน

8.6) เกษตรกรนำเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินไปใช้ประโยชน์

8.7) สร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินให้เข้มแข็ง และยั่งยืน

9) ตัวชี้วัด

9.1) ร้อยละของหน่วยงานที่นำแผนการใช้ที่ดินไปใช้ระดับตำบล (ร้อยละ)

9.2) ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพของดิน (ร้อยละ)

9.3) พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลาย

ของดิน (ล้านไร่)

9.4) พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการจัดการและฟื้นฟูทรัพยากรดิน (ล้านไร่)

9.5) ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการของกรมและดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน (ร้อยละ)

9.6) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานวิจัย (ระดับ)

9.7) ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาโดยกรมพัฒนาที่ดินแล้วนำเทคโนโลยีไป

ใช้ประโยชน์ (ร้อยละ)

9.8) ร้อยละของหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ที่ได้รับการพัฒนาและมีกิจกรรมต่อเนื่อง (ร้อยละ)

2.8 คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 กำหนดตามแนวทางที่กำหนด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

- ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ประจำปีงบประมาณ 2556 ของสำนัก/กอง

ส่วนที่ 3 กรอบนโยบาย แนวทาง และผลการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

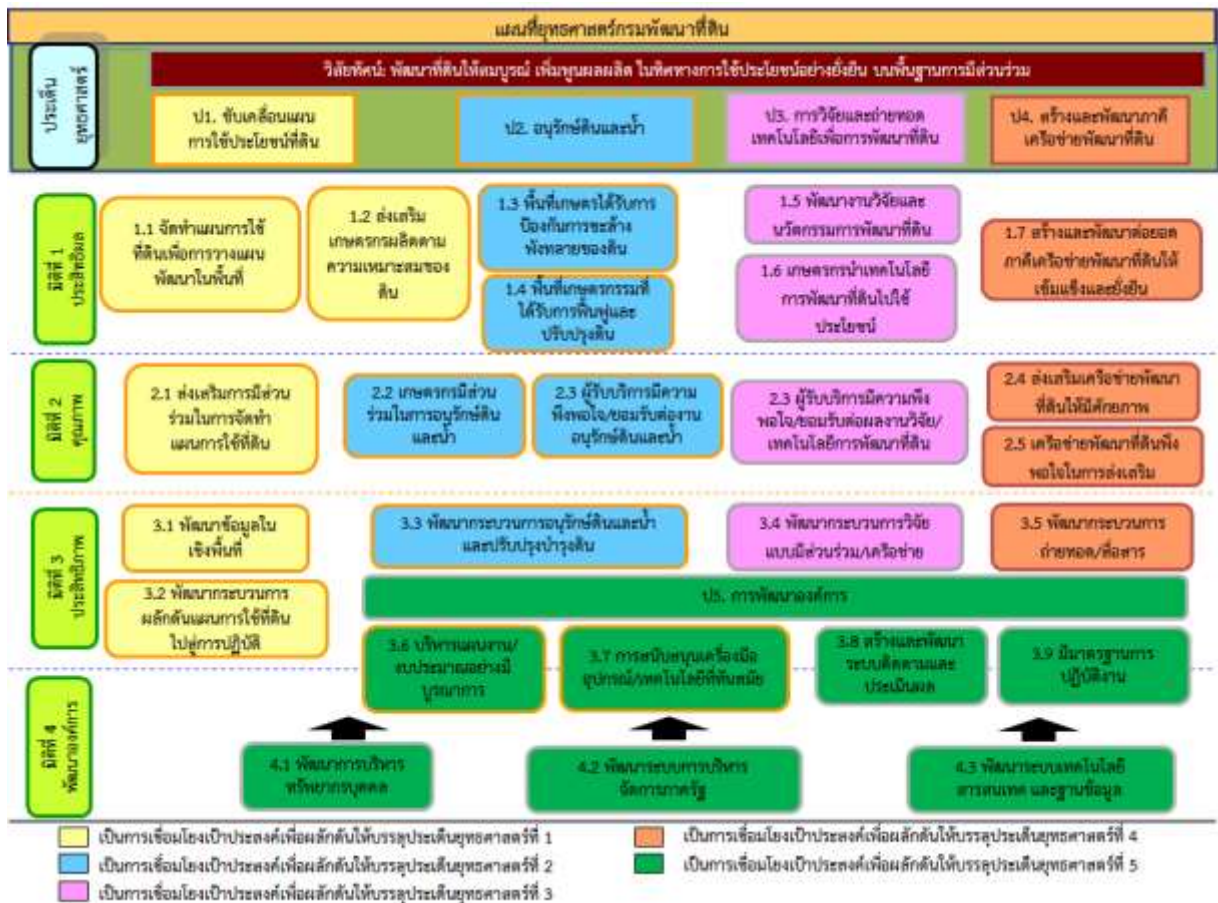
2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

2.1) ข้อความในคำรับรองการปฏิบัติราชการ – ปรับข้อความตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2555 เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน

2.2) คู่ลงนาม – ตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554 มีหน่วยงานที่ต้องลงนามร่วมกับผู้บริหาร 26 หน่วยงาน จากคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ 1521/2555 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2555 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน มอบหมายอำนาจให้รองอธิบดีด้านบริหารกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ กองแผนงาน กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ และสำนักงานเลขานุการกรม เป็นต้น ส่วนรองอธิบดีด้านวิชาการกำกับดูแลหน่วยงานด้านวิชาการ ได้แก่ สำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน และสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ เป็นต้น และมอบอำนาจให้อธิบดีด้านปฏิบัติการกำกับดูแลสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน โดยรองอธิบดีทั้ง 3 คน กำกับดูแลหน่วยงานส่วนภูมิภาค คนละ 4 หน่วยงาน

3) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556) ได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กรมพัฒนาที่ดิน ดังแผนภาพที่ 2-8



แผนภาพที่ 2-8 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

4) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2556 มีการทบทวนและปรับปรุงตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน และหน่วยงานรับผิดชอบใหม่ ดังตารางที่ 2-2 โดยใช้รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดรูปแบบที่ 4 ประกอบด้วย งานตามยุทธศาสตร์ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย สรุปตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 30 ตัวชี้วัด โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและน้ำหนัก ดังนี้

- (1) งานตามยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 60
- มิติประสิทธิภาพ 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 และค่าเป้าหมายระดับหน่วยงาน

จากนั้นนำกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 เสนอคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดินให้ความเห็นชอบ ในการประชุม

คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบในหลักการ และให้กองแผนงานประสานสำนัก/กองดำเนินการต่อไป

ผู้จัดทำได้ดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (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 26 หน่วยงาน โดยจัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2556 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2556

เป้าประสงค์กรม	ตัวชี้วัดกรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานรับผิดชอบ													
			ตสน.	กพร.	สสก.	กกจ.	กค.	กผง.	ศสท.	สสผ.	สวจ.	สวด.	สวพ.	สสว.	สพข.	
2.2 สนับสนุน โครงการพัฒนาอัน เนื่องมาจาก พระราชดำริ	พด. 27 พื้นที่โครงการ พระราชดำริที่ได้รับการพัฒนา ที่ดิน														√	√
2.3 รมรงค์ส่งเสริม การปลูกหญ้าแฝกเพื่อ ป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน	พด. 28 พื้นที่เกษตรกรรมที่ ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำด้วย หญ้าแฝกเพื่อป้องกันการชะล้าง พังทลายของดิน															√
2.4 จัดทำเขตพัฒนา ที่ดิน	พด. 29 ระดับความสำเร็จของ การจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน										√				√	√
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย		10	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3.1 ดำเนินการตาม งานที่ได้รับมอบหมาย	พด. 30 ร้อยละของความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย															

หมายเหตุ : ตสน. คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน, กพร. คือ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สสก. 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 สพข. คือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 ในมาตรา 76 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน และดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยกรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำกรอบการดำเนินงานและประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 ซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และกำหนดวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดรายบุคคลโดยใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด 3 วิธี เลือกใช้ตามความเหมาะสมของงาน ได้แก่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) โดยกำหนดระดับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหนึ่งๆ จะกำหนดระดับค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน และกำหนดให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินดำเนินการตกลงตัวชี้วัด เมื่อแล้วเสร็จให้ลงนามในแบบฟอร์มที่กำหนดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งตามประกาศมีการกำหนดกรอบการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือ และแนวทางที่กำหนด แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่มาจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง ลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ถึงแม้จะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับกรมจนถึงระดับบุคคลแล้ว ตัวชี้วัดตามคำรับรองดังกล่าวยังไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้ เนื่องจากมีตัวชี้วัดจำนวนมาก และยังมีตัวชี้วัดมาตรฐานที่ใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง หรือระดับบุคคล

ดังนั้น ผู้จัดทำจึงนำตัวชี้วัดระดับกรม และตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) รวมทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือต่างๆ มาวิเคราะห์กำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดกรอบการดำเนินงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในปีงบประมาณ 2556

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน

3.1 ศึกษาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

รวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551
- 2) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- 3) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 4) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- 5) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
- 6) คู่มือการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม/จังหวัดในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือน
- 7) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2555
- 8) ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ 18 มกราคม 2556)
- 9) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement: IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ 2556

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ซึ่งจะเป็นแนวทางและกรอบให้กับบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

3.2 กำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2555 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานไว้อย่างกว้างๆ โดยให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และ กำหนดวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดรายบุคคลโดยใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด 3 วิธี ให้เลือกใช้ตามความเหมาะสมของงาน ได้แก่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหนึ่งๆ จะกำหนดระดับค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ และค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ไปจนถึง 5 คะแนน

ตามคู่มือการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS : Departmental Personnel Information System) ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการไปยังสำนัก/กอง รวมทั้งถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองไปยังหัวหน้าฝ่าย และข้าราชการในสำนัก/กองทุกคน ตลอดจนจัดให้มีการทำคำรับรองคำรับรองการปฏิบัติราชการรายบุคคลของข้าราชการทุกคนในสำนัก/กองกับผู้อำนวยการ โดยต้องมีการบันทึกตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเข้าระบบ DPIS เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสำหรับอ้างอิงแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ดำเนินการโดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม และนำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ งานตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมที่ครอบคลุมทุกงานที่กรมต้องดำเนินการจัดทำเป็นตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ และดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง จัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (Internal Performance Agreement: IPA) และถ่ายทอดตัวชี้วัดลงกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และลงสู่ระดับบุคคล โดยในปีงบประมาณ 2556 ตัวชี้วัดระดับกรมได้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์การครอบคลุม (1) งานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ (2) งานตามนโยบาย และ (3) งานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมตัวชี้วัดจำนวน 30 ตัวชี้วัด และมีการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดดังกล่าวลงสู่ระดับสำนัก/กอง ตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล ซึ่งบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินทุกคนสามารถใช้ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าวในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้โดยตรง

