

คำนำ

รายงานการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร เพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 13.3 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ซึ่งทุกส่วนราชการจะต้องจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า กับหัวหน้าระดับสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า รวมถึงจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ประกอบกับบริษัท พี ซี บี เทคโนโลยี จำกัด ในฐานะเจ้าภาพร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้การจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลสำเร็จและเป็นแบบอย่างให้กับส่วนราชการ/หน่วยงานอื่นๆ จึงได้จัดทำรายงานฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และถือโอกาสนี้ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (นายไมตรี ศรีนราวัฒน์) ที่อนุเคราะห์ทางด้านข้อมูลให้กับคณะทำงานของบริษัทฯ ขอขอบคุณกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ได้กำกับดูแลการจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ อย่างใกล้ชิด และขอขอบคุณบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรทุกท่านที่ได้ร่วมจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ ในครั้งนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ หน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำปีงบประมาณถัดไปหรือบุคคลที่สนใจในเรื่องนี้ ทั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำใคร่ขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	ก
บทนำ	-1-
ขั้นตอนที่ 1	-4-
ขั้นตอนที่ 2	-27-
ขั้นตอนที่ 3	-28-
ขั้นตอนที่ 4	-32-
ขั้นตอนที่ 5	-46-
ภาคผนวก ก	แบบสำรวจความคิดเห็นข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการระดับกรม
ภาคผนวก ข	หนังสือเชิญประชุมเชิงปฏิบัติการ รายชื่อ ภาพประกอบกิจกรรม และเอกสารประกอบการประชุม
ภาคผนวก ค	หนังสือยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ สำนัก/กอง/ศูนย์

บทนำ

แนวคิดการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล เริ่มขึ้นเมื่อองค์กรได้จัดทำยุทธศาสตร์และมีการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่ง ในการวัดผลสำเร็จของแผน ทั้งนี้ จะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างไรก็ตามปัญหาที่มีในปัจจุบัน ก็คือ หน่วยงานราชการได้มีการนำเอาระบบตัวชี้วัดเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มักเป็นตัวชี้วัดงานประจำเสียมากกว่า หน่วยงานราชการบางแห่งมีตัวชี้วัดจำนวนมาก แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นกลับไม่ได้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัดกลายเป็นพิธีกรรมอย่างหนึ่ง แต่ขาดประโยชน์ในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

นอกเหนือจากปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว ปัญหาที่สำคัญของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติก็คือ การที่บุคลากรแต่ละหน่วยงานแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผล ทั้งนี้ ผู้บริหารในระดับล่างๆ และบุคลากรทั่วๆ ไป จะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก โดยไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาท หน้าที่ของตนเอง และยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไม่ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดลงไปสู่ระดับผู้บริหารระดับล่างและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ประกอบกับระบบในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรยังเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลจำเป็นต้องมีการจัดทำหลังจากการกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดจะถ่ายทอดไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องแปลงเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด จากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. สนับสนุนให้ส่วนราชการจัดวางระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยจัดทำคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ www.opdc.go.th/ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (Self-Learning Tool kits) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) ตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่ :

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน
1	■ สำหรับส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 1) จัดทำรายงานสรุปผลการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าภายในส่วนราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้แล้วเสร็จ 2) ทบทวนกระบวนการประเมินผลภายในส่วนราชการในปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลและการนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าไปปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและการดำเนินการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 3) นำผลสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะที่ได้จากข้อ 2) ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า 4) มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ หรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง หรือเทียบเท่ารับทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ ดังกล่าว
1	■ สำหรับส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก 1) ทบทวน และสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า - ระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานอื่นๆ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า เช่น นโยบายรัฐบาล 2) นำสรุปผลการทบทวน ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่ได้จากข้อ 1) ไปใช้ในการจัดทำกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า 3) มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ หรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่ารับทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ ดังกล่าว

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน
2	■ ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ายื่นยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ■ หน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า กำหนดเป้าประสงค์และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือสอดคล้อง ของเป้าประสงค์ของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า กับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า และ/หรือแสดงความสอดคล้องกับพันธกิจ บทบาท หน้าที่ของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า ■ มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์แต่ละข้อของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าตามที่ปรากฏในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ■ มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า กับหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า โดยในคำรับรองฯ จะต้องระบุตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าที่ใช้ประเมินผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
3	■ ดำเนินการตามกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และมีการติดตามความก้าวหน้าและการรายงาน ผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)
4	■ มีการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ■ ส่วนราชการมีการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าได้แล้วเสร็จ และรายงานสรุปผลการประเมินดังกล่าวมาพร้อมกับการรายงานการประเมินผลตนเองรอบ 12 เดือน ภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550
5	■ มีการประกาศหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ■ มีการจัดสรรสิ่งจูงใจตามหลักเกณฑ์/แนวทางที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 1
ขั้นตอนที่ 1 ในการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สำหรับส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ได้เลือกตัวชี้วัดนี้เป็นปีแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จึงเข้าหลักเกณฑ์ในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 2 สำหรับส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก มีรายละเอียดดังนี้ 1) ทบทวน และสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการภายในสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร - ระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานอื่นๆ ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร เช่น นโยบายรัฐบาล 2) นำสรุปผลการทบทวน ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่ได้จากข้อ 1) ไปใช้ในการจัดทำกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร 3) มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ หรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานระดับ สำนัก/กอง/ศูนย์ รับทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ ดังกล่าว

กิจกรรมการดำเนินการ

1. ขอความร่วมมือจากสำนัก/กอง/ศูนย์ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
2. นำผลสรุปจากข้อ 1 มาจัดทำกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ
3. จัดประชุมชี้แจงเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ในระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ เพื่อทำความเข้าใจและทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ เมื่อวันที่ 18-19 กันยายน 2550 ณ ห้องประชุม 401 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

บททวน และสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการภายในสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรในปัจจุบัน

ที่ปรึกษาโครงการศึกษาพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารตามแนวทาง แผนยุทธศาสตร์ของ สนช. ได้ทบทวนและศึกษาการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนช.) และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สนช. รอบ 6 เดือน (ณ มีนาคม 2550) ที่ผ่านมา และได้ทำการประสานงานกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดดังกล่าวในการขอข้อมูลความคิดเห็นของสำนัก/กอง/ศูนย์ของ สนช. เกี่ยวกับข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของ สนช. ตลอดจนระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานอื่นๆ ของ สนช. ตามหนังสือบันทึกเลขที่ คค 0801/กพร. 98 ลงวันที่ 15 พฤษภาคม 2550 (ภาคผนวก ก) ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจ มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานเลขานุการกรม (สลก.)

