



## เอกสารผลงาน

การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม  
ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นางสาวปาณิสรา มลิวรรณ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ตำแหน่งเลขที่ 18 สังกัดส่วนพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ตำแหน่งเลขที่ 18 ส่วนพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สังกัด กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม  
ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นางสาวปาณิสรา มลิวรรณ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ตำแหน่งเลขที่ 18 สังกัดส่วนพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ตำแหน่งเลขที่ 18 ส่วนพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สังกัด กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

## บทคัดย่อ

สืบเนื่องการปฏิรูประบบราชการของไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้พยายามพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ และต่อมาได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการทำการพัฒนากระบวนการในการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานระดับกอง/สำนักหรือเทียบเท่า และสู่ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในสังกัดของแต่ละกอง/สำนัก/หรือเทียบเท่า (Internal Performance Agreement : IPA) เพื่อให้ทุกส่วนราชการในสังกัดและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจ และร่วมกันขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) ได้ดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดอย่างต่อเนื่อง โดยได้ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของ สป.ทส. ไปยังสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน และมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ (1) มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

(Strategy Map) ระดับ สป.ทส. และมีการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับ สป.ทส. สู่มุมมองระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (2) มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลมีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ และมีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ (3) มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับ การถ่ายทอดมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง (4) มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นทางการ (5) มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยรวมขององค์กร

การนำเสนอผลงานฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และศึกษาปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะการดำเนินงานของหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/ในสังกัดสป.ทส. จำนวน 28 หน่วยงาน ใช้วิธีการศึกษา 4 วิธี คือ (1) ศึกษาจากเอกสาร โดยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล ข้อมูลของสป.ทส. ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ วิทยานิพนธ์ คุชฌีนิพนธ์ ข้อมูลหลักฐานต่างๆที่มีอยู่รวมทั้งได้สืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) (2) การลงพื้นที่ ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเจรจาตัวชี้วัด ชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของแต่ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. (3) การสังเกตแบบมี

ส่วนร่วม โดยผู้ศึกษาได้ปฏิบัติงาน รวบรวมและจัดบันทึกระหว่างปฏิบัติงานจริง และ (4) การติดตามและสอบทานการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผลการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล e-IPA และ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) รายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) ระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) ซึ่งได้นำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปต่อไป

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า สป.ทส. มีแนวทางการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มชัดเจน และเป็นรูปธรรม เช่น (1) มีการกำหนด ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติระดับสำนักงานปลัด ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จนถึงระดับ บุคคล (2) มีการเจรจาตัวชี้วัดระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานในกำกับดูแล (4) มีการลงนาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ (4) มีการรายงานผลการดำเนินงาน (5) มีการติดตาม และประเมินผลเป็นระยะ เป็นต้น ปัญหาอุปสรรค ที่พบ คือ (1) ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ ด้านทัศนคติ ซึ่งบางคนคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ทำให้ขาดความร่วมมือ และ มีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (2) ปัญหาด้านการสื่อสาร ระหว่าง กพร.ทส. และหน่วยงานใน สังกัด สป.ทส. เนื่องจากบุคลากรของ กพร.ทส. ผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด ให้แก่หน่วยงานในสังกัด สป.ทส. มีน้อย จึงใช้วิธีการแต่งตั้งบุคลากรของทุกสำนัก เป็น “กพร.หน่วยงาน” เพื่อทำการสื่อสารต่อภายในองค์กร แต่บางหน่วยงานยังขาดการ สื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบถึงการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) ปัญหาด้านระยะเวลาใน การดำเนินงาน เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดส่วนใหญ่ จะคำนึงถึงความสอดคล้องกับ ระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดมากเกินไป ซึ่งหากสำนักงานก.พ.ร. ยังไม่กำหนด ตัวชี้วัด หน่วยงานระดับสำนักงานปลัดฯ ก็ยังไม่กำหนดตัวชี้วัดด้วยเช่นกัน การกำหนดตัวชี้วัด ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จึงล่าช้าไปด้วย ทำให้บางตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการช่วงต้น ปีงบประมาณไม่สามารถดำเนินการได้ และไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด ต้องมาเร่งดำเนินการ ในช่วงปลายปีงบประมาณ และผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำเอกสาร คู่มือ แผ่นพับหรือโปสเตอร์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

งานทุกส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ (2) ควรกำหนดผู้ประสานงานกับ กพร.ทส. อย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นบุคคลอื่น (3) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในการปฏิบัติงาน หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัด เช่น video conference หรือ Group line หรือ e-mail เป็นต้น (4) ควรจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือทัศนศึกษาดูงานภายนอกองค์กรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ (5) ควรมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ตำแหน่งงาน (6) บางโครงการ/กิจกรรม ควรดำเนินการก่อนโดยไม่ต้องรอให้สำนักงาน ก.พร. กำหนดตัวชี้วัด เพราะเป็นภารกิจที่หน่วยงานดำเนินการอยู่แล้ว หากมีรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจึงนำมากำหนดเพิ่มเป็นตัวชี้วัดในภายหลังได้