เนื่องจากข้อแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง “แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย” ของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล 2552 ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญ จนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดระดับกรม มีจำนวน 30 ตัวชี้วัด เมื่อถ่ายทอดลงสำนัก/กอง พบว่า มีหลายหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) จำนวนมาก โดยเฉพาะหน่วยงานหลักที่ได้รับถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับกรม เช่น สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต มีตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เท่ากับตัวชี้วัดระดับกรมคือ 30 ตัวชี้วัด นอกจากนี้ยังพบว่า กรมยังมีตัวชี้วัดมาตรฐาน ที่จะใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง หรือระดับบุคคล

ผู้จัดทำได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดระดับกรมที่มีจำนวน 30 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของทุกหน่วยงาน พบว่า งานตามยุทธศาสตร์ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การนั้น สำนัก/กองมีตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผลแตกต่างกันตามภารกิจหลักของสำนัก/กองที่มีส่วนในการผลักดันยุทธศาสตร์ ส่วนตัวชี้วัดในมิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดหลายตัวที่คล้ายๆ กัน ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล เป็นต้น ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อจำแนก

ระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง และบุคคลได้ ส่วนตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามได้รับมอบหมายอาจเลือกทุกตัวชี้วัดหรือเลือกบางตัวชี้วัดได้

ดังนั้น จึงดำเนินการโดยวิเคราะห์นำตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 มาเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดโดยประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลของพลุ เตชะรินทร์ และคณะ 2548 ตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่

ตามคู่มือการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS : Departmental Personnel Information System) ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการทำคำรับรองคำรับรองการปฏิบัติราชการรายบุคคลของข้าราชการทุกคนใน สำนัก/กองกับผู้อำนวยการ และบันทึกตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเข้าระบบ DPIS เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสำหรับอ้างอิงแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป

ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ตัวชี้วัดระดับกรมที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) มีตัวชี้วัดจำนวนรวม 30 ตัวชี้วัด ในขณะที่ข้อแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมเพื่อหาแนวทางในการลดตัวชี้วัดดังกล่าว กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง และใช้เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงในระบบ DPIS โดยมีแนวทาง ดังนี้

1.1) จากตัวชี้วัดระดับกรม ที่มีจำนวน 30 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของแต่ละสำนัก/กอง รวม 13 หน่วยงาน (รวมสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12 เป็น 1 หน่วยงาน) ซึ่งจำแนกงานออกเป็น 3 งาน คือ งานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์กร งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้นำตัวชี้วัดของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับกรม และพิจารณาคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่จะส่งผลลัพธ์ในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และตัวชี้วัดที่สามารถจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างของแต่ละสำนัก/กอง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไว้ โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1.1) เริ่มจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล โดยวิเคราะห์หว่า ตัวชี้วัดระดับกรมตัวชี้วัดใดบ้างที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของกรมพัฒนาที่ดิน ให้คงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

1.1.2) ให้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐาน โดยเลือกตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพ การให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร ที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดเหมือนกันทุกสำนัก/กอง เพื่อใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง ทั้งนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานบางตัวชี้วัดให้มีการถ่ายทอดทั้งตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนักลงไปถึงระดับบุคคล

1.1.3) ให้คงตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

1.2) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อกรม ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

1.3) ทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

1.4) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้น้ำหนักเดิม

1.5) จัดทำตารางตัวชี้วัดตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

1.6) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัด

การถ่ายทอดตัวชี้วัดจะใช้หลักการและวิธีการเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ 2556 ซึ่งได้ประยุกต์วิธีการจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลของพลุ เตชะรินทร์ และคณะ 2548 ตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) คือ ตารางแสดงความรับผิดชอบ และรายละเอียดหน้าทำงาน (Job Description) ส่วนการถ่ายทอดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนใช้เครื่องมือ 2 เครื่องเช่นเดียวกัน แต่เป็น ตารางแสดงความรับผิดชอบ และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ที่มีการถ่ายทอดลงไปถึงระดับบุคคล โดยมีแนวทาง ดังนี้

2.1) การกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง

2.1.1) พิจารณาตัวชี้วัดกรมแต่ละตัวชี้วัดในข้อ 1.6) กรมมอบหมายให้สำนัก/กอง รับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้สำนัก/กองคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.1.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ สำหรับงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล ให้สำนัก/กอง พิจารณาว่า สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกรม หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

2.1.3) คงตัวชี้วัดในมิติคุณภาพการ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ ทุกตัวชี้วัดไว้ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดมาตรฐาน

2.1.4) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามนโยบาย สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกรม หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

2.1.5) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรณีสำนัก/กองใดไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ตัดตัวชี้วัดนั้นออก

2.1.6) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อสำนัก/กอง ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.1.7) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.1.8) กำหนดน้ำหนักรับซื้อข้าวตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายต้องเท่ากับน้ำหนักรับซื้อข้าวตกรวม ยกเว้นสำนัก/กองที่ไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้นำน้ำหนักรวมกับน้ำหนักในมิติประสิทธิผลของงานตามยุทธศาสตร์

2.1.9) กำหนดตัวชี้วัดย่อยในมิติประสิทธิผลของงานตามยุทธศาสตร์

2.1.10) จัดทำตารางตัวชี้วัดสำนัก/กองเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

2.1.11) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2.2) การกำหนดตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

2.2.1) พิจารณาตัวชี้วัดสำนัก/กองแต่ละตัวชี้วัดในข้อ 2.1.11) สำนัก/กองมอบหมายให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.2.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี พิจารณาว่า

(1) มีตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีหรือไม่ หากมีให้คงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักรับซื้อดังกล่าวไว้

(2) พิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ แต่ละตัวว่า กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดสำนัก/กอง หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้

(3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

2.2.3) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี (กรณีเป็นสถานีให้ตามด้วยชื่อจังหวัด) ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.2.4) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.2.5) กำหนดน้ำหนักรับซื้อข้าว ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดทุกตัวโดยพิจารณากระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายจากสำนัก/กองโดยตรงเป็นอันดับแรก รวมน้ำหนักทุกตัวชี้วัดเป็นร้อยละ 100 กรณีมีตัวชี้วัดมาตรฐาน ให้คงน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ก่อน จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดอื่นให้ครบร้อยละ 100

2.2.6) จัดทำตารางตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

2.2.7) กำหนดบุคคลรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2.3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

2.3.1) พิจารณาตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี แต่ละตัวชี้วัดในข้อ 2.2.7) กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี มอบหมายให้บุคคลนั้นรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้บุคคลนั้นคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.3.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ให้บุคคลนั้น พิจารณาว่า

(1) มีตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงระดับบุคคลหรือไม่ หากมีให้คงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักรับซื้อดังกล่าวไว้

(2) พิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ แต่ละตัวว่า บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือผู้รับผิดชอบรอง หากเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี หากเป็นผู้รับผิดชอบรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของบุคคลนั้นได้

(3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของบุคคลนั้น

2.3.3) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อบุคคล ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.3.4) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.3.5) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดทุกตัวโดยพิจารณากระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีโดยตรงเป็นอันดับแรก รวมน้ำหนักทุกตัวชี้วัดเป็นร้อยละ 100 กรณีมีตัวชี้วัดมาตรฐาน ให้ค้ำน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ก่อน จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดอื่นให้ครบร้อยละ 100

2.3.6) จัดทำตารางตัวชี้วัดบุคคลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

3) บันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กองการเจ้าหน้าที่กำหนด และเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบตัวชี้วัด ก่อนบันทึกข้อมูลลงในระบบ DPIS

จากแนวทางดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

3.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

จากประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556 ดังภาคผนวก 1 ได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินมี 2 องค์ประกอบคือ

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 2) สมรรถนะ

โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ประเภทข้าราชการ	คะแนน (ร้อยละ)	
	ผลสัมฤทธิ์ของงาน	สมรรถนะ
1. ข้าราชการทุกประเภท	70	30
2. ข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติราชการฯ	50	50

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนของกรมฯ ในที่นี้จะหมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดในปีงบประมาณ 2556 ดังนี้

3.3.1 กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

1) ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่

จากการนำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน ดังตารางที่ 2-2 มาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ของทุกสำนัก/กอง รวม 13 หน่วยงาน (รวมสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12 เป็น 1 หน่วยงาน) ซึ่งมีการกำหนดองค์ประกอบของงานไว้ 3 งาน และกำหนดน้ำหนัก ดังภาคผนวก 2 ดังนี้

- งานตามยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 60 แบ่งเป็น
 - มิติประสิทธิผล ร้อยละ 30
 - มิติคุณภาพการให้บริการ ร้อยละ 5
 - มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ร้อยละ 13
 - มิติพัฒนาองค์กร ร้อยละ 12
- งานตามนโยบาย น้ำหนักร้อยละ 30
 - โครงการพระราชดำริ ร้อยละ 10
 - ธารน้ำใจส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ร้อยละ 10
 - เขตพัฒนาที่ดิน ร้อยละ 10
- งานตามที่ได้รับมอบหมาย น้ำหนักร้อยละ 10

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ทำให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ได้ ดังนี้

1.1) ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผลของกรม ซึ่งมีจำนวน 8 ตัวชี้วัด มีสำนัก/กองที่มีตัวชี้วัดเชื่อมโยงและผลักดันตัวชี้วัดของกรม แตกต่างกันไปตามบทบาทภารกิจของสำนัก/กอง โดยใน 1 ตัวชี้วัดจะมีหน่วยงานรับผิดชอบมากกว่า 1 หน่วยงานที่เป็นทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ดังนั้น จึงควรคงตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผลของระดับกรมไว้ทุกตัวชี้วัด เนื่องจากทุกตัวชี้วัดมีความสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกรม

1.2) ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กรของกรม จะพบว่า มีหลายตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานได้ ดังนี้

1.2.1) มิติคุณภาพการให้บริการ - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 1 ตัวชี้วัดคือ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.2.2) มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 1 ตัวชี้วัดคือ ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

1.2.3) มิติพัฒนาองค์กร - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 4 ตัวชี้วัดคือ

- ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/คน/ปี
- ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร
- ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล

- ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สำหรับข้อมูลแผนงานและผลงานที่จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละเดือน (สงป.)