ข้อดี

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ทำให้ สนช. มีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจร่วมกันและมีเอกภาพในการทำงาน
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ช่วยเป็นศูนย์กลางในการประสานเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทำให้แต่ละส่วนสามารถเข้าใจในเนื้องานทั้งภายใน-ภายนอกได้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สนช.
3. เป็นระบบการทำงานที่เป็นขั้นตอน สามารถกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานที่แน่นอนได้

ข้อเสีย

1. สนช. ต้องเสียสละบุคลากรและเวลาในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เพราะไม่ใช่เนื้องานหลักขององค์กรซึ่งบางส่วนราชการมองว่าไม่มีความจำเป็น
2. ผู้ประเมินผลตัวชี้วัด ไม่เข้าใจในงานของผู้ปฏิบัติงานตัวชี้วัดดังกล่าว ทำให้ผลของตัวชี้วัดบางตัวไม่สะท้อนถึงข้อเท็จจริงและนำไปปฏิบัติงานได้ยาก

ปัญหา

1. สนช. เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรจำนวนจำกัด ประกอบกับการที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ และให้เวลาในการดำเนินการได้ยาก
2. ผู้รับผิดชอบรายงานผล/กำหนดตัวชี้วัดไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในตัวชี้วัดนั้นๆ จึงขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหางานที่จะรายงาน
3. ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไม่มีการชี้แจงข้อเท็จจริงหรืออธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดตัวชี้วัดให้แก่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดให้เข้าใจ

อุปสรรค

1. ส่วนราชการมองว่าไม่มีความจำเป็น จึงไม่ให้ความสำคัญกับการรายงานและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดแต่ละตัวชี้วัด ไม่มีความต่อเนื่อง จึงขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ

-

กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (กสภ.)

ข้อดี

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการของ สนช. กรอบการประเมินผลประเด็นผลการปฏิบัติการ นำหนักตัวชี้วัดผลการปฏิบัติการ เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนและรายละเอียดอื่นๆ ที่ผ่านมาเป็น การวางแผนไว้ล่วงหน้าของ กสภ. สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี
2. เจ้าหน้าที่ที่มีความตื่นตัวทุกคนในการให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจที่จะทำงานให้กับ สนช.

ข้อเสีย

เนื่องจากเป็นแผนปฏิบัติการที่ต้องกำหนดประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติการในแต่ละมิติ ของตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้า บางเรื่องอาจเกิดปัญหาในเรื่องของนโยบายที่ไม่ชัดเจน ซึ่งงานส่วนใหญ่ของ กสภ. ต้องติดต่อกับจังหวัด ดังนั้นต้องใช้ระยะเวลาและมีค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางมากตามไปด้วย

ปัญหา

1. การจัดทำแผนแม่บทด้านการขนส่งและจราจรในเมืองภูมิภาคมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมขนส่ง วิศวกรรมโยธา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านดังกล่าวเพื่อวิเคราะห์งานด้านการขนส่งและจราจร
2. ขาดเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับระบบ GIS ได้

อุปสรรค

1. เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำไว้ล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้การดำเนินงานจัดทำแผนแม่บทต้องทบทวนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายกระทรวงคมนาคม ดังนั้น กสม. จะต้องประสานงานกับจังหวัดเพื่อถ่ายทอดนโยบายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. ปัจจุบันมีกฎ ระเบียบที่มีการแก้ไขเพื่อให้ทันสมัยสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและ พระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกาและระเบียบอื่นๆ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

-

ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร (ศสท.)

ข้อดี

1. สนข. มีเป้าหมายของการปฏิบัติราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีหลักเกณฑ์การประเมินผลตามตัวชี้วัด และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ สนข. มีความตื่นตัว ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ผลงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

1. ต้องจัดทำรายงานต่างๆเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่ได้ก่อให้เกิดผลผลิต
2. ส่วนราชการมุ่งที่จะทำตามตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว บางครั้งอาจลดความสนใจงานอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัด ซึ่งงานนั้นมีความสำคัญกับ สนข. เช่นเดียวกัน

ปัญหา

1. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ สนช. บางคน ยังไม่เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าดีพอ
2. งานราชการบางเรื่องงาน ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ เช่น การประสานงานทางราชการ การดูงานการก่อสร้าง เป็นต้น
3. ไม่มีแม่แบบหรือตัวอย่างหรือแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

อุปสรรค

1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดมีปัญหา เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่
2. ผลการปฏิบัติงานราชการของ สนช. มักขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล

ข้อเสนอแนะ

-

สำนักแผนความปลอดภัย (สผป.)

ข้อดี

1. มีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ
2. นำการปฏิบัติไปสู่ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย เป็นไปอย่างมีระบบ ตามกำหนดเวลา ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่
3. ทราบข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

ข้อเสีย

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ายังไม่ครอบคลุมเหมาะสมกับองค์กร ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินงาน
2. ต้องใช้บุคลากรและเวลาในการปฏิบัติงานมาก

ปัญหา

1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า
2. สนช. เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาไม่นาน ยังขาดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ซึ่งทำให้การประสานงานในองค์กรไม่ต่อเนื่อง และขาดความพร้อม ทำให้ผลลัพธ์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3. การจัดทำรายงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค

1. ระยะเวลาในการประเมินผล เนื่องจากบางโครงการเป็นโครงการขนาดใหญ่ต้องใช้เวลานานมากกว่า 1 ปี
2. เกณฑ์การประเมินที่ไม่เหมาะสม เพราะผลการปฏิบัติงานราชการของ สนข. มักขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล

ข้อเสนอแนะ

-

สำนักแผนงาน (สผง.)

ข้อดี

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สนข. ทำให้การดำเนินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และแนวทางตามที่กำหนด มีลักษณะการดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลในมิติต่าง ๆ อาทิเช่น ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร
2. ทำให้กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร จึงทำให้เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรมีองค์ความรู้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น
3. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรภายในองค์กรมีการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดต้นทุนในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถประเมินผลและคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้
4. ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
5. เป็นการสร้างสิ่งจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้เกิดการสร้างควมสามัคคีของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร โดยมุ่งดำเนินงานสู่ผลสัมฤทธิ์เป็นหลักเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการบรรลุผลตามคำรับรอง
6. เป็นเครื่องวัดการทำงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ เพื่อทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ และสามารถประเมินสถานภาพโครงการที่แท้จริงภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายใน สนข. รวมทั้งตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพและแก้ไขข้อผิดพลาดระหว่างการดำเนินงานของโครงการดังกล่าวได้ทันทั่วทั้ง
7. ใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อจัดทำแผนและช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ข้อเสีย

1. หลักการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ใช้ระบบตัวชี้วัดการให้คะแนน และแรงจูงใจด้านรางวัล (Bonus) มากเกินไป ทำให้การตัดสินใจเพื่อกำหนดภารกิจหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดตามคำรับรองดังกล่าว บางองค์กรจึงมิได้มุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นเป้าหมายหลักขาดความสมดุล
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า เป็นการพึ่งพาขีดความสามารถบุคลากรภายในองค์กรมากเกินไป
3. เป็นภารกิจพิเศษที่ต้องทำเพิ่มเติมนอกเหนือจากภารกิจหลัก เนื่องจากงานที่ทำตามภารกิจหลักในปัจจุบันมีปริมาณมาก ผสมกับจำนวนบุคลากรของ สนข. มีจำนวนจำกัด ดังนั้น การดำเนินการในภารกิจพิเศษต่างๆ ดังกล่าวจึงมีข้อจำกัดทั้งทางด้านบุคลากร เวลา และระบบในการดำเนินงาน
4. ตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมกับภารกิจของหน่วยงาน เช่น ลดขั้นตอน หรือระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