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารผลงาน เรื่อง การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้จัดทำผลงานต้องขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย ดังนี้

ขอบคุณ นางสิริมณี ชุมเรียง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ทส.) ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ขอบคุณ นางอัจฉริยา มณีชาติย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ที่ร่วมดำเนินการ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำการปฏิบัติงานมาตั้งแต่เริ่มต้นเป็นอย่างดี

ขอบคุณ นางสาวจิ วงศ์คำจันทร์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ที่ร่วมดำเนินการ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานมาตั้งแต่เริ่มต้นเป็นอย่างดี

ขอบคุณ บุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ทส.) ที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทุกคน

ขอบคุณ นางสาวกานทิพย์ ชาติวงศ์ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการอาชีวศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (เมื่อปีพ.ศ.2557-2558) ผู้ร่วมดำเนินการการปฏิบัติงานในสายงาน ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ขอประเมิน ที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานฉบับนี้จะมีประโยชน์ สำหรับผู้ที่สนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือด้านอื่นๆได้ ไม่น้อย

ปาณิสรา มลิวรรณ

กันยายน 2561

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ  | ก    |
| กิตติกรรมประกาศ   | จ    |
| สารบัญ  | ฉ    |
| สารบัญตาราง   | ฅ    |
| สารบัญรูปภาพ  | ญ    |
| บทที่ 1 บทนำ  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์  | 3    |
| 1.3 ระยะเวลาดำเนินการ   | 3    |
| 1.4 พื้นที่ดำเนินการ  | 4    |
| 1.5 สัดส่วนของผลงาน   | 4    |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ   | 4    |
| 1.7 ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน  | 9    |
| 1.8 ประโยชน์ของผลงาน  | 9    |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง   | 10   |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่   | 10   |
| 2.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545   | 12   |
| 2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546                                   | 12   |
| 2.4 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2554                         | 13   |
| 2.5 แนวคิด เกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร<br>ลงสู่ระดับสำนัก ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน และระดับบุคคล | 14   |



## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ   | 19        |
| 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ  | 20        |
| 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบาย   | 20        |
| 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน   | 24        |
| 2.10 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)  | 26        |
| 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 28        |
| <b>บทที่ 3 วิธีการศึกษา</b>   | <b>31</b> |
| 3.1 รูปแบบการศึกษา  | 31        |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง   | 32        |
| 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน   | 32        |
| 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล   | 34        |
| 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล   | 34        |
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล  | 35        |
| <b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>   | <b>36</b> |
| 4.1 ศึกษาจากเอกสาร  | 36        |
| 4.2 การลงพื้นที่  | 38        |
| 4.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม  | 67        |
| 4.4 การติดตามและสอบถามการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล e-IPA | 69        |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ</b>  | <b>78</b> |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา  | 78        |
| 5.2 ปัญหาอุปสรรค  | 79        |

## สารบัญ (ต่อ)

|   |            |
|---|------------|
| 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน | 80         |
| 5.4 การอภิปรายผลการดำเนินงาน                      | 81         |
| <b>ภาคผนวก</b>                                    | <b>90</b>  |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                 | <b>109</b> |
| <b>ประวัติผู้เขียน</b>                            | <b>111</b> |
| <b>คำรับรองผู้บังคับบัญชา</b>                     | <b>112</b> |

## สารบัญตาราง

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 1     | กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ  | 5    |
| 2     | แนวทางและประเด็นการประเมินผลตัวชี้วัด  | 42   |
| 3     | การเปรียบเทียบตัวชี้วัด สป.ทส. (ม.44) (KPI) และตัวชี้วัดระดับสำนักสำนัก/<br>ศูนย์/กลุ่ม (IPA)                                      | 62   |
| 4     | ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน   | 72   |
| 5     | ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน  | 74   |
| 6     | การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ<br>ของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558–2560 | 75   |

## สารบัญรูปภาพ

| ภาพ |   | หน้า |
|-----|---|------|
| 1   | การแปลงระบบการประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล       | 4    |
| 2   | วงจรรนโยบาย   | 19   |
| 3   | กระบวนการ PDCA  | 26   |
| 4   | ระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) | 70   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์ใหม่ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้น การพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ดังกล่าว โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2545 โดยได้พยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 5) มาตรา 3/1 ที่กำหนดให้มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติราชการตามความเหมาะสม ซึ่งได้นำมากำหนดในเป็นหลักการไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 และมาตรา 45 โดยให้ สำนักงาน ก.พ.ร. นำไปกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลา สำหรับการดำเนินงานของส่วนราชการ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการในรายละเอียดตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา

ซึ่งมีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการทำการพัฒนากระบวนการในการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานระดับกอง/สำนัก/หรือเทียบเท่า และสู่ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในสังกัดของแต่ละกอง/สำนัก/หรือเทียบเท่า (Internal Performance Agreement: IPA) เพื่อให้ทุกส่วนราชการในสังกัดและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจและร่วมกันขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การใช้ข้อมูลเพื่อทำการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะหน่วยงานราชการจะใช้การวัดผลการปฏิบัติงานตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล เพื่อเป็นการขับเคลื่อนที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดดังกล่าว ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติ โดยมีปัญหาที่สำคัญ กล่าวคือการขาดข้อมูลที่จำเป็นในการนำมากำหนดตัวชี้วัด รวมถึงการขาดข้อมูลพื้นฐานที่จะใช้ในการวัดผล การเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวชี้วัดดำเนินการโดยส่วนราชการเองมากกว่าที่จะดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระ ซึ่งในทางปฏิบัติการให้ส่วนราชการประเมินผลตนเองมีส่วนทำให้ผลการประเมินบิดเบือนจากข้อเท็จจริง และการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเป็นงานที่ซับซ้อนมาก โดยตัวชี้วัดที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดในระดับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมากกว่าที่จะเป็นตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์

โดยผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญตัวหนึ่งในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ระบุว่า ส่วนราชการที่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในขั้นตอนการเจรจาความ

เหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน ตลอดจนได้เข้ามากำกับดูแลและติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการด้วยตนเองให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานได้มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) ถือเป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามมติคณะรัฐมนตรี ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ระบบการทำงานของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนด รวมถึงบรรลุตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อไป

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและมีระบบวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ ว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการมีอะไรบ้าง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าควรทำอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ขึ้นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะการดำเนินงานของหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบันในสังกัด สป.ทส.

## 1.3 ระยะเวลาดำเนินการ

เดือนมกราคม 2560 – เดือนธันวาคม 2560

### 1.4 พื้นที่ดำเนินการ

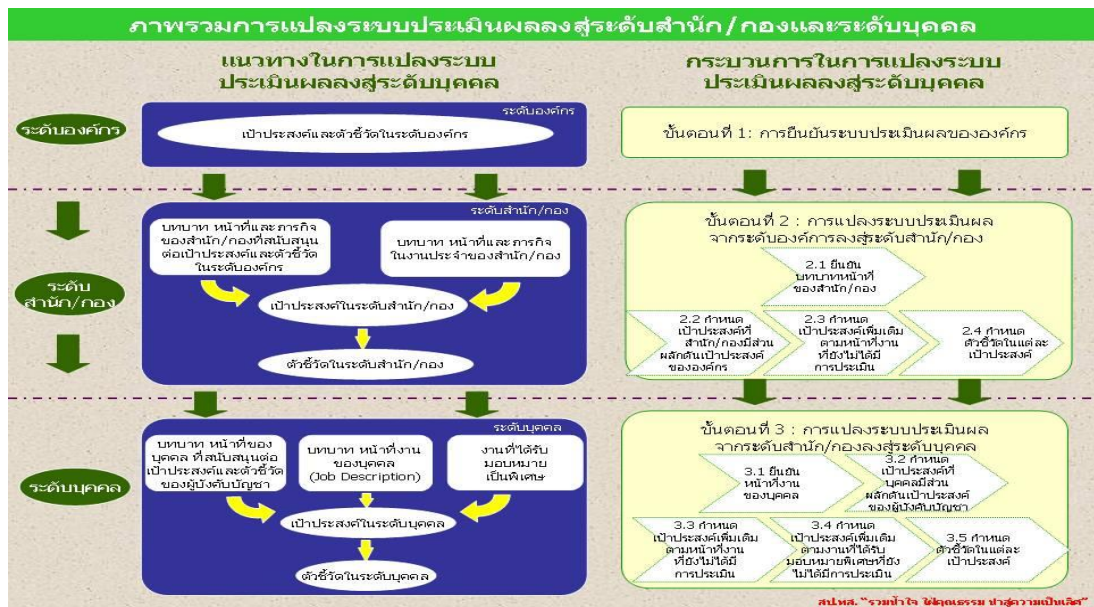
สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานสังกัด สป.ทส. จำนวน 28 หน่วยงาน

### 1.5 สักส่วนของผลงาน

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 1. นางสาวปณิสราม ลิวิวรรณ | ร้อยละ 80 |
| 2. นางอัจฉริยา มณีขัติย์  | ร้อยละ 10 |
| 3. นางสาววชิ วงศ์คำจันทร์ | ร้อยละ 10 |

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (Internal Performance Agreement : IPA) หมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในของ สป.ทส. ที่จะต้องจัดให้มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดฯ ลงสู่ระดับหน่วยงาน และถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พร. กำหนดดังกล่าว



ภาพ 1 การเปลี่ยนระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

ที่มา: จาก รายละเอียดตัวชี้วัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร: ตัวชี้วัดที่ 1.2 คะแนนเฉลี่ยของการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับ สป.ทส. ลงสู่ระดับ สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จำนวน 28 หน่วยงาน, (หน้า 3), โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2560 สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561, จาก <http://ipa.mmre.go.th/home/index.php>



ตัวชี้วัด หมายถึง ตัววัดผลงานหรือผลผลิตการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)

ตัวชี้วัดระดับกระทรวง/กรม (KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดโดยสำนักงานกพร. เป็นผู้กำหนดกรอบและแนวทางประเมินผลมายังสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล และแผนงานโครงการที่ปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ.งบประมาณ