นอกจากนี้ จากตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าว สามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานระดับบุคคล จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/คน/ปี โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง และกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ในรอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 คือ “ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน” และกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลคือ “จำนวนเรื่องที่ได้รับการพัฒนา” สำหรับน้ำหนักตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง เป็นไปตามระดับกรม ส่วนน้ำหนักตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล มีตัวชี้วัดมาตรฐาน 1 ตัวชี้วัด จึงกำหนดน้ำหนักไว้ที่ร้อยละ 10

1.3) ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย จะพบว่า หน่วยงานหลักที่ดำเนินการคือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต อย่างไรก็ตามหน่วยงานส่วนกลางต้องมีการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว จึงคงตัวชี้วัดทั้งหมดไว้

1.4) ตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดไว้กรณีที่กรมได้รับมอบหมายจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ดำเนินการ และอาจมีการมอบหมายให้สำนัก/กอง ดำเนินการ ดังนั้น จึงคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

1.5) จากการดำเนินการตามข้อ 1.1) ถึง 1.4) ทำให้สามารถสรุปตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ ปีงบประมาณ 2556 รวม 19 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ จำนวน 14 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย
 - ตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผลของกรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติคุณภาพการให้บริการ จำนวน 1 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติพัฒนาองค์การ จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 ตัวชี้วัด

1.6) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ เป็น “พด._DPIS ตามด้วยลำดับเลขที่ของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด”

1.7) ทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

1.8) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้น้ำหนักเดิม

1.9) จัดทำตารางตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ดังภาคผนวก 3 ซึ่งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 – 31 มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

1.10) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 3-1

ตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานรับผิดชอบ												
		ตสน.	กพร.	สลก.	กกจ.	กค.	กผง.	ศสท.	สสผ.	สวจ.	สวด.	สวพ.	สสว.	สพข.
พด._DPIS 11 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/ปี	3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 12 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร	3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 13 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล	3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 14 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันสำหรับข้อมูลแผนงานและผลงานที่จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละเดือน	3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. งานตามนโยบาย	30													
พด._DPIS 15 ร้อยละความสำเร็จในการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย	3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 16 พื้นที่โครงการพระราชดำริที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน	9												√	√
พด._DPIS 17 พื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการอนุรักษ์ดินและน้ำด้วยหญ้าแฝกเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน	9													√
พด._DPIS 18 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	9									√			√	√
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย	10													
พด._DPIS 19 ร้อยละความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย	10	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

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 สพข. คือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต

2) กำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง ดำเนินการดังนี้

2.1) จากตารางที่ 3-1 ให้พิจารณาตัวชี้วัดกรมแต่ละตัวชี้วัด ได้มอบหมายให้สำนัก/กองรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้สำนัก/กองคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้ ตัวอย่างเช่น สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องรวม 13 ตัวชี้วัด

2.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ดำเนินการดังนี้

2.2.1) สำหรับงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิภาพ ให้สำนัก/กองพิจารณาว่า สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน โดย

- หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนเดียวกับตัวชี้วัดกรม โดยกรณีค่าเป้าหมาย อาจใช้ค่าเป้าหมายเดียวกับกรม หรือแบ่งส่วนจากค่าเป้าหมายของกรม

- หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ

ในกรณีตัวอย่าง สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) ดังตารางที่ 3-1 มีตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล จำนวน 3 ตัวชี้วัด โดยมีตัวชี้วัด 2 ตัวที่สามารถใช้ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนเดียวกับตัวชี้วัดกรมคือ พต._DPIS 1 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่มน้ำสาขา/ชนิดพืช) และพต._DPIS 5 ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการกรม และดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน ส่วนอีก 1 ตัวชี้วัดเป็นหน่วยงานรองจึงต้องปรับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ ซึ่งได้มีการปรับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน และกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม รวมตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผล จำนวน 3 ตัวชี้วัด

2.2.2) คงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กรของกรม เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดมาตรฐาน

2.2.3) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามนโยบาย สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกรม หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ กรณีหน่วยงานตัวอย่าง สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เป็นหน่วยงานสนับสนุนตัวชี้วัดงานตามนโยบายของกรม 3 ตัวชี้วัด คือ พต._DPIS 15 ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย พต._DPIS 16 พื้นที่โครงการพระราชดำริที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน และ พต._DPIS 18 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน โดยเป็นหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งต้องปรับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนในบทบาทภารกิจสนับสนุน

2.2.4) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย สำนัก/กองใดไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ตัดตัวชี้วัดนั้น และปรับน้ำหนักไปไว้ที่งานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล กรณีหน่วยงานตัวอย่าง สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) มีงานตามที่ได้รับมอบหมาย จึงคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.3) จัดลำดับตัวชี้วัดและกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ คือ “ชื่อหน่วยงาน_DPIS ตามด้วยลำดับเลขที่ของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด” แสดงตัวอย่าง สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) กำหนดรหัสดังนี้ “สสว._DPIS 1 ร้อยละความสำเร็จของการทำแผนการใช้ที่ดิน”

2.4) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดเท่ากับน้ำหนักตัวชี้วัดของกรม ยกเว้นสำนัก/กองใดไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ตัดตัวชี้วัดนั้นออก และปรับน้ำหนักไปไว้ที่งานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล จากนั้นให้กระจายน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล รวมกันเท่ากับร้อยละ 30 มิติอื่นๆ คงน้ำหนักเท่าตัวชี้วัดกรม สำหรับงานตามนโยบายให้กระจายน้ำหนัก รวมกันเท่ากับร้อยละ 30 และงานตามนโยบายหากมีการกำหนดตัวชี้วัดย่อยให้กระจายน้ำหนักตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับร้อยละ 10

2.5) ปรับเกณฑ์การให้คะแนนให้อยู่ในรอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 – 31 มีนาคม 2556) กรณีประเมินรอบที่ 1 และเมื่อสู่การประเมินรอบที่ 2 ให้ปรับเกณฑ์การให้คะแนนเป็นรอบการประเมินที่ 2 (1 เมษายน – 30 กันยายน 2556) แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดของ สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) ในรอบการประเมินที่ 1 ดังตารางที่ 3-2 และให้ถือว่าตัวชี้วัดสำนัก/กองดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดของผู้อำนวยการสำนัก/กอง

2.6) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดดังกล่าว โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-2 ตัวอย่างตัวชี้วัดสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดินเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
รอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับกอง/สำนัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
				1	2	3	4	5
รวมทั้งสิ้น		100						
1. งานตามยุทธศาสตร์		60						
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล		30						
พต._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำ แผนการใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่ม น้ำสาขา/ชนิดพืช)	สสว._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของการทำแผนการ ใช้ที่ดิน	20.0	90 - 100% (31 มี.ค.56)	น้อยกว่า 80% (31 มี.ค.56)	80 - 89.99% (31 มี.ค.56)	90 - 100% (31 มี.ค.56)	100% และเสร็จ ก่อน 3 วัน	100% และ เสร็จก่อน 7 วัน
พต._DPIS 3 ร้อยละ ความสำเร็จของพื้นที่ เกษตรกรรมที่ได้รับการ ป้องกันการชะล้างพังทลาย ของดิน	สสว._DPIS 2 ร้อยละ ความสำเร็จของการติดตาม ตรวจสอบโครงการบรรเทา อุทกภัย และโลกร้อน ของดิน	5.0	90 - 94.99%	75 - 84.99%	85 - 89.99%	90 - 94.99%	95 - 99.99%	100%
พต._DPIS 5 ร้อยละ ความสำเร็จของ โครงการวิจัยที่ผ่าน คณะกรรมการกลั่นกรองงาน วิชาการกรมฯ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตาม แผน	สสว._DPIS 3 ร้อยละ ความสำเร็จในการดำเนิน โครงการวิจัยที่ผ่าน คณะกรรมการกลั่นกรองงาน วิชาการกรมฯ/สำนักฯ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตาม แผน	5.0	ดำเนินการได้ ตามแผน	ดำเนินการได้ ตามแผนน้อย กว่าร้อยละ 80	ดำเนินการได้ ตามแผนน้อย กว่าร้อยละ 90	ดำเนินการได้ ตามแผน	ดำเนินการได้ ตามแผนและ จัดส่งรายงาน ตามกำหนด เวลา	ดำเนินการได้ ตามแผนและ จัดส่งรายงาน เร็วกว่าและ ถูกต้อง
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ		5						
พต._DPIS 9 ร้อยละความ พึงพอใจของผู้รับบริการ	สสว._DPIS 4 ร้อยละของระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5.0	60 - 69.99%	< 50%	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	≥ 80%

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับกอง/สำนัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
				1	2	3	4	5
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ		13						
พด._DPIS 10 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	สสว._DPIS 5 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	13.0	41%	<40%	40 - 40.99%	41 - 41.99%	42 - 42.99%	≥43%
มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร		12						
พด._DPIS 11 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/6 เดือน	สสว._DPIS 6 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร	3.0	1 เรื่อง	<80%	80 - 99.99%	100%	100% และ ข้าราชการ ≤ 10 % พัฒนาได้ มากกว่า 1 เรื่อง	100% และ ข้าราชการ > 10 % พัฒนา ได้มากกว่า 1 เรื่อง
พด._DPIS 12 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร	สสว._DPIS 7 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร	3.0	60 - 69.99%	< 50%	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	≥ 80%
พด._DPIS 13 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล	สสว._DPIS 8 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล	3.0	ผอ.กอง/สำนัก ลงนาม IPA กับ รองอธิบดี และ อธิบดี ตาม ระยะเวลาที่ กผง. ได้จัดพิธีลง นาม	กอง/สำนัก ทบทวนแผนที่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับกอง/ สำนัก	จัดส่งแผนที่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับกอง/ สำนัก ให้ กผง. ตามเวลาที่ กำหนด	ผอ.กอง/สำนัก ลงนาม IPA กับ รองอธิบดี และ อธิบดี ตาม ระยะเวลาที่ กผง. ได้จัดพิธีลง นาม	กอง/สำนัก ถ่ายทอดตัวชี้วัด ลงระดับบุคคล และจัดส่งข้อมูล ให้ กผง. ตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	ข้าราชการทุก คนในกอง/ สำนักนำ ตัวชี้วัดที่ ถ่ายทอดระดับ กองบันทึกลง ในระบบ DPIS ตามเวลาที่ กผง. กำหนด

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับกอง/สำนัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
				1	2	3	4	5
พด._DPIS 14 ระดับ ความสำเร็จในการ ดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็น ปัจจุบันสำหรับข้อมูล แผนงานและผลงานที่จัดส่ง ให้กองแผนงานในแต่ละ เดือน	สสว._DPIS 9 ร้อยละ ความสำเร็จในการดำเนินการทำ ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันสำหรับ ข้อมูลแผนงานและผลงานที่ จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละ เดือน (สงป.)	3.0	หน่วยงานจัดส่ง สงป. ตาม กำหนดแต่ขอ แก้ไขข้อมูล 2 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่ง สงป. ช้ากว่า กำหนด	หน่วยงานจัดส่ง สงป. ตาม กำหนดแต่ขอ แก้ไขข้อมูล มากกว่า 2 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่ง สงป. ตาม กำหนดแต่ขอ แก้ไขข้อมูล 2 ครั้ง	หน่วยงานจัดส่ง สงป. ตาม กำหนดแต่ขอ แก้ไขข้อมูล 1 ครั้ง	หน่วยงาน จัดส่ง สงป. ตามกำหนด โดยไม่ขอ แก้ไขข้อมูล
2. งานตามนโยบาย		30.0						
พด._DPIS 15 ระดับ ความสำเร็จในการสนับสนุน การดำเนินงานตามนโยบาย	สสว._DPIS 10 ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำเขต การใช้ที่ดิน (Zoning)	10.0	70 - 79.99%	50 - 59.99%	60 - 69.99%	70 - 79.99%	80 - 89.99%	> 90%
พด._DPIS 16 พื้นที่ โครงการพระราชดำริที่ได้รับ การพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 11 ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำ ฐานข้อมูลและแผนการใช้ที่ดิน เพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ	10.0	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 80%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 60%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 70%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 80%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 90%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 100%
พด._DPIS 18 ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำ เขตพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 12 ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำ ฐานข้อมูลและแผนการใช้ที่ดิน เพื่อสนับสนุนการจัดทำเขต พัฒนาที่ดิน	10.0	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 80%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 60%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 70%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 80%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 90%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 100%