ปัญหา

1. การคัดเลือกโครงการที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ยังขาดกระบวนการในการกลั่นกรองโครงการที่เหมาะสม
2. ตัวชี้วัดบางประเภทเป็นดุลพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้นผลของการประเมินอาจไม่เป็นไปในมาตรฐานเดียวกันในกรณีที่เปลี่ยนบุคลากรผู้ทำการประเมิน
3. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ทำให้ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมและไม่ให้ความสำคัญกับระบบดังกล่าว
4. ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ หรือการชี้แจง เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลกับเจ้าหน้าที่ สนข. ทุกระดับ ครอบคลุมเพียง ผอ.สำนัก/กอง และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ บางกลุ่มเท่านั้น

อุปสรรค

1. องค์กรความรู้ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน สนข. มีไม่เท่ากัน และบุคลากรที่เข้าใจและสามารถดำเนินการตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า มีจำนวนจำกัด
2. โครงการบางโครงการที่ทำตามคำรับรองขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล ในกรณีที่รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง แผนดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามแบบแผนที่ได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

-

สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร (สพร.)

ข้อดี

1. ทำให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่างๆ
2. เป็นการประเมินผลการทำงานขององค์กร

ข้อเสีย

1. ตัวชี้วัดที่ใช้อย่างตัวไม่ได้บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริง
2. มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงในเรื่องต่างๆ มากเกินไปทำให้รบกวนเวลาในการทำงานประจำ

ปัญหา

1. ความยุ่งยาก ทำงานซ้ำซ้อนเมื่อทำงานประจำปกติแล้วต้องมาสรุป รวบรวมเอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการ เช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงาน/รายงานการประชุม/หนังสือส่งออก/คำสั่งซึ่งไม่มีความจำเป็น การสิ้นเปลืองทรัพยากรและต้องใช้เวลาเพิ่มเติมจากการทำงานประจำ ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มการทำงาน
2. ตัวชี้วัดที่กำหนดนั้นต้องมีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มีการจัดกิจกรรมชี้แจงทำความเข้าใจโดยมีการนัดการประชุมบ่อยครั้ง อีกทั้งยังต้องทำรายงานการทำงานโดยระบุเป็นกระบวนการ/แผนงาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการทำมาก โดยที่ไม่มีความจำเป็นเพราะผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดอยู่ในเนื้อหาแล้ว ไม่จำเป็นต้องมาเขียนรายงานถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผล

อุปสรรค

ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

-

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (ลจร.)

ข้อดี

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า สนข.ได้ปฏิบัติตามคู่มือการประเมินผลฯ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยเฉพาะรูปแบบการรายงานและระยะเวลาการรายงาน ทำให้ สนข. สามารถติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละระยะ (3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) ซึ่งผลจากการติดตามทำให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด และสะท้อนผลการดำเนินงานของ สนข. ในภาพรวมได้

ข้อเสีย

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า โดยเฉพาะมิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ ไม่สอดคล้องหรือสะท้อนความสำเร็จด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สนข. เช่น อัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน บนทางพิเศษและบนถนนระดับพื้นดินอยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบของ กทม. นอกจากนี้แล้วตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดงานประจำ ไม่สามารถบอกให้รู้ว่าการดำเนินงานของ สนข. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดหรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลเป็นวิธีการหนึ่งเท่านั้น และขาดประโยชน์ในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
2. ต้องจัดทำรายงานต่างๆ มาก

ปัญหา

1. การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจ
2. บุคลากรแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมกันที่มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก ประกอบกับระบบในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ยังเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และไม่ได้มุ่งไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์

อุปสรรค

-

ข้อเสนอแนะ

-

สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล (สตป.)

ข้อดี

1. ทำให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข การดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร สั่งการ เพื่อให้แผนงาน/โครงการบรรลุเป้าหมาย
3. ใช้ข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้สื่อและประชาชนได้รับทราบ อันเป็นการสนับสนุนให้ภาคประชาชนได้มีส่วนร่วม และเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
4. เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในระดับกรม
5. เกิดความตระหนักและสนใจในการปฏิบัติราชการในส่วนที่กำหนดเป็นตัวชี้วัด มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในส่วนที่ประเมิน ทำให้ได้รับทราบปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่จะต้องได้รับการแก้ไขและให้ความเอาใจใส่

ข้อเสีย

1. หน่วยปฏิบัติที่จัดทำรายงานและติดตามผลมักมีทัศนคติด้านลบต่อเรื่องดังกล่าว เนื่องจากอาจเข้าใจว่าการติดตามเป็นการจับผิด ทำให้การส่งข้อมูลล่าช้า หรือได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน
2. ระดับนโยบายมักสั่งการให้จัดทำรายงานและติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องเดียวกันแต่หลากหลายรูปแบบ ขาดความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ทำให้ผู้ปฏิบัติเสียเวลามาก รวมทั้งสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น
3. การรวบรวมเอกสารประกอบการประเมินฯ ซ้ำซ้อนกับการรายงานแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
4. สำหรับงานที่วัดในเชิงปริมาณ บางงานที่ได้รับเลือกให้ประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีนัยสำคัญต่อผลผลิตหลักของ สนข. ไม่มาก ทำให้เสียทรัพยากร วัสดุ และเวลาที่ต้องจัดทำและเก็บเอกสารเพิ่มขึ้นเพื่อการประเมินผล
5. สิ้นเปลืองเอกสาร และเสียเวลาในการดำเนินการ

ปัญหา

1. ผู้บริหารของ สนข. ไม่ให้ความสำคัญต่อการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานเท่าที่ควร
2. หน่วยงานปฏิบัติมักจัดส่งข้อมูลล่าช้า ไม่ครบถ้วน ทำให้การรายงานและติดตามผลการดำเนินงานไม่เป็นปัจจุบัน
3. ขาดระบบการจัดการ และฐานข้อมูลกลาง ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องเสียเวลาในการจัดเตรียมข้อมูลในแต่ละครั้งเป็นเวลานาน การรายงานและติดตามผลการดำเนินงานจึงไม่ทันต่อสถานการณ์เท่าที่ควร

อุปสรรค

1. เนื่องจากผู้บริหารต้องการข้อมูลการติดตามแบบปัจจุบันทันที (Real-time) แต่ไม่สนับสนุนให้มีระบบการจัดทำข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้
2. ผู้ปฏิบัติงานขาดกำลังใจเนื่องจากงานติดตามเป็นงานที่ต้องประสานข้อมูลและเตรียมจัดทำรายงานทำให้ไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของผู้สั่งการได้ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการมีมากกว่าผู้ปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะ

1. ในระดับนโยบายควรกำหนดวิธีการเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเข้าใจ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารภาครัฐการแนวใหม่เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับงานรายงานและติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี
3. ควรพิจารณาใช้เอกสารร่วมกัน

ที่ปรึกษาโครงการศึกษาพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ของ สนข. รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 13.3 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ได้ทำการทบทวนการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของ สนข. และได้รวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของหน่วยงานภายใน สนข. ซึ่งสามารถสรุปในภาพรวมของ สนข. พอเป็นสังเขป เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายใน สนข. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีรายละเอียดดังนี้

ข้อดี

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ทำให้ สนข. มีเป้าหมายของการปฏิบัติราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีหลักเกณฑ์การประเมินผลตามตัวชี้วัด และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า ช่วยเป็นศูนย์กลางในการประสานเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทำให้แต่ละส่วนสามารถเข้าใจในเนื้อหาทั้งภายใน-ภายนอกได้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สนข.
3. เป็นระบบการทำงานที่เป็นขั้นตอน สามารถจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรภายในองค์กรมีการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ทำให้กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร จึงทำให้เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรมีองค์ความรู้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น
5. ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
6. เป็นการสร้างสิ่งจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้เกิดการสร้างควมสามัคคีของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร โดยมุ่งดำเนินงานสู่ผลสัมฤทธิ์เป็นหลักเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการบรรลุผลตามคำรับรอง
7. เป็นเครื่องวัดการทำงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ เพื่อทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการต่างๆ และสามารถประเมินสถานภาพโครงการที่แท้จริงภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายใน สนข. รวมทั้งตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพและแก้ไขข้อผิดพลาดระหว่างการดำเนินงานของโครงการดังกล่าวได้ทันทั่วถึง
8. ใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อจัดทำแผนและช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขการดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้สื่อและประชาชนได้รับทราบอันเป็นการสนับสนุนให้ภาคประชาชนได้มีส่วนร่วม และเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

ข้อเสีย

1. เอกสารในการจัดทำรายงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีจำนวนมาก ทำให้เกิดรายงานซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กร
2. หลักการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ใช้ระบบตัวชี้วัดการให้คะแนน และแรงจูงใจด้านรางวัล (Bonus) มากเกินไป ทำให้การตัดสินใจเพื่อกำหนดภารกิจหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดตามคำรับรองดังกล่าว บางองค์กรจึงมิได้มุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นเป้าหมายหลักขาดความสมดุล
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า เป็นการพึ่งพาขีดความสามารถบุคลากรภายในองค์กรมากเกินไป ซึ่งจำนวนบุคลากรของ สทช. มีจำนวนจำกัด ดังนั้น การดำเนินการในการกิจพิเศษต่างๆ ดังกล่าวจึงมีข้อจำกัดทั้งทางด้านบุคลากร เวลา และระบบในการดำเนินงาน
4. ตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมกับภารกิจของหน่วยงาน เช่น มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ เรื่องของตัวชี้วัดที่ 1.3 อัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน บนทางพิเศษและบนถนนระดับพื้นดินอยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบของ กทม. นอกจากนี้แล้วตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดงานประจำ ไม่สามารถบอกให้รู้ว่าการดำเนินงานของ สทช. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดหรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลเป็นวิธีการหนึ่งเท่านั้น และขาดประโยชน์ในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ปัญหา

1. สทช. เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรจำนวนจำกัด ประกอบกับการที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ และให้เวลาในการดำเนินการได้ยาก
2. ผู้ดำเนินการรายงานผล/กำหนดตัวชี้วัดไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในตัวชี้วัดนั้นๆ จึงขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหางานที่จะรายงาน และงานบางเรื่องงาน ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ เช่น การประสานงานทางราชการ การดูงานการก่อสร้าง เป็นต้น
3. ขาดเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่มีประสิทธิภาพต่ำจึงไม่สามารถรองรับระบบใหม่ได้
4. สทช. เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาไม่นาน ยังขาดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ซึ่งทำให้การประสานงานในองค์กรไม่ต่อเนื่อง และขาดความพร้อม ทำให้ผลลัพธ์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5. ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ หรือการชี้แจง เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลกับเจ้าหน้าที่ สทช. ทุกระดับ ครอบคลุมเพียง ผอ.สำนักกอง และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ บางกลุ่มเท่านั้น
6. บุคลากรแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก ประกอบกับระบบในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ยังเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และได้มุ่งไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
7. ผู้บริหารของ สทช. ไม่ให้ความสำคัญต่อการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานเท่าที่ควร

อุปสรรค

1. ส่วนราชการมองว่าไม่มีความจำเป็น จึงไม่ให้ความสำคัญกับการรายงานและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดแต่ละตัวชี้วัด ไม่มีความต่อเนื่อง จึงขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการดำเนินการ
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้การดำเนินงานจัดทำแผนแม่บทต้องทบทวนใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
4. ผลการปฏิบัติงานราชการของ สนข. มักขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. ระยะเวลาในการประเมินผล เนื่องจากบางโครงการเป็นโครงการขนาดใหญ่ต้องใช้เวลาเนิ่นนานมากกว่า 1 ปี
6. องค์กรความรู้ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน สนข. มีไม่เท่ากัน และบุคลากรที่เข้าใจและสามารถดำเนินการตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า มีจำนวนจำกัด

ข้อเสนอแนะ

1. ในระดับนโยบายควรกำหนดวิธีการเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเข้าใจ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารภาคราชการแนวใหม่เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับงานรายงานและติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี
3. ควรพิจารณาใช้เอกสารร่วมกัน
4. สร้างกระบวนการสื่อสาร และทำความเข้าใจให้ ผอ.สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน/ผู้เกี่ยวข้องรับทราบถึงกระบวนการและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากที่ปรึกษา

1. สนข. ควรใช้กลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า และรับทราบความคืบหน้าในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย หรือวารสารของหน่วยงาน เป็นต้น
2. ทุกขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า นั้น ควรให้หน่วยงานทุกหน่วยงานส่งตัวแทนอย่างน้อย 1 คน เพื่อรับทราบและร่วมพิจารณาตัวชี้วัดดังกล่าว ตลอดจนการดำเนินยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็นขององค์กรในแต่ละปีว่า ปีใดเน้นยุทธศาสตร์ใด ภายใต้ SWOT ขององค์กรในแต่ละปี
3. สนข. ควรกำหนดนโยบายให้บรรจุตัวชี้วัดการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการประเมินผลการทำงานทุกระดับชั้น

การจัดทำกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 13.3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ซึ่ง สนข. จะต้องจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า กับหัวหน้าระดับสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า รวมถึงจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลจำเป็นต้องมีการจัดทำหลังจากการกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดจะถ่ายทอดไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงต้องแปลงเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด จากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ รวมทั้ง ลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร

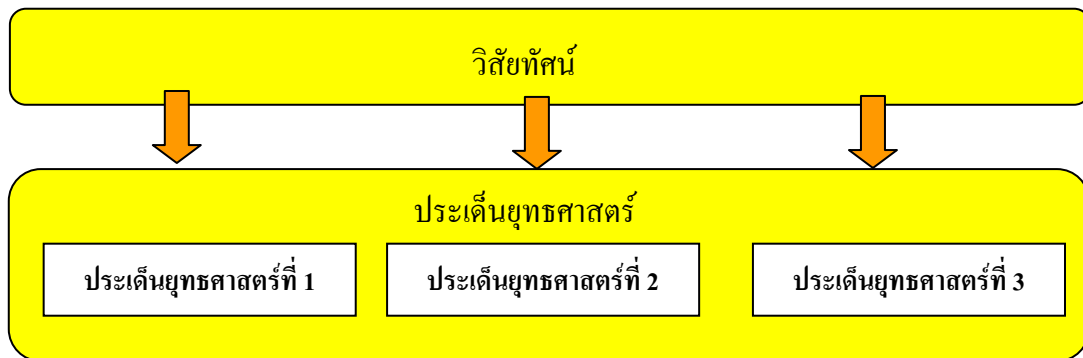
การจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ถูกต้องและสามารถประเมินได้จะต้องประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) กล่าวคือ องค์กรจะต้องจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรให้เป็นตัวบ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องมุ่งเน้นไป โดยวิสัยทัศน์จะอธิบายความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

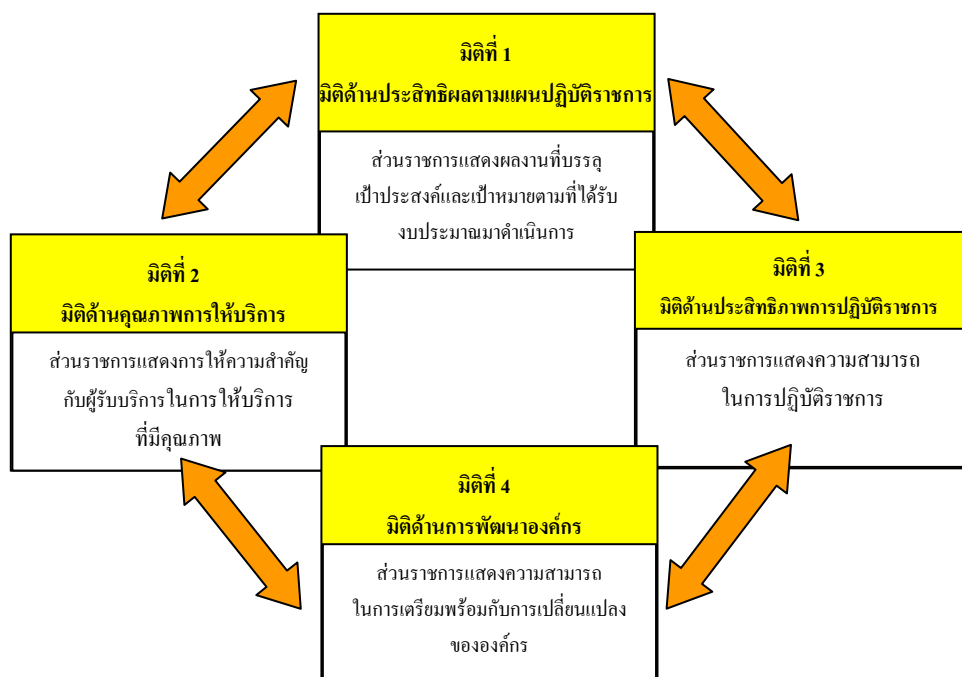
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) คือ ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรส่วนใหญ่ต้องสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว



3. เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึงเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการปฏิบัติการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

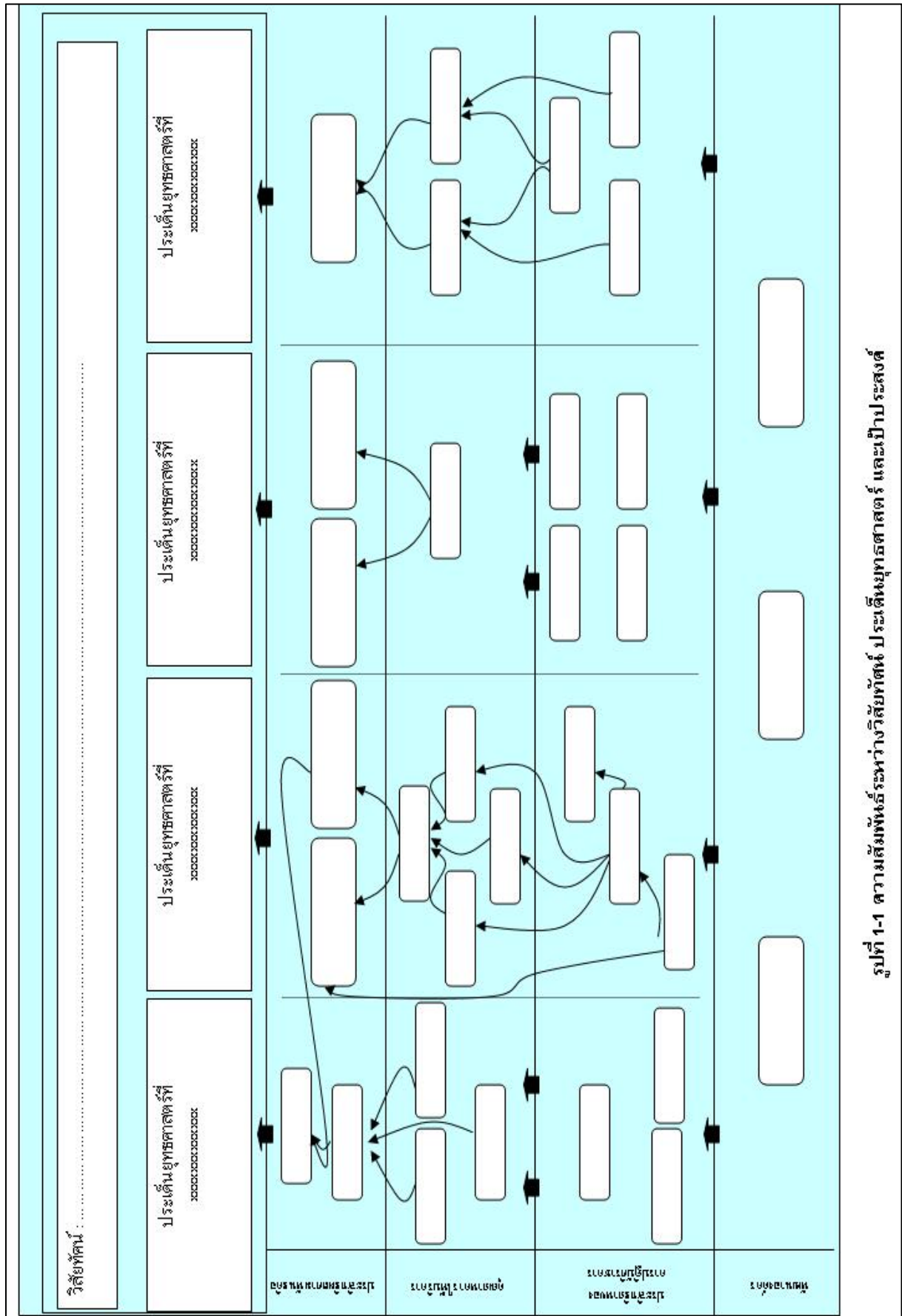
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