กรอบตัวชี้วัด หมายถึง ประเด็นการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 2 มิติ ได้แก่ มิติภายนอก และมิติภายใน มีรายละเอียดดังตาราง

### ตารางที่ 1

กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

| ประเด็นการประเมินผล                         | กรอบการประเมินผล 2560  | น้ำหนัก(%) |
|---|--|------------|
| <b>มิติภายนอก</b>                           |  | <b>70</b>  |
| การประเมินประสิทธิผล<br>(น้ำหนักร้อยละ 60)  | 1. ตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก/นโยบาย/งบประมาณที่ได้รับของสำนัก/ศูนย์/กลุ่มสำหรับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มที่ไม่ได้รับผิดชอบตัวชี้วัดกระทรวง/สป.ทส.<br>(ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของ สป.ทส.) | 60         |
| การประเมินคุณภาพ<br>(น้ำหนักร้อยละ 10)      | 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ<br>2.1 บริการหน่วยงานภาครัฐ<br>2.2 บริการประชาชน<br>*กรณีไม่มีบริการประชาชน ให้เอาน้ำหนักไว้ที่ตัวชี้วัด 2.1*  | 5<br>5     |
| <b>มิติภายใน</b>                            |  | <b>30</b>  |
| การประเมินประสิทธิภาพ<br>(น้ำหนักร้อยละ 15) | 3. การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ<br>3.1 งบดำเนินงาน<br>3.2 งบลงทุน<br>**กรณีไม่มีงบลงทุน ให้เอาน้ำหนักไว้ที่ตัวชี้วัด 3.1**  | 10<br>5    |
| การพัฒนาองค์กร<br>(น้ำหนักร้อยละ 15)        | 4. การบริหารจัดการภาครัฐได้ตามเกณฑ์ที่ สป.ทส. กำหนด  | 15         |
|   | <b>รวม</b>   | <b>100</b> |

ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน (IPA) หมายถึง คำนีชี้วัดในการปฏิบัติงาน ที่ถูกถ่ายทอดจากตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน โดยมีความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ ภารกิจ ของแต่ละหน่วยงาน

ตัวชี้วัดระดับบุคคล หมายถึง ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลตาม ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน

คำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง ข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม กับผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน และระหว่างผู้อำนวยการสำนัก/ ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นการให้คำมั่นสัญญาระหว่าง ผู้บริหารองค์กร และผอ.ทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จ ร่วมกัน สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการ โดย ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีข้อตกลงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับชั้น ซึ่งเป็นพันธะ สัญญาที่จะต้องร่วมกันพัฒนา ติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผล และจัดระบบการสร้าง ขวัญและกำลังใจให้แก่หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม ภารกิจส่วนราชการในภาพรวมต่อไป

เป้าหมายอาจเรียกว่าเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทาง หมายถึง การกำหนดสิ่งหรือผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงาน จะต้องพยายามให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยระบุกฎหมายรวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจนและจะต้องสอดคล้อง กับพันธกิจที่กำหนดไว้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองที่ ชัดเจนและสนับสนุนหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

IPA Template หมายถึง รายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด ประเด็นยุทธศาสตร์ของ สป.ทส. น้ำหนักตัวชี้วัด เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน คำอธิบาย สูตรการคำนวณ เงื่อนไข (ถ้ามี) รายละเอียดข้อมูล พื้นฐาน แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล หลักฐานอ้างอิง/แนวทางประเมินผล

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) หมายถึง การรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป.ทส. ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด คำอธิบายผลการดำเนินงาน เกณฑ์การให้คะแนน การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน (ถ้ามี) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) และหลักฐานอ้างอิง

การติดตามและประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบผลและวิเคราะห์ข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1) การตรวจสอบการรายงานผลการดำเนินงานจากรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ตามแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์ม SAR) ว่าทุกหน่วยงานมีการรายงานความก้าวหน้าตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการครบถ้วน ถูกต้อง ทุกหัวข้อตามแบบฟอร์ม และสอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนน และหลักฐานอ้างอิงหรือไม่อย่างไร ซึ่งหากมีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการจะได้แก้ไขปัญหาได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยตรวจสอบผ่านระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) จำนวน 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน

2) จากการลงพื้นที่ ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน (site visit) จำนวน 1 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน โดยการจัดประชุมชี้แจง การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การตรวจเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผลที่กำหนด

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สามารถลุล่วงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า ทั้งคน เครื่องมือ อุปกรณ์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอน และความสะดวกรวดเร็วมากที่สุดและที่สำคัญต้องนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์และพัฒนาได้จริง ซึ่งประสิทธิภาพมี 4 ด้าน คือ

1. ด้านความถูกต้องและเชื่อถือได้ หมายถึง เอกสารหลักฐานมีความถูกต้องแม่นยำ ครบถ้วน ไม่ผิดพลาด สามารถตรวจสอบและนำไปใช้ประโยชน์ได้

2. ด้านความรวดเร็ว หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรของรัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็วทันตามเวลาที่กำหนด

3. ด้านผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กำหนดและสามารถนำไปใช้ประโยชน์และนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านความเสมอภาค หมายถึง สามารถนำผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดมาวัดผลเพื่อเลื่อนค่าตอบแทน สร้างแรงจูงใจ โดยพิจารณาตามผลงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

องค์กร หมายถึง สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.)