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับกอง/สำนัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
				1	2	3	4	5
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย		10						
พด._DPIS 19 ร้อยละ ความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย	สสว._DPIS 13 ร้อยละ ความสำเร็จในการสนับสนุนการ ดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	10.0	86-90.99%	<81%	81 - 85.99%	86-90.99%	91 - 95.99%	≥96%

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับกอง/สำนัก	ผู้รับผิดชอบระดับกลุ่ม/ฝ่าย									
		บร.	มฐ.	วณ.	สร.	พป.	วช.	ศก.	วผ. 1	วผ. 2	ภก.
พต._DPIS 13 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล	สสว._DPIS 8 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล										
พต._DPIS 14 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันสำหรับข้อมูลแผนงานและผลงานที่จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละเดือน	สสว._DPIS 9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันสำหรับข้อมูลแผนงานและผลงานที่จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละเดือน (สงป.)	√									
2. งานตามนโยบาย											
พต._DPIS 15 ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย	สสว._DPIS 10 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำเขตการใช้ที่ดิน (Zoning)							√	√	√	√
พต._DPIS 16 พื้นที่โครงการพระราชดำริที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 11 ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลและแผนการใช้ที่ดินเพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ							√		√	
พต._DPIS 18 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 12 ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลและแผนการใช้ที่ดินเพื่อสนับสนุนการจัดทำเขตพัฒนาที่ดิน		√	√	√	√		√	√	√	√
3. งานตามที่ได้รับมอบหมาย											
พต._DPIS 19 ร้อยละความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย	สสว._DPIS 13 ร้อยละความสำเร็จในการสนับสนุนการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย		√	√	√	√	√	√	√	√	√

หมายเหตุ : บร. คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป, มฐ. คือ กลุ่มมาตรฐานการสำรวจจำแนกดินและที่ดิน, วณ. คือ กลุ่มวิจัยและวินิจฉัยคุณภาพดิน, สร. คือ กลุ่มสำรวจจำแนกดิน, พป. คือ กลุ่มพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลดิน, วช. คือ กลุ่มวิเคราะห์สภาพการใช้ที่ดิน, ศก. คือ กลุ่มเศรษฐกิจที่ดิน, วผ.1 คือ กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 1, วผ.2 คือ กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 และ ภก. คือ กลุ่มป้องกันภัยธรรมชาติและความเสี่ยงทางการเกษตร

3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

3.1) จากตารางที่ 3-2 พิจารณาตัวชี้วัดสำนัก/กองแต่ละตัวชี้วัด สำนัก/กองมอบหมายให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

3.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ในปีงบประมาณ 2556 กรมได้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ในรอบการประเมินที่ 1 จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ “ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน” โดยกำหนดน้ำหนักไว้ร้อยละ 10 ให้คงตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ จากนั้นให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีพิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ ว่ากลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดสำนัก/กอง หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ แสดงตัวอย่างกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) จำนวน 6 ตัวชี้วัด และเป็นหน่วยงานหลัก จึงใช้ตัวชี้วัดเดียวกับสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.)

3.3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี โดยคัดเลือกจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี แสดงตัวอย่างกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 ไม่พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัด โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เป็นตัวชี้วัดของกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 เลย

3.4) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ คือ “ชื่อกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี _DPIS ตามด้วยลำดับเลขที่ของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด” แสดงตัวอย่าง กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) รวมตัวชี้วัด 6 ตัวชี้วัด และกำหนดรหัส คือ “วผ.2_DPIS 1 ร้อยละความสำเร็จของการทำแผนการใช้ที่ดิน”

3.5) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน) กรณีตัวอย่างของกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เป็นตัวอย่างตัวชี้วัดในรอบการประเมินที่ 1 และให้ถือว่าตัวชี้วัดของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเป็นตัวชี้วัดของผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

3.6) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด โดยให้คงน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐาน ซึ่งกรมกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐาน 1 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน กำหนดน้ำหนักร้อยละ 10 จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดอื่นที่เหลือ ให้ครบร้อยละ 100

3.7) จัดทำตารางตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตัวอย่างดังตารางที่ 3-4 ตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รอบการประเมินครั้งที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

3.8) กำหนดบุคคลรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ ตัวอย่างดังตารางที่ 3-5 ตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 และบุคคลรับผิดชอบ

ตารางที่ 3-4 ตัวอย่างตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.)
 เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ กอง	ตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ ศูนย์/สถานี	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
					1	2	3	4	5
รวมทั้งสิ้น			100.0						
พด._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของการ จัดทำแผนการใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่มน้ำสาขา/ ชนิดพืช)	สสว._DPIS 1 ร้อย ละความสำเร็จของ การทำแผนการใช้ ที่ดิน	วผ.2._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของการทำ แผนการใช้ที่ดิน	50.0	40 - 49.99	20 - 29.99	30 - 39.99	40 - 49.99	50 - 50.99	> 60
พด._DPIS 11 ร้อยละ ของบุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับการ พัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/6 เดือน	สสว._DPIS 6 ร้อย ละของบุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน	วผ.2._DPIS 2 ร้อยละ ของบุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับการ พัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน	10.0	2 เรื่อง	<80%	80 - 99.99%	100%	100% และ ข้าราชการ ≤ 10 % พัฒนา ได้มากกว่า 1 หลักสูตร	100% และ ข้าราชการ > 10 % พัฒนาได้ มากกว่า 1 หลักสูตร
พด._DPIS 15 ระดับ ความสำเร็จในการ สนับสนุนการ ดำเนินงานตาม นโยบาย	สสว._DPIS 10 ร้อยละความสำเร็จ ของการจัดทำเขต การใช้ที่ดิน (Zoning)	วผ.2._DPIS 3 ร้อยละ ความสำเร็จของการ จัดทำเขตการใช้ที่ดิน (Zoning)	10.0	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 70 - 79.99 %	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 50 - 59.99%	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 60 - 69.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 70 - 79.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 80 - 89.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย > 90.00

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ กอง	ตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ ศูนย์/สถานี	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
					1	2	3	4	5
พด._DPIS 16 พื้นที่ โครงการพระราชดำริ ที่ได้รับการพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 11 ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ ฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนโครงการ พัฒนาอัน เนื่องมาจาก พระราชดำริ	วผ.2._DPIS 4 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนโครงการ พัฒนาอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	10.0	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 70 - 79.99 %	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 50 - 59.99%	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 60 - 69.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 70 - 79.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 80 - 89.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย > 90.00
พด._DPIS 18 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำเขตพัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 12 ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ ฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนการจัดทำ เขตพัฒนาที่ดิน	วผ.2._DPIS 5 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนการจัดทำเขต พัฒนาที่ดิน	10.0	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 70 - 79.99 %	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 50 - 59.99%	ระดับ ความสำเร็จ ในการ สนับสนุน ข้อมูลครบ ตาม เป้าหมาย 60 - 69.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 70 - 79.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบ ตามเป้าหมาย 80 - 89.99%	ระดับ ความสำเร็จใน การสนับสนุน ข้อมูลครบตาม เป้าหมาย 90 - 100%
พด._DPIS 19 ร้อยละ ความสำเร็จของงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย	สสว._DPIS 13 ร้อย ละความสำเร็จใน การสนับสนุนการ ดำเนินงานตามที ได้รับมอบหมาย	วผ.2._DPIS 6 ร้อยละ ความสำเร็จในการ สนับสนุนการดำเนินงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย	10.0	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 60 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 70 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 90 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 100 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างตัวชี้วัดกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 และบุคคลรับผิดชอบ

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ กอง	ตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ ฝ่าย/ศูนย์/สถานี	ผู้รับผิดชอบระดับบุคคล					
			วีรชัย	ไพจิตร	กรรณิศา	วันดี	มริกา	อดิสร
พด._DPIS 1 ร้อย ละความสำเร็จของ การจัดทำแผนการ ใช้ที่ดิน (ตำบล/ลุ่ม น้ำสาขา/ชนิดพืช)	สสว._DPIS 1 ร้อย ละความสำเร็จของ การทำแผนการใช้ ที่ดิน	วม.2._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของการ ทำแผนการใช้ที่ดิน	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 11 ร้อยละของ บุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่าง น้อย 1เรื่อง/คน/6 เดือน	สสว._DPIS 6 ร้อย ละของบุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/คน/ปี	วม.2._DPIS 2 ร้อยละ ของบุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับการ พัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน	√	√	√	√	√	√
พด._DPIS 15 ระดับความสำเร็จ ในการสนับสนุน การดำเนินงาน ตามนโยบาย	สสว._DPIS 10 ร้อย ละความสำเร็จของ การจัดทำเขตการใช้ ที่ดิน (Zoning)	วม.2._DPIS 3 ร้อยละ ความสำเร็จของการ จัดทำเขตการใช้ที่ดิน (Zoning)	√					
พด._DPIS 16 พื้นที่โครงการ พระราชดำริที่ ได้รับการพัฒนา ที่ดิน	สสว._DPIS 11 ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ ฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนโครงการ พัฒนาอัน เนื่องมาจาก พระราชดำริ	วม.2._DPIS 4 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนโครงการ พัฒนาอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	√			√		
พด._DPIS 18 ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำเขต พัฒนาที่ดิน	สสว._DPIS 12 ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ ฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนการจัดทำ เขตพัฒนาที่ดิน	วม.2._DPIS 5 ระดับ ความสำเร็จของการ จัดทำฐานข้อมูลและ แผนการใช้ที่ดินเพื่อ สนับสนุนการจัดทำ เขตพัฒนาที่ดิน	√					
พด._DPIS 19 ร้อยละ ความสำเร็จของ งานตามที่ได้รับ มอบหมาย	สสว._DPIS 13 ร้อย ละความสำเร็จใน การสนับสนุนการ ดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	วม.2._DPIS 6 ร้อยละ ความสำเร็จในการ สนับสนุนการ ดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	√	√	√	√	√	√

3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

3.1) จากตารางที่ 3-5 พิจารณาตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี แต่ละตัวชี้วัด กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี มอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้บุคคลนั้นคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

3.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ในปีงบประมาณ 2556 กรมได้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงระดับบุคคล ในรอบการประเมินที่ 1 จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ “จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาตนเอง” โดยกำหนดน้ำหนักไว้ร้อยละ 10 ให้คงตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ จากนั้นให้บุคคลนั้นพิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ ว่า ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือผู้รับผิดชอบรอง หากเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี หากเป็นผู้รับผิดชอบรองต้องปรับตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดนางไพจิตร ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) จำนวน 3 ตัวชี้วัด โดยเป็นผู้รับผิดชอบหลักตัวชี้วัด “วผ.2_DPIS 1 ร้อยละความสำเร็จของการทำแผนการใช้ที่ดิน” และได้รับการถ่ายทอดโดยตรงอีก 2 ตัวชี้วัด