มิติทั้ง 4 ข้อมข้างต้นได้มาจากแนวคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton ได้คิดค้นเครื่องมือที่ชื่อว่า Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งปัจจุบันเป็นเครื่องมือทางการบริหารกลยุทธ์เครื่องมือหนึ่งที่ยอมรับในปัจจุบัน โดยมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับพันธกิจของหน่วยงานราชการ คือ

- (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) → มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ
- (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) → มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) → มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
- (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) → มิติด้านการพัฒนาองค์กร

4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึงแผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ดังรูปที่ 1-1



รูปที่ 1-1 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

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

6. เป้าหมาย (Targets) เป็นการกำหนดปริมาณ หรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลภายในเวลาที่กำหนด

7. โครงการ (Initiatives) สิ่งต่าง ๆ หน่วยงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เป้าประสงค์ต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่า โครงการที่สำคัญในที่นี้หมายถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่าง ๆ หรือการดำเนินการใด ๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบ่งชี้ว่า เป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่ จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องมือบอกระดับของความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ส่วนโครงการ คือ สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การจัดทำตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/ศูนย์

การจัดทำตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/ศูนย์เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรได้จัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ จนถึงตัวชี้วัดขององค์กรเสร็จสิ้นแล้ว ต่อไปก็ควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ภายในองค์กร และกำหนดพันธกิจของแต่ละกลุ่มงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาด้วย อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป ซึ่งมีแนวทางดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง/ศูนย์ โดยยึดหลักความรับผิดชอบหลักของสำนัก/กอง/ศูนย์ ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดการกำหนดตำแหน่ง (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง/ศูนย์ ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของ สทช. ให้สำนัก/กอง/ศูนย์ พิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรว่า สำนัก/กอง/ศูนย์ มีบทบาทอย่างไรต่อวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านั้น และเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ให้สำนัก/กอง/ศูนย์ พิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ของกระทรวงคมนาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ว่า สำนัก/กอง/ศูนย์ มีบทบาทอย่างไรต่อวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านั้น และเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ของ สำนัก/กอง/ศูนย์ พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับวิสัยทัศน์ของ สทช. ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 2 และเทียบกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 3 หากวิสัยทัศน์ ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ รับจากสทช. กระทรวงคมนาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ให้สำนัก/กอง/ศูนย์ พิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ว่า สำนัก/กอง/ศูนย์ มีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่สำนัก/กอง/ศูนย์ มีส่วนผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เป้าประสงค์ของสำนัก/กอง/ศูนย์ประสบความสำเร็จ โดยมีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการประเมินผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายที่กำหนดด้วย

การจัดทำตัวชี้วัดระดับฝ่าย/ส่วน/งาน

การจัดทำตัวชี้วัดระดับฝ่าย/ส่วน/งานเกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรได้จัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ จนถึงตัวชี้วัดขององค์กรเสร็จสิ้นแล้ว ต่อไปก็ควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ภายในองค์กร และกำหนดพันธกิจของแต่ละกลุ่มงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาด้วย อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป ซึ่งมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันบทบาทหน้าที่ของฝ่าย/ส่วน/งาน โดยยึดหลักความรับผิดชอบหลักของสำนัก/กอง/ศูนย์ ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดการกำหนดตำแหน่ง (Job Description) เพื่อยืนยันบทบาทหน้าที่ของฝ่าย/ส่วน/งาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ฝ่าย/ส่วน/งาน มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของ สำนัก/กอง/ศูนย์ ให้ ฝ่าย/ส่วน/งาน พิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ของสำนัก/กอง/ศูนย์ ว่า ฝ่าย/ส่วน/งาน มีบทบาทอย่างไรต่อวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านั้น และเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ฝ่าย/ส่วน/งาน มีส่วนผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง/ศูนย์ บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ของ ฝ่าย/ส่วน/งาน พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับวิสัยทัศน์ของ สำนัก/กอง/ศูนย์ ที่ ฝ่าย/ส่วน/งาน มีส่วนเกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 2 หากยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์ที่ ฝ่าย/ส่วน/งาน มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ ฝ่าย/ส่วน/งาน พิจารณาเป้าประสงค์ต่างๆ ว่า มีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่ ฝ่าย/ส่วน/งาน มีส่วนผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เป้าประสงค์ของฝ่าย/ส่วน/งาน ประสบผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการประเมินผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายที่กำหนดด้วย

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล จะดำเนินการภายหลังจากการจัดทำตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน/ฝ่าย เสร็จสิ้นแล้ว และควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ภายใต้อำเภอ/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย โดยจัดบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันหน้าที่ของบุคคล เป็นการยืนยันหน้าที่ของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ได้รับไว้ในรายละเอียดการกำหนดตำแหน่ง (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงาน/สายงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดการกำหนดตำแหน่งเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่ พิจารณาความรับผิดชอบหลังจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันจากขั้นตอน ที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หากบุคคลมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ของหน้าที่ที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

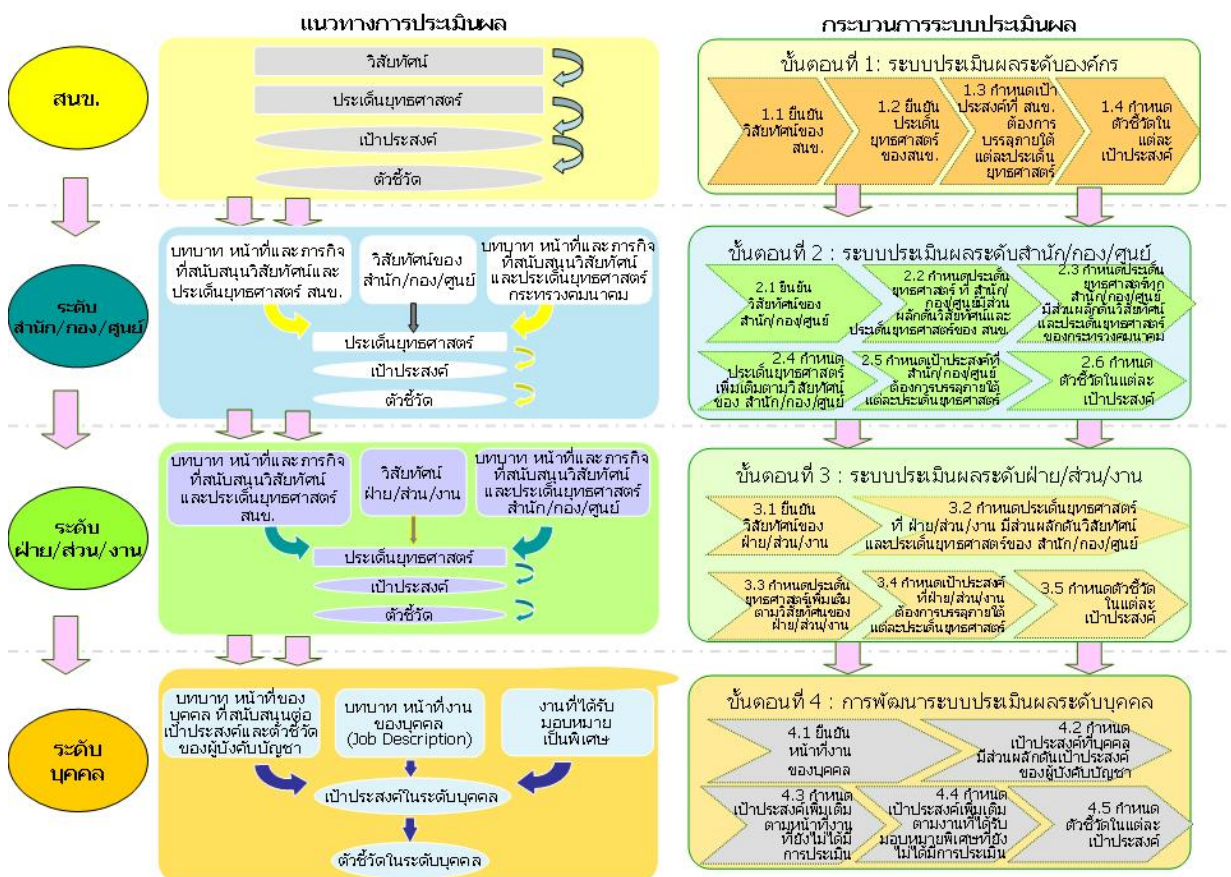
ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2, 3, และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่ามีเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับ สำนัก/กอง/ศูนย์ ด้วย หากบุคคลเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง/ศูนย์ ที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 บุคคลสามารถนำตัวชี้วัดของ สำนัก/กอง/ศูนย์ ดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่