หน่วยงาน หมายถึง สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสังกัด สป.ทส. จำนวน 28 หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. สำนักบริหารกลาง (สบก.)
2. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (สนย.)
3. สำนักตรวจและประเมินผล (สคป.)
4. สำนักความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ (สรป.)
5. สำนักการbinอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (สกบ.)
6. สำนักแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ (สบร.)
7. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.)
8. สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล (สพบ.)
9. กลุ่มกฎหมาย (กкм.)
10. กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตน.)
11. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ทส.)
12. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)
13. สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 1-16 (สสภ.1-16)

### 1.7 ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน

1. สำนักงาน ก.พ.ร. มีการปรับเปลี่ยนกรอบการประเมินส่วนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกปี และดำเนินการแจ้งส่วนราชการให้ดำเนินการล่าช้า ส่งผลให้การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดให้แก่ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. ล่าช้าไปด้วย

2. การลงพื้นที่ตรวจติดตามประเมินผลและรับทราบปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งให้คำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกหน่วยงาน พบว่ามีปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติบ่อยๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ ทำให้ขาดความร่วมมือในบางหน่วยงาน

3. ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณ จำเป็นต้องศึกษารายละเอียดการดำเนินงานของทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่มในสังกัด สป.ทส. เพื่อประกอบการจัดทำข้อมูลรายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) และการเจรจาตัวชี้วัด

4. การประเมินผลเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเข้าใจยากและมีความซับซ้อน และบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนและบรรจุเพิ่มใหม่ทุกปี จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและปฏิบัติ

### 1.8 ประโยชน์ของผลงาน

1. ทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. มีแนวทางในการดำเนินงาน มีระบบวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. สามารถนำปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานไปใช้เป็นแนวทางการให้สามารถพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษา เรื่อง การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 2.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
- 2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2.4 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2554
- 2.5 แนวคิด เกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่ระดับ สำนัก ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน และระดับบุคคล
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบาย
- 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.10 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)
- 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การนำเอาวิธีการของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มืออาชีพมาจัดการ มีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์การที่เล็กกะทัดรัด และแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างจาก

การบริหารจัดการภาครัฐแนวเก่า คือ การบริหารภาครัฐแนวเก่ามีโครงสร้างการจ้องการที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร New Public Management (NPM)

World Bank (อ้างถึงใน สุพิณ เกษาคุปต์, 2556, หน้า 74,79) กล่าวว่าสาระหลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาจากแนวคิดหลัก ดังนี้

1. Good Governance หรือการปกครองที่ดี คือ การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเปิดเผยคาดเดาได้ และเห็นแจ้ง ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส การมีระบบราชการที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง และมีประชาสังคมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้ต้องเคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (Rule of Law)

2. Managerialism หรือลัทธิการจัดการ เน้นความจำเป็นของการใช้วิธีการจัดการแบบเอกชนมาใช้กับภาครัฐในเรื่องการเงิน บุคลากร เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า (Effectiveness and Economy)

3. Post-Bureaucratic Organization แนวคิดนี้มาจากการจ้องการหลังระบบราชการ คือ รัฐต้องกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ มีผลงานเป็นเป้าหมาย รู้จักรับผิดชอบเป้าหมายองค์กร ลูกค้ำกำหนดขอบเขตงาน ต้องทำงานเชิงรุก มีคำตอบที่หลากหลาย พร้อมให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส ให้รางวัลแก่กลุ่ม และประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งองค์ประกอบของ NPM ดังนี้ (1) ใช้มืออาชีพมาจัดการ คือ เน้นผู้รับผิดชอบ ๆ ต้องเป็นมืออาชีพ (2) กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (3) มุ่งควบคุมที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ คือ เมื่อมอบอำนาจให้แล้วจะสนใจผลลัพธ์ไม่สนใจวิธีการ (4) แดกองค์การให้เล็กลงเป็นหน่วยงานย่อยเพื่อประสิทธิภาพ (5) ใช้การแข่งขันผลักดันให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้นและต้นทุนต่ำลง (6) ใช้วิธีการของเอกชน (7) เน้นวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร

## 2.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ยั่งยืน เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

## 2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546)

**มาตรา 6** กำหนดว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ”

**มาตรา 9** กำหนดว่า “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ เป็นการล่วงหน้า (2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของ ขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และ



ตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ (3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด (4) ในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม”

**มาตรา 12** กำหนดว่า “เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ”

**มาตรา 45** กำหนดว่า “ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด”

## 2.4 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2554

ตาม "กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2554) ข้อ 2 ได้กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอความเห็นและคำแนะนำในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง

(2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน

(3) จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ้มค่า และสมประโยชน์

(4) ประสานการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการและดำเนินการเรื่องราวร้องทุกข์ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