3.3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดของตนเอง โดยคัดเลือกจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคคลนั้น แสดงตัวอย่างนางไพจิตร ได้พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดที่รับมาจากกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 คือ “วผ.2_DPIS 1 ร้อยละความสำเร็จของการทำแผนการใช้ที่ดิน” ตามบทบาทหน้าที่ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัด ส่วนตัวชี้วัดตัวอื่นๆ ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดของกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 โดยมีตัวชี้วัดมาตรฐานระดับบุคคล 1 ตัวชี้วัด คือ “จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาตนเอง”

3.4) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ คือ “ชื่อบุคคล_DPIS ตามด้วยลำดับเลขที่ของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด” แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดของนางไพจิตร กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) กำหนดรหัสดังนี้ “ไพจิตร_DPIS 1 ระดับความสำเร็จของปริมาณการสำรวจและจัดทำเขตการใช้ที่ดินสำหรับพืชเศรษฐกิจปาล์มน้ำมัน และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ (วัน)”

3.5) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน) ตัวอย่างของนางไพจิตร กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เป็นตัวชี้วัดรอบการประเมินครั้งที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 – 31 มีนาคม 2556)

3.6) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด โดยให้ค่าน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐาน ซึ่งกรมกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานระดับบุคคล 1 ตัวชี้วัด คือ จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาตนเอง กำหนดน้ำหนักร้อยละ 10 จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดอื่นที่เหลือ ให้ครบร้อยละ 100

3.7) จัดทำตารางตัวชี้วัดบุคคลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตัวอย่างดังตารางที่ 3-6 นางไพจิตร กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

เมื่อได้ตัวชี้วัดระดับบุคคลแล้ว ให้ทุกคนใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล โดยในปีงบประมาณ 2556 สำหรับรอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 – 31 มีนาคม 2556) กำหนดให้ทุกคนกำหนดตัวชี้วัดให้แล้วเสร็จและบันทึกข้อมูลลงในระบบ DPIS ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555

ตารางที่ 3-6 ตัวอย่างตัวชี้วัดนางไฟจิตร กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดินที่ 2 สำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดิน (สสว.)
 เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556) ปีงบประมาณ 2556

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับ กอง/สำนัก	ตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ ฝ่าย/ศูนย์/สถานี	ตัวชี้วัดระดับบุคคล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
						1	2	3	4	5
รวมทั้งสิ้น				100						
พด._DPIS 1 ร้อย ละความสำเร็จของ การจัดทำแผนการ ใช้ที่ดิน (ตำบล/กลุ่ม น้ำสาขา/ชนิดพืช)	สสว._DPIS 1 ร้อยละ ความสำเร็จของ การทำแผนการ ใช้ที่ดิน	วพ.2_DPIS 1 ร้อย ละความสำเร็จ ของการทำ แผนการใช้ที่ดิน	ไฟจิตร_DPIS 1 ระดับ ความสำเร็จของปริมาณการ สำรวจและจัดทำเขตการใช้ ที่ดินสำหรับพืชเศรษฐกิจ ปาล์มน้ำมัน และข้าวโพด เลี้ยงสัตว์ (วัน)	25	180	>185	181 - 185	180	175 - 179	<175
			ไฟจิตร_DPIS 2 ระดับ ความสำเร็จของปริมาณการ สำรวจและจัดทำแผนการใช้ ที่ดินระดับกลุ่มน้ำสาขา 16 กลุ่มน้ำ (วัน)	25	180	>185	181 - 185	180	175 - 179	<175
			ไฟจิตร_DPIS 3 ร้อยละ ความสำเร็จของการติดตาม และจัดเตรียมฐานข้อมูลการ วางแผนการใช้ที่ดินระดับ ตำบล สพข.10 จังหวัด กาญจนบุรี จำนวน 73 ตำบล สพข.12 จังหวัด พัทลุง จำนวน 37 ตำบล	20	70 - 79.99	50 - 59.99	60 - 69.99	70 - 79.99	80 - 89.99	90 - 100

ตัวชี้วัดกรม	ตัวชี้วัดระดับ กอง/สำนัก	ตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ ฝ่าย/ศูนย์/สถานี	ตัวชี้วัดระดับบุคคล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2556	เกณฑ์การให้คะแนน				
						1	2	3	4	5
พด._DPIS 11 ร้อยละของ บุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย 1เรื่อง/คน/6 เดือน	สสว._DPIS 6 ร้อยละของ บุคลากรใน หน่วยงานที่ ได้รับการพัฒนา อย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/6 เดือน	วผ.2_สสว._DPIS 2 ร้อยละของ บุคลากรใน หน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย 1เรื่อง/คน/6 เดือน	ไพจิตร_DPIS 4 จำนวน หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ตนเอง	10	2 หลักสูตร	0 หลักสูตร	1 หลักสูตร	2 หลักสูตร	3 หลักสูตร	>3 หลักสูตร
พด._DPIS 19 ร้อยละ ความสำเร็จของ งานตามที่ได้รับ มอบหมาย	สสว._DPIS 13 ร้อยละ ความสำเร็จใน การสนับสนุน การดำเนินงาน ตามที่ได้รับ มอบหมาย	วผ.2_DPIS 6 ร้อย ละความสำเร็จใน การสนับสนุนการ ดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	ไพจิตร_DPIS 5 ร้อยละ ความสำเร็จในการสนับสนุน การดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	20	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงาน ที่ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 60 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 70 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 90 ของการ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย	ร้อยละ 100 ของ การ ดำเนินงานที่ ได้รับ มอบหมาย

3.3.2 เสนอขอความเห็นชอบแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

ผู้จัดทำได้เสนอแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ต่อคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ในการประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 โดยคณะทำงานมีมติเห็นชอบแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ในเบื้องต้น และมอบหมายให้กองแผนงานแก้ไขรายละเอียดตามข้อคิดเห็นของที่ประชุม และประสานหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการต่อไป ดังภาคผนวก 4

3.3.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

1) จัดส่งตัวชี้วัดระดับกรมให้กองการเจ้าหน้าที่เพื่อบันทึกข้อมูลลงระบบ DPIS

2) สื่อสารและชี้แจงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

ผู้จัดทำได้สื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจง จำนวน 4 ครั้ง ดังโครงการในภาคผนวก 5 ดังนี้

2.1) วันที่ 12 ธันวาคม 2555 เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) สำหรับหน่วยงานส่วนกลาง ณ ห้องประชุม ๘๐๑ กรมพัฒนาที่ดิน

2.2) วันที่ 13 ธันวาคม 2555 เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) สำหรับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ณ ห้องประชุม ๘๐๑ กรมพัฒนาที่ดิน

2.3) วันที่ 4 - 5 กุมภาพันธ์ 2556 เรื่อง แนวทางการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานลงระดับบุคคล รุ่นที่ 1 ณ บึงฉวากรีสอร์ท จังหวัดสุพรรณบุรี

2.4) วันที่ 11 - 12 กุมภาพันธ์ 2556 เรื่อง แนวทางการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานลงระดับบุคคล รุ่นที่ 2 ณ บึงฉวากรีสอร์ท จังหวัดสุพรรณบุรี

โดยการประชุมชี้แจง 2 ครั้งแรก เมื่อวันที่ 12 - 13 ธันวาคม 2555 เป็นการชี้แจงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) แต่ได้มีการสอดแทรกเนื้อหาแนวทางการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานลงระดับบุคคล เพื่อกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ให้ทันกับเวลาที่กำหนดปิดระบบ DPIS ในวันที่ 31 ธันวาคม 2555

3) ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

ผู้จัดทำได้แจ้งเวียนให้สำนัก/กองถ่ายทอดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ในระดับสำนัก/กอง ลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และลงสู่บุคคลตามกรอบแนวทางที่กำหนด และเมื่อดำเนินการแล้ว ให้บุคลากรทุกคนตกลงตัวชี้วัดกับผู้บังคับบัญชา และทำการบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS ให้ทันกับเวลาที่กำหนดปิดระบบ DPIS ในวันที่ 31 ธันวาคม 2555 โดยให้เก็บหลักฐานไว้ที่สำนัก/กอง ดังตัวอย่างตัวชี้วัดบางส่วนของสำนักสำรวจดินและวางแผนการใช้ที่ดินดังภาคผนวก 6

3.4 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560

กรมพัฒนาที่ดินได้ออกประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ในปีงบประมาณ 2557 – 2560 ดังภาคผนวก 8 ภาคผนวก 9 ภาคผนวก 10 และภาคผนวก 11 โดยจะพบว่ามีแนวทางเช่นเดียวกับ ปีงบประมาณ 2556 ซึ่งมีการกำหนดองค์ประกอบการประเมินแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 2) สมรรถนะ

โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ประเภทข้าราชการ	คะแนน (ร้อยละ)	
	ผลสัมฤทธิ์ของงาน	สมรรถนะ
1. ข้าราชการทุกประเภท	70	30
2. ข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติราชการฯ	50	50

3.4.1 กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560

การกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนของกรมฯ ปีงบประมาณ 2557 – 2560 ยังคงเป็นการกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานเท่านั้น การกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนของกรมฯ ปีงบประมาณ 2557 – 2560 มีความแตกต่างจากวิธีการในปีงบประมาณ 2556 โดยกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนจะใช้ตัวชี้วัดในระดับกรมฯ ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในแต่ละปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 ปีงบประมาณ 2558 ปีงบประมาณ 2559 และปีงบประมาณ 2560 มาเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและใช้เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงในระบบเลื่อนเงินเดือนของสำนัก/กอง และบุคคล เนื่องจากกรอบตัวชี้วัดดังกล่าวมีการรวบรวมและวิเคราะห์เลือกตัวชี้วัดที่สำคัญมาแล้ว อีกทั้งมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม และมีจำนวนตัวชี้วัดไม่มากเท่ากับในปีงบประมาณ 2556 ตลอดจนมีการกำหนดตัวชี้วัดกลางที่สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างสำนัก/กอง และบุคคล โดยดำเนินการรวบรวมตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ตามวิธีการในปีงบประมาณ 2556 ดังตารางที่ 3-7 จากนั้นทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน) และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ เช่นเดียวกับวิธีการในปีงบประมาณ 2556

ตารางที่ 3-7 ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ระดับกรมพัฒนาที่ดิน

ปีงบประมาณ 2557 - 2560

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
1. ตัวชี้วัดหลักของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ตาม ยุทธศาสตร์ประเทศ/แผน ยุทธศาสตร์กระทรวง และ	• มิติประสิทธิผล พด._DPIS 1 ร้อยละเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักระดับ ความสำเร็จการเสริมสร้าง	• มิติประสิทธิผล 1. งานด้านวิชาการตามแผน ยุทธศาสตร์ พด._DPIS 1 ร้อยละของ	1. คำรับรองการปฏิบัติ ราชการ 1.1 มิติประสิทธิผล 1.1.1 กระบวนการ