ข้อควรระวังการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล คือ

1. ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดระดับปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งยังไม่สะท้อนผลที่ต้องการจากการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่
2. ตัวชี้วัดที่มีข้อความไม่ชัดเจนอาจเกิดความสับสน และ
3. ตัวชี้วัดที่ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคคลภายนอกทั้งหมด ควบคุมโดยผู้ปฏิบัติของหน่วยงานไม่ได้

เพื่อความสะดวกในการแปลงเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลหัวหน้าฝ่าย/ส่วน/งานจำเป็นต้องร่วมกำหนดตัวชี้วัด ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบร่วมกันยอมทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายขององค์กร



ภาพรวมการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงานและบุคคล

การสื่อสาร ทำความเข้าใจ หรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่ารับทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผล ดังกล่าว

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สทท. รับผิดชอบการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 13.3 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จึงได้จัดให้มีโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ในระหว่างวันที่ 18 กันยายน 2550 – 19 กันยายน 2550 ณ ห้องประชุม 401 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร โดยได้เชิญบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรทุกท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ (ภาคผนวก ข)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ สทท. มีเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในแต่ละระดับ โดยจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไปยังระดับบุคคล และกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามพันธกิจการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล
2. เพื่อจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลให้เป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ

เป้าหมาย

1) เป้าหมายการดำเนินงาน

- (1) มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการ/แผนงานการประเมินผลภายใน สทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
- (2) มีตัวชี้วัดที่นำไปใช้ประกอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้อำนวยการ สทท. กับ หัวหน้าระดับสำนัก/กอง/ศูนย์
- (3) มีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- (4) มีการนำผลของการประเมินผลการดำเนินงานในระดับผู้อำนวยการ สทท. กับ สำนัก/กอง/ศูนย์ ไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

2) กลุ่มเป้าหมายโครงการ

บุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ประกอบด้วย

- (1) ผู้บริหารระดับสูงของ สนช.
- (2) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน
- (3) หัวหน้าระดับฝ่าย/ส่วน/งาน
- (4) ข้าราชการ

สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม 401 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

วิธีการดำเนินการ

- 1) บรรยายเกี่ยวกับการจัดทำระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สนช. ไปยังบุคคลที่รับผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล
- 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ของ สนช. ไปยังบุคคลที่รับผิดชอบ

ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ ระหว่างวันที่ 18 – 19 กันยายน 2550

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 1) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ร่วมกับสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน
- 2) บริษัทที่ปรึกษาโครงการศึกษาพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ของ สนช.

งบประมาณดำเนินการ

งบประมาณในโครงการศึกษาพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ของ สนช.

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) สนช. มีเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ตามความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในแต่ละระดับ โดยการจัดให้มีระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัด ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สนช. ไปยังระดับบุคคล และกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล
- 2) สนช. มีระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคลเพื่อให้เป็นแบบ อย่างแก่ส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ ในการจัดทำปีงบประมาณถัดไป

ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2
ขั้นตอนที่ 2 ในการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล มีรายละเอียดดังนี้ 1). สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร 2). หน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ กำหนดเป้าประสงค์และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือสอดคล้อง ของเป้าประสงค์ของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ กับ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และ/หรือแสดงความสอดคล้องกับพันธกิจ บทบาท หน้าที่ของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ (ภาคผนวก ค) 3). มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์แต่ละข้อของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ตามที่ปรากฏในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (ภาคผนวก ค) 4). มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรกับ ผอ.สำนัก/กอง/ศูนย์ โดยในคำรับรองฯ จะต้องระบุตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ที่ใช้ประเมินผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

กิจกรรมการดำเนินการ

1. จัดให้มีหนังสือแจ้งเพื่อเข้าสัมภาษณ์ หน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
2. จัดให้มีหนังสือเพื่อทำการยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ตลอดจนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรกับ ผอ.สำนัก/กอง/ศูนย์ โดยในคำรับรองฯ จะต้องระบุตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน ที่ใช้ประเมินผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3
ขั้นตอนที่ 3 ในการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล คือ ดำเนินการตามกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และมีการติดตามความก้าวหน้าและการรายงาน ผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ทุกไตรมาส

กิจกรรมการดำเนินการ

บริษัทที่ปรึกษาได้ร่วมหารือกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการออกแบบเอกสารในการกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรมาสู่บุคคล และมีขั้นตอนการบันทึกข้อมูลลงในเอกสาร ดังนี้

กรณีหัวหน้าระดับ สำนัก/กอง/ศูนย์

ในส่วนด้านบนของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดของ สนข. ที่รับผิดชอบ มาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน

ส่วนด้านล่างของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมดจากยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง/ศูนย์ ซึ่งหัวหน้าต้องกำกับดูแลตัวชี้วัด มาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน

กรณีหัวหน้าระดับฝ่าย/ส่วน/งาน

ในส่วนด้านบนของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดของ สำนัก/กอง/ศูนย์ ที่หัวหน้าต้องรับจากหัวหน้าระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ มากำกับดูแล มาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน หรือเท่ากับคัดลอกตัวชี้วัดบางตัวของหัวหน้าระดับสำนัก/กอง/ศูนย์มาใส่ได้

ส่วนด้านล่างของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมดของฝ่าย/ส่วน/งาน ซึ่งหัวหน้าระดับฝ่าย/ส่วน/งานต้องกำกับดูแลมาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน

กรณีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนด้านบนของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดของ ฝ่าย/ส่วน/งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรับจากหัวหน้าระดับฝ่าย/ส่วน/งานมากำกับดูแล มาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน หรือเท่ากับคัดลอกตัวชี้วัดบางตัวของหัวหน้าระดับฝ่าย/ส่วน/งานมาใส่ได้

ส่วนด้านล่างของเอกสาร จะนำข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมดของตนเองที่ต้องรับผิดชอบผลการประเมิน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องกำกับดูแลและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ มาลงในช่องของตัวชี้วัด, เป้าหมาย, น้ำหนัก และ เกณฑ์การให้คะแนน

จากนั้นจะมีการรายงานผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส โดยจะรายงานผลตัวชี้วัดจากระดับบุคคล ไปสู่ระดับฝ่าย/ส่วน/งาน จากระดับฝ่าย/ส่วน/งาน ไปสู่ระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ จากระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ไปสู่ระดับองค์กร

ตัวอย่างเอกสารประกอบการติดตามและประเมินผล
รายงานความสำเร็จตามตัวชี้วัด

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง

สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน

ส่วนราชการ

นางวิไลรัตน์ ศรีโสภณศิลป์

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

สนช

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ตัวชี้วัด ของ สนช.

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (12 เดือน)	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน				6 เดือน		9 เดือน		12 เดือน		คะแนน
				1	2	3	4	เป้าหมาย	ผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	
1	3.2 จำนวนนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	23	2	19	20	21	22	23						
2	9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	5	2	1	2	3	4	5						
3	10.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ	5	1.5	1	2	3	4	5						
4	13.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	5	2	1	2	3	4	5						
5	13.3 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	5	2	1	2	3	4	5						
6	16 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5	5	1	2	3	4	5						
7	17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	5	2	1	2	3	4	5						
			น้ำหนักรวม	คะแนนรวม										

ตัวชี้วัด ของ สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (12 เดือน)	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน				6 เดือน		9 เดือน		12 เดือน		คะแนน
				1	2	3	4	5 <td>เป้าหมาย</td> <td>ผลงาน</td> <td>เป้าหมาย</td> <td>ผลงาน</td>	เป้าหมาย	ผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน		
1	3.2 จำนวนนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	23	28*	19	20	21	22	23						
2	9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	5	2/11*	1	2	3	4	5						
3	10.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ	5	1.5/2*	1	2	3	4	5						
4	13.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	5	2/11*	1	2	3	4	5						
5	13.3 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	5	2	1	2	3	4	5						
6	16 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5	5	1	2	3	4	5						
7	17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	5	2/4*	1	2	3	4	5						
			น้ำหนักรวม	คะแนนรวม										

หมายเหตุ : * หมายถึง ตัวชี้วัดที่มี สำนัก/กอง/ศูนย์ อื่น ร่วมรับผิดชอบ

ตัวอย่างที่ 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ 13.3 ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ระดับที่ 1 ตัวชี้วัดของ สนข.

ตัวชี้วัดที่ 13.3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

ระดับที่ 2 ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/ศูนย์

กพร. – การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

ระดับที่ 3 ตัวชี้วัดระดับ ฝ่าย/ส่วน/งาน

-

ระดับที่ 4 ตัวชี้วัดระดับบุคคล

1. ทบทวน และสรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระหว่าง ผอ.สนข. กับ หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ และกลุ่มงานในกรณีกลุ่มงานที่ขึ้นตรงกับ ผอ.สนข.
3. ดำเนินการตามกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ และติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการ ทุกไตรมาส
4. ประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการรอบ 12 เดือน
5. ประกาศหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ของส่วนราชการ

ตัวอย่างที่ 2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ 1.3 ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ระดับที่ 1 ตัวชี้วัดของ สทท.

ตัวชี้วัดที่ 1.3 อัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน

ระดับที่ 2 ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/ศูนย์

ศสท. -- การพัฒนาระบบรายงานสภาพจราจรแบบ Real time เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเส้นทางการเดินทางแก่ผู้ใช้นั้นในการหลีกเลี่ยงเส้นทางการจราจรติดขัด อาจเป็นผลช่วยให้ถนนระดับพื้นดินมีความเร็วในช่วงเวลาเร่งด่วนเพิ่มขึ้นได้ส่วนหนึ่ง

ลจร. -- กำกับ ติดตาม ดูแลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และมาตรการตามมติคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (คจร.)

สพร. -- ติดตาม ดูแลการพัฒนาระบบการจราจร ตรวจวัดและรายงานอัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน

ระดับที่ 3 ตัวชี้วัดระดับ ฝ่าย/ส่วน/งาน

ส่วนฐานข้อมูลและส่วนพัฒนาระบบแบบจำลอง ศสท. -- การพัฒนาระบบรายงานสภาพจราจรแบบ Real time เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเส้นทางการเดินทางแก่ผู้ใช้นั้นในการหลีกเลี่ยงเส้นทางการจราจรติดขัด อาจเป็นผลช่วยให้ถนนระดับพื้นดินมีความเร็วในช่วงเวลาเร่งด่วนเพิ่มขึ้นได้ส่วนหนึ่ง

ส่วนพัฒนาระบบการจราจร สพร. -- ติดตาม ดูแลการพัฒนาระบบการจราจร ตรวจวัดและรายงานอัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน

ระดับที่ 4 ตัวชี้วัดระดับบุคคล

1. รายงานสภาพจราจรแบบ Real time ทางถนนระดับพื้นดิน
2. รายงานสภาพจราจรแบบ Real time ทางพิเศษ ทิศทางศรีนครินทร์-ดาวคะนอง
3. รายงานสภาพจราจรแบบ Real time ทางพิเศษ ทิศทางแจ้งวัฒนะ-บางนา
4. ดูแลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และมาตรการตามมติ คจร.
5. พัฒนาระบบการจราจร ตรวจวัดและรายงานอัตราความเร็วเฉลี่ยของการเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงเวลาเร่งด่วน
6. กำกับ ติดตาม ดูแลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และมาตรการตามมติ คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (คจร.)

ขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 4
ขั้นตอนที่ 4 ในการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล คือ 1) มีการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 2) ส่วนราชการมีการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าได้แล้วเสร็จ และรายงานสรุปผลการประเมินดังกล่าวมาพร้อมกับ การรายงานการประเมินผลตนเองรอบ 12 เดือน ภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550

กิจกรรมการดำเนินการ

1. จัดให้มีหนังสือแจ้งขอความร่วมมือส่งรายงานผลการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550
2. จัดทำสรุปรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของ สนช. ประจำปี 2550

ขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 5
ขั้นตอนที่ 5 ในการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล คือ 1) มีการประกาศหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร 2) มีการจัดสรรสิ่งจูงใจตามหลักเกณฑ์/แนวทางที่กำหนดไว้

กิจกรรมการดำเนินการ

1. จัดทำร่างการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
2. จัดประชุมระดมความคิดเห็นหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ เพื่อพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
3. ประกาศหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร บนเว็บไซต์ และแจ้งผ่านหนังสือเวียนภายใน สนช.

ภาพประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
วันที่ 18-19 กันยายน พ.ศ. 2550 ณ ห้องประชุม 401 อาคาร สทท.