(5) กำหนดนโยบาย ทำที่ และแนวทางการร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

(7) ประสานงานและสนับสนุนราชการส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(8) ดำเนินการ รวมทั้งประสานงานและสนับสนุนการดำเนินการไปการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ

(10) ปฏิบัติงานด้านการบินและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบันลงสู่ระดับบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลสำนักงาน ก.พ.ร. (2552, หน้า 20-21 และ 44) อธิบายไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ การคิดโดยที่เริ่มต้นที่เป้าหมายขององค์กร (Smart from the end) หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือการวินิจฉัยองค์กร เช่น SWOT Analysis และ PMQA เป็นต้น จากนั้นจึงทำการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

สำหรับบุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์ระดับบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมกับขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินงานสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงทำการทบทวน

บทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยพิจารณาจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ต่อจากนั้น จึงกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคลสุดท้ายจึงเข้าสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล
2. ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล
3. กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา กำหนดเป้าประสงค์ของส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และ กำหนดตัวชี้วัดในเป้าประสงค์ และ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ (2551, หน้า 9, 12) อธิบายว่า KPI มาจากคำว่า Key Performance Indicator

Indicator คือ ตัวชี้วัดผล เครื่องบ่งบอก และ Performance คือ สมรรถนะ ชีตความสามารถ สิ่งที่แสดงออก และผลการดำเนินงาน

KPI เป็นการวัดผลทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ใช้ได้ในทุกองค์กร ซึ่ง KPI นั้น ถูกนำมาใช้เพื่อผู้บริหาร ได้ทราบถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า คุณภาพ ปริมาณ ของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำไปตามแผนหรือยุทธศาสตร์

KPI แบ่งตามลักษณะการวัด เช่น เชิงปริมาณ (Quantitative) จะวัดออกมาเป็นตัวเลข อาจจะไม่สะท้อนให้เห็นภาพชัดเจน เช่น ปริมาณแรงงานต่างด้าวในประเทศไทย ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

เชิงคุณภาพ (Quality) เช่น แบ่งออกเป็นระดับ คือ "ดีมากดี ปานกลาง พอใช้ ไม่ดี" ที่แบ่งแบบนี้เพราะเป็นดัชนีที่วัดยากต่อการวัดเป็นตัวเลข เป็นเรื่องของนามธรรม (Subjective) ซึ่งอาจจะต้องใช้การวัดด้วยการสอบถาม สัมภาษณ์ ทดสอบ ตัดสินด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ

เชิงคืบหน้า (Milestone) คือ การวัดระดับความก้าวหน้าของโครงการว่าถึงระยะไหนแล้ว ระยะ 1 หรือ ระยะ 5 ได้ผ่านความสำเร็จที่เป็นจุดวัด (Milestone) หรือบางที่อาจจะใช้ในเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) ในเชิงวิเคราะห์ความห่าง (Gap analysis)

เชิงพฤติกรรม (Behavior) คือ วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น แบ่งออกเป็นระดับ "สมัครเล่น มือใหม่ มีประสบการณ์ ชำนาญ ชื่นครู" เพราะการบริหารสมัยใหม่จะมีการวัดผลเชิงพฤติกรรม บทบาท นิสัย ทักษะต่างๆ ของคนในองค์กร โดยเฉพาะในการบริหารความรู้ (Knowledge management) การบริหารองค์กรเรียนรู้ (Learning organization)

วันชัย มีชาติ (2557, หน้า 25, 27) ได้อธิบายไว้ว่า เป้าหมายของการวัดและการประเมินบุคคลจะมีเป้าหมายเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเพื่อเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ อาจเป็นการสรรหาคัดเลือกจากบุคคลทั้งภายในองค์กรเอง หรือภายนอกองค์กรก็ได้

ผู้ทำหน้าที่ในการวัดและการประเมินบุคคลไว้ ดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง การให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ในการดูแลการทำงานและมอบหมายงานแก่ลูกน้อง จึงน่าจะทราบข้อมูลต่างๆของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด การประเมินจึงน่าจะถูกต้อง ประกอบกับผู้บังคับบัญชาจะได้ใช้การให้รางวัล หรือการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทอีกด้วย

2. เพื่อนร่วมงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานโดยตรง แต่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือคนอื่นไม่มีข้อมูลหรือไม่ทราบในเรื่องดังกล่าว การให้เพื่อนร่วมงานประเมินส่วนในการประเมินจะสามารถชดเชยข้อมูลในส่วนนี้ได้

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินทำให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบเปิดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งปัจจัยที่ประเมินบางปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลมากกว่าคนอื่น

4. การประเมินตนเอง ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นผู้รู้และมีข้อมูลที่ตนเองปฏิบัติมากที่สุด การปฏิบัติมากที่สุด คือการปฏิบัติงานประเมินตนเอง ซึ่งผู้ประเมินตนเองนี้จะต้องมีการทำความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานก่อน มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานอาจมีอคติหรือเข้าใจตนเอง