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
<p>ตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (JKPIs) และตัวชี้วัดหลักของกรมฯ</p> <p>พด._DPIS 1 จำนวนพื้นที่ชลประทานและแหล่งน้ำที่เพิ่มขึ้น</p> <p>พด._DPIS 2 จำนวนพื้นที่ทางการเกษตรได้รับการปรับปรุงคุณภาพดิน</p> <p>พด._DPIS 3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลทรัพยากรดิน</p> <p>พด._DPIS 4 จำนวนผลงานวิจัย/เทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินที่เผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>2. ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์/ภารกิจหลักตามเอกสารงบประมาณ</p> <p>พด._DPIS 5 ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมที่ได้รับการปรับปรุงและฟื้นฟู</p> <p>พด._DPIS 6 ร้อยละของพื้นที่โครงการนำร่องการผลิตพืชเศรษฐกิจอาเซียนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>พด._DPIS 7 ร้อยละของพื้นที่จังหวัดที่ได้รับการพัฒนาทรัพยากรดินเป็นเมืองสีเขียว</p> <p>พด._DPIS 8 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการภายใต้กิจกรรมหลักปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดินและกิจกรรมหลักปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>พด._DPIS 9 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของเกษตรกรได้รับการ</p>	<p>ศักยภาพเพื่อการพัฒนาที่ดินสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด</p> <p>พด._DPIS 2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดิน</p> <p>พด._DPIS 3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจ</p> <p>พด._DPIS 4 ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมได้รับการอนุรักษ์ ปรับปรุง และฟื้นฟู</p> <p>พด._DPIS 5 ร้อยละของเกษตรกรได้รับการส่งเสริมและบริการด้านพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 6 ร้อยละของผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ</p> <p>พด._DPIS 7 ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการกรมฯ และดำเนินการหรือร่วมดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน</p> <p>พด._DPIS 8 ร้อยละของหมอดินอาสาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 9 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของหน่วยงานสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุประสิทธิผล</p>	<p>ความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>พด._DPIS 2 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>2. งานด้านปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>พด._DPIS 3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดิน</p> <p>พด._DPIS 4 ร้อยละของผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ</p> <p>พด._DPIS 5 ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมได้รับการอนุรักษ์ และฟื้นฟู</p> <p>พด._DPIS 6 ร้อยละของเกษตรกรได้รับการส่งเสริมและบริการด้านพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 7 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย</p> <p>พด._DPIS 8 ร้อยละของหมอดินอาสาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 9 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 10 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>3. งานสนับสนุนในการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>พด._DPIS 11 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์</p>	<p>หลักตามแผนยุทธศาสตร์กรมฯ (ส่วนกลาง)</p> <p>พด._DPIS 1 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานด้านวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>1.1.2 กระบวนงานหลักตามแผนยุทธศาสตร์กรมฯ (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>พด._DPIS 2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จการปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดิน</p> <p>พด._DPIS 3 ร้อยละของผลงานการก่อสร้างแหล่งน้ำ</p> <p>พด._DPIS 4 ร้อยละของพื้นที่เกษตรกรรมได้รับการส่งเสริมและบริการด้านพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 5 ร้อยละของเกษตรกรได้รับการส่งเสริมและบริการด้านพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 6 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย</p> <p>พด._DPIS 7 ร้อยละของหมอดินอาสาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน</p> <p>พด._DPIS 9 ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งธนาคารปุ๋ยอินทรีย์</p>

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
ส่งเสริมและบริการด้านการพัฒนาที่ดิน พต._DPIS 10 ร้อยละความสำเร็จของโครงการวิจัยที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองงานวิชาการกรมฯ และดำเนินการหรือร่วมดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน พต._DPIS 11 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาแหล่งน้ำในแผนเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด พต._DPIS 12 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของหน่วยงานสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุประสิทธิผล พต._DPIS 13 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ พต._DPIS 14 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม พต._DPIS 15 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/รอบ พต._DPIS 16 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน พต._DPIS 17 ร้อยละของบุคลากรรับรู้ทิศทางองค์กร พต._DPIS 18 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า พต._DPIS 19 ร้อยละของค่าเฉลี่ยการใช้ไฟฟ้าของหน่วยงานในสังกัด สพข. ที่ลดลง พต._DPIS 20 ระดับความสำเร็จของการสร้าง	พต._DPIS 11 ระดับความสำเร็จของการวัดความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการของหน่วยงาน • มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ พต._DPIS 12 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน พต._DPIS 13 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม พต._DPIS 14 ระดับผลงานของหน่วยงาน • มิติพัฒนาองค์กร พต._DPIS 15 ระดับการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศในภาครัฐ พต._DPIS 16 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์การ พต._DPIS 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงาน พต._DPIS 18 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน พต._DPIS 19 ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/รอบ พต._DPIS 20 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลในระบบบริหารและติดตามโครงการปลูกหญ้าแฝก พต._DPIS 21 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับ	• มิติคุณภาพการให้บริการ พต._DPIS 12 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการให้บริการของหน่วยงาน พต._DPIS 13 ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือประชาชน • มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ พต._DPIS 14 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม พต._DPIS 15 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน พต._DPIS 16 ระดับความสำเร็จของการประหยัดน้ำของหน่วยงาน • มิติพัฒนาองค์กร พต._DPIS 17 ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พต._DPIS 18 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน พต._DPIS 19 ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล Individual Goal : IG พต._DPIS 20 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน พต._DPIS 21 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย	พต._DPIS 10 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร พต._DPIS 11 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ 1.1.3 กระบวนการสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์กรมฯ พต._DPIS 12 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จการดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุนในการผลักดันยุทธศาสตร์กรมฯ 1.2 มิติคุณภาพการให้บริการ พต._DPIS 13 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงาน 1.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ พต._DPIS 14 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม 1.4 มิติพัฒนาองค์กร พต._DPIS 15 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน พต._DPIS 16 ระดับความสำเร็จของการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design: DD) พต._DPIS 17 ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 2. งานที่ได้รับมอบหมาย พต._DPIS 19

ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
ความโปร่งใสในการทำงาน พต. DPIS 21 ร้อยละเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	มอบหมาย		ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ระดับความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย

3.4.2 กำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล

ดำเนินการถ่ายตัวชี้วัดระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และ ระดับบุคคล โดยใช้หลักการและวิธีการเดียวกับปีงบประมาณ 2556

3.4.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดย

1) จัดส่งตัวชี้วัดระดับกรมให้กองการเจ้าหน้าที่เพื่อบันทึกข้อมูลลงระบบ DPIS

2) สื่อสารและชี้แจงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยขอความเห็นชอบประกอบการกำหนด ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปีจากคณะทำงาน พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน และแจ้งเวียนกอง/สำนักเพื่อชี้แจงและถ่ายทอด ตัวชี้วัดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล

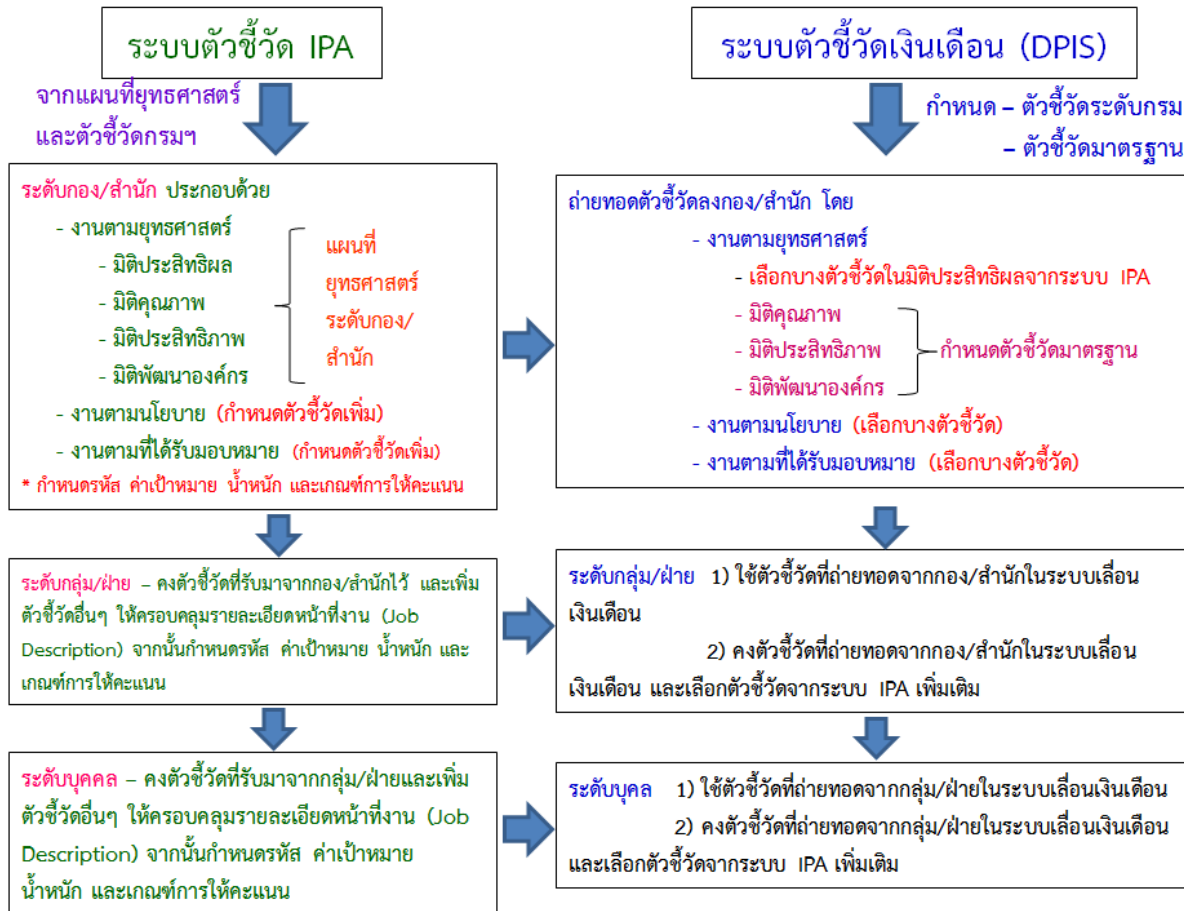
3) ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณา เลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560

กอง/สำนักชี้แจงและถ่ายทอดตัวชี้วัดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับ บุคคลแล้ว ให้บุคลากรทุกคนตกลงตัวชี้วัดกับผู้บังคับบัญชา และทำการบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS ให้ทันกับ เวลาที่กำหนดตามประกาศประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดินในแต่ละปี โดยให้เก็บหลักฐานไว้ที่สำนัก/กอง

บทที่ 4
ผลการดำเนินงาน

4.1 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

จากการรวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน สรุปดังแผนภาพที่ 4-1



แผนภาพที่ 4-1 แสดงเปรียบเทียบการกำหนดตัวชี้วัดในระบบ IPA และระบบเลื่อนเงินเดือน DPIS

โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่

1.1) จากตัวชี้วัดระดับกรม ที่มีจำนวน 30 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของแต่ละสำนัก/กอง รวม 13 หน่วยงาน (รวมสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12 เป็น 1 หน่วยงาน) ให้นำตัวชี้วัดของสำนัก/กองมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับกรม และพิจารณาคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่จะส่งผลดีในการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ และตัวชี้วัดที่สามารถจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างของแต่ละสำนัก/กอง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไว้ โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1.1) เริ่มจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล โดยวิเคราะห์ว่า ตัวชี้วัดระดับกรมตัวชี้วัดใดบ้างที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของกรมพัฒนาที่ดิน ให้คงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

1.1.2) ให้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐาน โดยเลือกตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพ การให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์การ ที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดเหมือนกันทุกสำนัก/กอง เพื่อใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง ทั้งนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานบางตัวชี้วัดให้มีการถ่ายทอดทั้งตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนักลงไปถึงระดับบุคคล

1.1.3) ให้คงตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

1.2) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อกรม ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

1.3) ทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

1.4) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้น้ำหนักเดิม

1.5) จัดทำตารางตัวชี้วัดตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

1.6) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัด

ดำเนินการตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) โดยเครื่องมือ คือ ตารางแสดงความรับผิดชอบ และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ที่มีการถ่ายทอดลงไปถึงระดับบุคคล โดยมีแนวทาง ดังนี้

2.1) การกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง

2.1.1) พิจารณาตัวชี้วัดกรมแต่ละตัวชี้วัดในข้อ 1.6) กรมมอบหมายให้สำนัก/กอง รับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้สำนัก/กองคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.1.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ สำหรับงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล ให้สำนัก/กองพิจารณาว่า สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกรม หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

2.1.3) คงตัวชี้วัดในมิติคุณภาพการ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ ทุกตัวชี้วัดไว้ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดมาตรฐาน

2.1.4) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามนโยบาย สำนัก/กองเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกรม หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA)

2.1.5) พิจารณาตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของสำนัก/กอง หรือพิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) กรณีสำนัก/กองใดไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ตัดตัวชี้วัดนั้นออก

2.1.6) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อสำนัก/กอง ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.1.7) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.1.8) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมายต้องเท่ากับน้ำหนักตัวชี้วัดกรม ยกเว้นสำนัก/กองที่ไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้นำน้ำหนักไปรวมกับน้ำหนักในมิติประสิทธิผลของงานตามยุทธศาสตร์

2.1.9) กำหนดตัวชี้วัดย่อยในมิติประสิทธิผลของงานตามยุทธศาสตร์

2.1.10) จัดทำตารางตัวชี้วัดสำนัก/กองเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

2.1.11) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2.2) การกำหนดตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

2.2.1) พิจารณาตัวชี้วัดสำนัก/กองแต่ละตัวชี้วัดในข้อ 2.1.11) สำนัก/กองมอบหมายให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.2.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ให้กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี พิจารณาว่า

(1) มีตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีหรือไม่ หากมีให้คงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

(2) พิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ แต่ละตัวว่า กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน หากเป็นหน่วยงานหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดสำนัก/กอง หากเป็นหน่วยงานรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีได้

(3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี

2.2.3) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อย่อกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี (กรณีเป็นสถานีให้ตามด้วยชื่อจังหวัด) ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.2.4) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.2.5) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดทุกตัวโดยพิจารณากระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายจากสำนัก/กองโดยตรงเป็นอันดับแรก รวมน้ำหนักทุกตัวชี้วัดเป็นร้อยละ 100 กรณีมีตัวชี้วัดมาตรฐาน ให้ค่าน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ก่อน จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดอื่นให้ครบร้อยละ 100

2.2.6) จัดทำตารางตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

2.2.7) กำหนดบุคคลรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2.3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

2.3.1) พิจารณาตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี แต่ละตัวชี้วัดในข้อ 2.2.7) กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี มอบหมายให้บุคคลนั้นรับผิดชอบตัวชี้วัดใดบ้าง ให้บุคคลนั้นคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

2.3.2) จากตัวชี้วัดที่คงไว้ ให้บุคคลนั้น พิจารณาว่า

(1) มีตัวชี้วัดมาตรฐานที่ถ่ายทอดลงระดับบุคคลหรือไม่ หากมีให้คงตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

(2) พิจารณาตัวชี้วัดอื่นๆ แต่ละตัวว่า บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือผู้รับผิดชอบรอง หากเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี หากเป็นผู้รับผิดชอบรองต้องปรับให้อยู่ในระดับที่รับผิดชอบ โดยสามารถใช้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของบุคคลนั้นได้

(3) พิจารณาเพิ่มเติมตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของบุคคลนั้น

2.3.3) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ โดยใช้ชื่อบุคคล ตามด้วยเครื่องหมาย _ ตามด้วยอักษรภาษาอังกฤษ DPIS ตามด้วยเลขที่ตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด

2.3.4) กำหนดค่าเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประจำปีงบประมาณ และทบทวนเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

2.3.5) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด ให้กระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดทุกตัวโดยพิจารณากระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานีโดยตรงเป็นอันดับแรก รวมน้ำหนักทุกตัวชี้วัดเป็นร้อยละ 100 กรณีมีตัวชี้วัดมาตรฐาน ให้คงน้ำหนักตัวชี้วัดมาตรฐานดังกล่าวไว้ก่อน จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดอื่นให้ครบร้อยละ 100

2.3.6) จัดทำตารางตัวชี้วัดบุคคลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

3) บันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กองการเจ้าหน้าที่กำหนด และเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบตัวชี้วัด ก่อนบันทึกข้อมูลลงในระบบ DPIS

4.2 กรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

จากแนวทางดังกล่าว นำมากำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ดังนี้

1) ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ของทุกสำนัก/กอง ซึ่งมีการกำหนดองค์ประกอบของงานไว้ 3 งาน และน้ำหนัก ดังนี้

- งานตามยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 60 แบ่งเป็น
 - มิติประสิทธิผล ร้อยละ 30
 - มิติคุณภาพการให้บริการ ร้อยละ 5
 - มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ร้อยละ 13
 - มิติพัฒนาองค์กร ร้อยละ 12
- งานตามนโยบาย น้ำหนักร้อยละ 30
 - โครงการพระราชดำริ ร้อยละ 10
 - มาตรการส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ร้อยละ 10
 - เขตพัฒนาที่ดิน ร้อยละ 10
- งานตามที่ได้รับมอบหมาย น้ำหนักร้อยละ 10

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ทำให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ได้ ดังนี้

1.1) ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผลของกรม ซึ่งมีจำนวน 8 ตัวชี้วัด มีสำนัก/กองที่มีตัวชี้วัดเชื่อมโยงและผลักดันตัวชี้วัดของกรม แตกต่างกันไปตามบทบาทภารกิจของสำนัก/กอง โดยใน 1 ตัวชี้วัดจะมีหน่วยงานรับผิดชอบมากกว่า 1 หน่วยงานที่เป็นทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ดังนั้น จึงควรคงตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผลของระดับกรมไว้ทุกตัวชี้วัด

1.2) ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กรของกรม จะพบว่า มีหลายตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานได้ ดังนี้

1.2.1) มิติคุณภาพการให้บริการ - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 1 ตัวชี้วัดคือ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.2.2) มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 1 ตัวชี้วัดคือ ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

1.2.3) มิติพัฒนาองค์กร - มีตัวชี้วัดที่ทุกสำนัก/กองกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเหมือนกัน จำนวน 4 ตัวชี้วัดคือ

- ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/คน/ปี
- ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร
- ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล

- ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการทำให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สำหรับข้อมูลแผนงานและผลงานที่จัดส่งให้กองแผนงานในแต่ละเดือน (สลงป.)

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2556 ได้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานระดับบุคคล จำนวน 1 ตัวชี้วัด สำหรับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง และกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี ในรอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 คือ “ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/6 เดือน” และกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลคือ “จำนวนเรื่องที่ได้รับการพัฒนา” กำหนดน้ำหนักในระดับบุคคลร้อยละ 10

1.3) ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย จะพบว่า หน่วยงานหลักที่ดำเนินการคือ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต อย่างไรก็ตามหน่วยงานส่วนกลางต้องมีการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว จึงคงตัวชี้วัดทั้งหมดไว้

1.4) ตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดไว้กรณีที่กรมได้รับมอบหมายจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ดำเนินการ และอาจมีการมอบหมายให้สำนัก/กอง ดำเนินการ ดังนั้น จึงคงตัวชี้วัดดังกล่าวไว้

1.5) จากการดำเนินการตามข้อ 1.1) ถึง 1.4) ทำให้สามารถสรุปตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ ปีงบประมาณ 2556 รวม 19 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ จำนวน 14 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย
 - ตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผลของกรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติคุณภาพการให้บริการ จำนวน 1 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ตัวชี้วัด
 - ตัวชี้วัดในมิติพัฒนาองค์การ จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย จำนวน 4 ตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 ตัวชี้วัด

1.6) รวบรวมตัวชี้วัดทั้งหมด และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ เป็น “พต._DPIS ตามด้วยลำดับเลขที่ของตัวชี้วัด และชื่อตัวชี้วัด”

1.7) ทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน)

1.8) กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในทุกมิติ งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้น้ำหนักเดิม

1.9) จัดทำตารางตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

1.10) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยใช้ตารางแสดงความรับผิดชอบ

2) ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมจากข้อ 1.10 ลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/สถานี และระดับบุคคล เป็นลำดับตามแนวทางในข้อ 4.1 โดยการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองจะเป็นตามระดับกรม ยกเว้น สำนัก/กองที่ไม่มีงานตามที่ได้รับมอบหมายให้นำน้ำหนักตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมายไปรวมกับน้ำหนักงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล ส่วนน้ำหนักของกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล มีตัวชี้วัดมาตรฐาน 1 ตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักร้อยละ 10 ให้คงน้ำหนักตัวชี้วัดดังกล่าวไว้ก่อน จากนั้นจึงกระจายน้ำหนักลงตัวชี้วัดอื่นๆ ให้ครบร้อยละ 100

กรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555

4.3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556

สำนัก/กองถ่ายถอดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
ปีงบประมาณ 2556 ในระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และลงสู่บุคคลตามกรอบแนวทางที่
กำหนด และบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS ทันตามเวลาที่กำหนดภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555

4.4 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560

กรมพัฒนาที่ดินได้ออกประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการรายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ในปีงบประมาณ 2557
– 2560 โดยมีแนวทางเช่นเดียวกับปีงบประมาณ 2556

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนของกรมฯ ปีงบประมาณ 2557 – 2560 มีความ
แตกต่างจากวิธีการในปีงบประมาณ 2556 โดยกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนจะใช้ตัวชี้วัด
ในระดับกรมฯ ที่ใช้ในการถ่ายถอดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในแต่
ละปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 ปีงบประมาณ 2558 ปีงบประมาณ 2559 และปีงบประมาณ 2560 มาเป็น
กรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและใช้เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงในระบบเลื่อนเงินเดือนของสำนัก/กอง และบุคคล
เนื่องจากกรอบตัวชี้วัดดังกล่าวมีการรวบรวมและวิเคราะห์เลือกตัวชี้วัดที่สำคัญมาแล้ว อีกทั้งมีความสอดคล้อง
กับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม และมีจำนวนตัวชี้วัดไม่มากเท่ากับในปีงบประมาณ
2556 ตลอดจนมีการกำหนดตัวชี้วัดกลางที่สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างสำนัก/กอง และ
บุคคล โดยดำเนินการรวบรวมตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ และกำหนดรหัสตัวชี้วัดใหม่ตามวิธีการใน
ปีงบประมาณ 2556 จากนั้นทบทวนค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จำแนกค่าเป้าหมายและ
กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ
กำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 2 รอบตามรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม)
และรอบการประเมินที่ 2 (เมษายน – กันยายน) และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ เช่นเดียวกับวิธีการใน
ปีงบประมาณ 2556