การกำหนดผู้ถูกประเมินเป็นการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินได้ และการกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานจะมีมากมายหลายเทคนิค ซึ่งแต่ละเทคนิคก็จะมีความเหมาะสมกับงานที่มีธรรมชาติเฉพาะแตกต่างกัน และแต่ละเทคนิคก็จะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล สำนักงาน ก.พ.ร. (2552, หน้า 52) ได้อธิบายว่า ลักษณะของตัวชี้วัดบุคคล สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

ตัวชี้วัดลักษณะที่ 1 : ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดหน่วยงาน (Identical Measures) กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน มีบุคคลท่านใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับบุคคลท่านนั้นจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดหน่วยงาน และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ตัวชี้วัดลักษณะที่ 2 : ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน (Contributory Measures) กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ต้องเกิดจากการที่บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ ตัวชี้วัดระดับบุคคลของแต่ละท่านที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถดึงตัวชี้วัดระดับหน่วยงานมาเป็นตัวชี้วัดบุคคลของตนได้ โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับบุคคลจะเป็นเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมของหน่วยงาน เมื่อตัวชี้วัดระดับบุคคลของทุกท่านบรรลุเป้าหมายย่อยที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน

ตัวชี้วัดลักษณะที่ 3 : ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน (Unit Specific Measures) เป็นตัวชี้วัดบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น เช่น งานประจำของบุคคลนั้นที่ต้องพัฒนา

ตัวชี้วัดลักษณะที่ 4 : ตัวชี้วัดมาตรฐาน (Common Measures) เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนทำร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดต่างๆ ไปไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่เป็นเป้าหมายตามผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนด เช่น ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาตนเอง ตัวชี้วัดด้านการดูแลโครงการพิเศษ

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553, หน้า 107, 117) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ การเชื่อม KPI กับระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ไม่มีองค์กรภาคราชการใดที่ใช้ ตัวชี้วัดหลัก (KPI รายบุคคล) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อน เงินเดือนของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร แม้จะตั้งเป้าหมายไว้เลอเลิศเช่นนี้ ก็ต้องเก็บไว้ในใจ ของผู้บริหาร แล้วสืบค้นให้แน่ชัดวิธีนี้ที่ภาคเอกชนใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีข้อดี-ข้อเสียอย่างไรบ้าง ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรกๆ จากองค์กรภาคเอกชนว่า มีปัจจัยเสริมหรือปัจจัยลบต่อการใช้นโยบายเอา KPI รายบุคคลมาใช้ประเมินผลการ ปฏิบัติเพื่อเลื่อนเงินเดือนไว้อย่างไรบ้าง เรื่องนี้จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลงทุกคนอยากทำประโยชน์จากการนำ KPI รายบุคคลมาใช้ในการประเมินผล งาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนของบุคลากร ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีต่อองค์กรและพนักงาน

1. ปฏิรูประบบการให้ค่าตอบแทน โดยพิจารณาจาก "ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน" เป็นฐานคิด ช่วยสร้างรูปธรรมทั้ง 6 ด้านของหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
2. ช่วยสื่อสารให้บุคลากรทุกคนทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ ทั้งใน ระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างถูกต้อง
3. ช่วยเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับอย่าง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กร โดยดูแลรหัสยุทธศาสตร์ ในดัชนีผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
4. ช่วยสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นไป อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติการของทุกฝ่าย เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน
6. เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ให้สามารถบริหาร "ทุนมนุษย์" เพื่อการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
7. เป็นเครื่องมือในการตัดยุบหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร จะมีการเพิ่มและยุบหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หน่วยงานใดที่ไม่มีกระบวนการที่

ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรหรือ KPI แสดงว่าไม่มีความจำเป็นต้องมียูในองค์กร ผู้ที่เป็นหัวหน้างานต้องรีบทำความเข้าใจ KPI ที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ

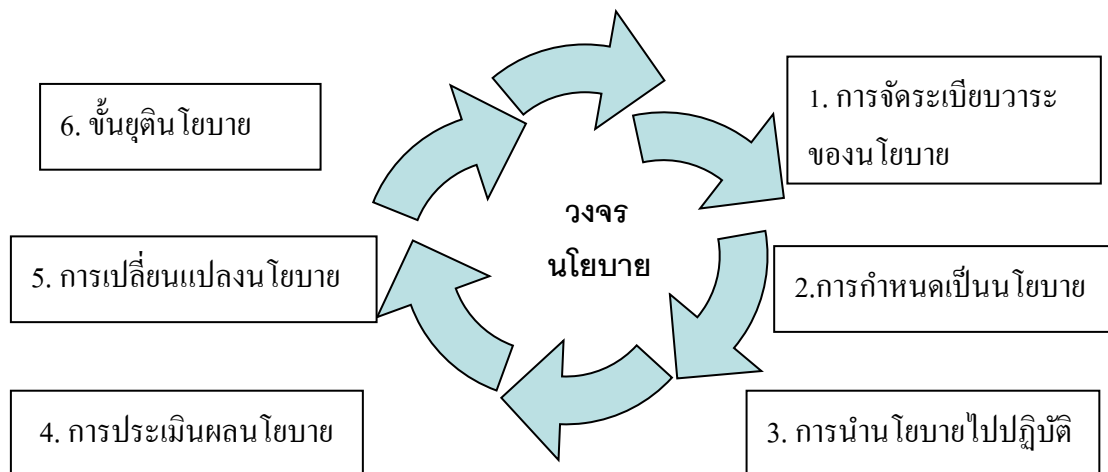
8. เป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตามแผนยุทธศาสตร์ ว่ามีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนหรือไม่ก่อให้เกิดผลผลิต (output) หรือผลลัพธ์ (outcome) อะไรบ้าง