สำนัก/กองดำเนินการถ่ายตัวชี้วัดระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และ
ระดับบุคคล โดยใช้หลักการและวิธีการเดียวกับปีงบประมาณ 2556

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
ปีงบประมาณ 2557 – 2560 กองแผนงานจะเป็นหน่วยงานจัดส่งตัวชี้วัดระดับกรมให้กองการเจ้าหน้าที่
เพื่อบันทึกข้อมูลลงระบบ DPIS และสื่อสารและชี้แจงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการ
ปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560 โดยขอความเห็นชอบกรอบ
การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปีจาก
คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน และแจ้งเวียนกอง/สำนักเพื่อชี้แจงและ
ถ่ายถอดตัวชี้วัดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล จากนั้นกอง/สำนักชี้แจงและถ่ายถอดตัวชี้วัด
ลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคลแล้ว ให้บุคลากรทุกคนตกลงตัวชี้วัดกับผู้บังคับบัญชา และทำ
การบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS ซึ่งในแต่ละปีบุคลากรกรมสามารถบันทึกข้อมูลลงระบบ DPIS ได้ทันกับเวลาที่
กำหนดตามประกาศประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
รายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดิน

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 เป็นการดำเนินการเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการกำหนดตัวชี้วัดของบุคลากรกรมให้เป็นตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2555 และโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) ซึ่งกำหนดให้บันทึกตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเข้าระบบ DPIS และให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม โดยมีการทบทวนตัวชี้วัดให้ครอบคลุมงานตามยุทธศาสตร์ งานตามเอกสารงบประมาณประจำปี งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย และใช้เป็นกรอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวมีจำนวนมาก และไม่มีตัวชี้วัดมาตรฐานที่จะใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคล ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพต้องสามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

ดังนั้น จึงดำเนินการศึกษาเอกสารและข้อมูลต่างๆ เพื่อหาแนวทางในการลดตัวชี้วัดดังกล่าว และกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างระหว่างสำนัก/กอง และระดับบุคคล ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ได้แนวทางการดำเนินงาน เริ่มจากการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ โดยนำตัวชี้วัดระดับกรมที่มีการทบทวนให้ครอบคลุมงานของกรมในทุกมิติ มาวิเคราะห์ร่วมกับคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ของทุกสำนัก/กอง ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดแบ่งตามงานออกเป็น 3 งาน คือ งานตามยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ (มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร) งานตามนโยบาย และงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยให้คงตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผลที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของกรมพัฒนาที่ดินไว้ จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐาน โดยเลือกตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร เพื่อใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างสำนัก/กอง และระดับบุคคล และคงตัวชี้วัดงานตามนโยบายและงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ รวบรวมและจัดทำตารางตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดและรหัสตัวชี้วัด เป้าหมายประจำปีงบประมาณ กำหนดน้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล ดำเนินการตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

จากแนวทางดังกล่าว นำมากำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 เริ่มจากการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดกรมพัฒนาที่ดินที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับ

หน่วยงาน (IPA) ปีงบประมาณ 2556 ซึ่งมีตัวชี้วัดทั้งหมด 30 ตัวชี้วัด มีการกำหนดองค์ประกอบของงานไว้ 3 งาน และกำหนดน้ำหนัก ดังนี้

- ตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ จำนวน 25 ตัวชี้วัด รวมน้ำหนักร้อยละ 60 แบ่งเป็น
 - ตัวชี้วัดมิติประสิทธิผล จำนวน 8 ตัวชี้วัด รวมน้ำหนักร้อยละ 30
 - ตัวชี้วัดมิติคุณภาพการให้บริการ จำนวน 5 ตัวชี้วัด รวมน้ำหนักร้อยละ 5
 - ตัวชี้วัดมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 9 ตัวชี้วัด รวมน้ำหนักร้อยละ 13
 - ตัวชี้วัดมิติพัฒนาองค์กร จำนวน 3 ตัวชี้วัด รวมน้ำหนักร้อยละ 12
- ตัวชี้วัดงานตามนโยบาย จำนวน 4 ตัวชี้วัด น้ำหนักร้อยละ 30
- ตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 ตัวชี้วัด น้ำหนักร้อยละ 10

โดยให้คงตัวชี้วัดงานตามยุทธศาสตร์ในมิติประสิทธิผล จำนวน 8 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดตามนโยบาย จำนวน 4 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดงานตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 ตัวชี้วัดไว้ จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานจากงานตามยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร ได้ 6 ตัวชี้วัด รวมตัวชี้วัดระดับกรมใหม่ 19 ตัวชี้วัด จากนั้นดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล ตามหลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

จากการดำเนินการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แนวทางที่กำหนดสามารถลดตัวชี้วัดกรมลงได้ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อใช้ในการจำแนกระดับผลงานที่แตกต่างระหว่างสำนัก/กอง และระดับบุคคล จากนั้นเสนอแนวทางและกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ต่อคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555 ดำเนินการจัดส่งตัวชี้วัดระดับกรมให้กองการเจ้าหน้าที่บันทึกในระบบ DPIS และดำเนินการสื่อสารและทำความเข้าใจกับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 4 ครั้ง ซึ่งสำนัก/กอง กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และบุคลากรกรม ได้นำกรอบการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในปีงบประมาณ 2556 และสามารถบันทึกตัวชี้วัดลงระบบ DPIS ได้ทันตามเวลาที่กำหนด ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนของกรมฯ ปีงบประมาณ 2557 – 2560 มีความแตกต่างจากวิธีการในปีงบประมาณ 2556 โดยกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดในระบบเลื่อนเงินเดือนจะใช้ตัวชี้วัดในระดับกรมฯ ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ในแต่ละปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 ปีงบประมาณ 2558 ปีงบประมาณ 2559 และปีงบประมาณ 2560 มาเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและใช้เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงในระบบเลื่อนเงินเดือนของสำนัก/กอง และบุคคล เนื่องจากกรอบตัวชี้วัดดังกล่าวมีการรวบรวมและวิเคราะห์เลือกตัวชี้วัดที่สำคัญมาแล้ว อีกทั้งมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม และมีจำนวนตัวชี้วัดไม่มากเท่ากับในปีงบประมาณ 2556 ตลอดจนมีการกำหนดตัวชี้วัดกลางที่สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างสำนัก/กอง และบุคคล ส่วนการกำหนดรหัสตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และการถ่ายตัวชี้วัดระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล โดยใช้หลักการและวิธีการเดียวกับปีงบประมาณ 2556 เช่นเดียวกับวิธีการในปีงบประมาณ 2556 การสื่อสารและชี้แจงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2557 – 2560 ดำเนินการโดยขอความเห็นชอบกรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปีจากคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน และแจ้งเวียนกอง/สำนักเพื่อชี้แจงและถ่ายทอดตัวชี้วัดลงระดับกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สถานี และระดับบุคคล จากนั้นให้บุคลากรทุกคนตกลงตัวชี้วัดกับผู้บังคับบัญชา และทำการบันทึกข้อมูลในระบบ DPIS ซึ่งในแต่ละปีบุคลากรสามารถบันทึกข้อมูลลงระบบ DPIS ได้ทันกับเวลาที่กำหนดตามประกาศประกาศกรมพัฒนาที่ดิน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ในกรมพัฒนาที่ดิน

5.2 ปัญหา / อุปสรรค

1) ระยะเวลาในการศึกษา กำหนดแนวทาง และจัดทำรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 รวมทั้งการชี้แจงทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงาน มีระยะเวลาจำกัด เนื่องจากต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จเพื่อให้ทันกับการปิดระบบ DPIS ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555 ตามกรอบระยะเวลาตามประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกรมพัฒนาที่ดิน รอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ปีงบประมาณ 2556

2) การสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานไปจนถึงบุคลากรทุกคนให้เข้าใจรอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณ 2556 ซึ่งเป็นปีแรกที่กรมพัฒนาที่ดินได้เริ่มดำเนินการโดยถ่ายทอดตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบมาจากคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน (IPA) ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ ต้องมีการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ

3) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ยังไม่เป็นไปตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งควรเริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ 1) และกำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ 5) แล้วจึงกำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ 2) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ 4) แต่ในทางปฏิบัติ บุคลากรส่วนใหญ่กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่มีการกำหนดค่าที่ทำหาย โดยบุคลากรหลายคนกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานไว้ที่ระดับ 5 ทำให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลได้อย่างแท้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องทำความเข้าใจในหลักการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนที่อยู่ภายใต้กำกับดูแล และสามารถวิเคราะห์และแนะนำการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชา

2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง โดยใช้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพอยู่แล้วมีขวัญกำลังใจที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องสามารถใช้ตัวชี้วัดในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ทำงานหรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพให้มีการปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องกำกับและควบคุมการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทั้งตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเชื่อมโยงกันกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับขึ้นไปถึงระดับกรม และตัวชี้วัดที่สามารถจำแนกระดับ

ผลงานที่แตกต่างได้จริงระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องมีการนำรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) มา กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการผลักดันงานที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และการพัฒนางานประจำในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4) การกำหนดค่าเป้าหมาย ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานระดับสำนัก/กองในการ กลั่นกรองการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของบุคลากรภายในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ กำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ โดยให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

4.1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับตัวชี้วัด (KPI) ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีค่ามาตรฐานเป็น เช่นไร โดยอาจพิจารณาจากสถิติ ข้อมูล หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3)

4.2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ 1) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการ จริงไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต่ำกว่าระดับนี้

4.3) กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ 5) ให้เป็นค่าที่ท้าทายความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงว่า เป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึง ระดับนี้ ผู้ที่ สามารถทำได้สำเร็จจำเป็นต้องมีความทุ่มเท อุตสาหะ บากบั่น และมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไปเป็น อันมาก

4.4) กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ 2) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ 4)

5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการ

1) บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ บุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ตัวชี้วัดระดับบุคคลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็น ระบบ ตั้งแต่ระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ผลสำเร็จของตัวชี้วัดระดับบุคคลสะท้อนผลสำเร็จ ตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

3) ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

บรรณานุกรม

- พสุ เตชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ดิสสรุ, นารณ จันทร์วงศ์, และญาดา ตรงตรง. (2548). **Individual scorecard : การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.ร.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2552). **คู่มือการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ระดับกรม/จังหวัด ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือน**. สำนักงาน ก.พ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2552). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2552). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เรื่อง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.