9. เป็นกลไกการผนึกกำลังหรือการทำงานร่วมกัน (synergy) ด้วยการสร้างดัชนีชี้วัดร่วม (common KPI) ทำให้หน่วยงานประสานงานกันดีขึ้น ปรับทิศทาง (alignment) ให้ไปด้วยกันได้

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

Williams (อ้างถึงใน พิระพงษ์ ภักดิ์ศรี, 2557, หน้า 8, 14, 16) ระบุว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีหลักการ คือ (1) การจัดหา การเตรียม ทรัพยากรทั้งหลาย ที่จะทำให้การดำเนินงาน สำเร็จลุล่วง (2) ความพยายามอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

สรุป คือ การปฏิบัติภายใต้ข้อกำหนดของนโยบายโดยมีบุคคล คณะบุคคล ขั้นตอน หรือกระบวนการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของนโยบายโดยผ่านกระบวนการประเมินผลนโยบายอีกทีหนึ่ง



ภาพ 2 วงจรนโยบาย

ที่มา. จาก เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย, (หน้า 16), โดยมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557, กรุงเทพมหานคร:ผู้แต่ง

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ

รัชดา มิตรสมหวัง (2557, หน้า 41-44) ได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินนโยบาย ดังนี้

### 1. ด้านผู้ประเมิน

- 1.1 ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่ประเมิน
- 1.2 ผู้ประเมินขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ถูกต้อง
- 1.3 ผู้ประเมินวิเคราะห์ขอบเขต กรอบแนวคิด และตัวชี้วัดในการประเมินบกพร่อง
- 1.4 ผู้ประเมินออกแบบกระบวนการในการประเมินบกพร่อง
- 1.5 ผู้ประเมินขาดทักษะในการวิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูล
- 1.6 ผู้ประเมินเลือกใช้ข้อมูลในการรายงานผลโดยมีอคติ

### 2. ด้านการแทรกแซงทางการเมือง

1.1 การแทรกแซงทางการเมืองเมื่อมีการคาดการณ์ว่าการประเมินจะทำให้เสียดุลอำนาจทางการเมือง

1.2 การแทรกแซงทางการเมืองมักทำให้เกิด “การประเมินเทียม” (Pseudo-valuation) เป็นการประเมินเพื่อสร้างภาพหรือการประเมินเพื่อบิดเบือนข้อมูลให้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายการเมือง

1.3 พฤติกรรมแทรกแซงทางการเมืองเกี่ยวกับการประเมิน

### 3. ปัจจัยอื่นๆ

3.1 ระยะเวลาการประเมินไม่เหมาะสม

3.2 งบประมาณที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม

3.3 ทักษะของผู้บริหารระดับสูงในระดับปฏิบัติการต่อการประเมิน

3.4 ค่านิยมของหน่วยงานที่มีต่อการประเมิน และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบาย

จิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2547, หน้า 148, 151) อธิบายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยสังเกตจذبันท์กและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม โดยพิจารณา



จากคุณภาพและงานที่ทำ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินให้เป็นไปอย่างถูกต้อง วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

1.2 เพื่อใช้ในการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ปลดออก แล้วแต่ว่าผลการประเมินจะออกมาอย่างไร

1.3 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาผลการประเมินว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อบกพร่องหรือข้อดีในการที่จะต้องปรับปรุง หรือส่งเสริมในด้านใดบ้าง เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น

1.4 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องช่วยกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการประเมินอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นที่ยอมรับด้วยกันทั้งสองฝ่าย จะเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

1.5 เพื่อให้คัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาทำงาน ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร

2. ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 ช่วยเป็นแนวทางในการพิจารณาค่าตอบแทนให้เป็นไปด้วยความยุติธรรมตามความสามารถของแต่ละบุคคล

2.2 ช่วยเป็นข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน

2.3 ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาตนเอง เพราะการประเมินจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความจำเป็นในการที่ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง

2.4 ช่วยในการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น

2.5 ช่วยส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินอย่างสม่ำเสมอเป็นการช่วยผู้บังคับบัญชาสังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.6 ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมกับงาน และตรงกับความรู้ความสามารถ

2.7 เป็นการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่ดี เพราะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและสม่ำเสมอ

### 3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 วิธีสังเกต (Observation Method) โดยที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตผลการปฏิบัติงาน สังเกตพฤติกรรมในการทำงานอย่างเงียบๆ แล้วบันทึกเป็นข้อมูลเก็บไว้

3.2 วิธีการจัดลำดับ (Ranking System) คือการนำผลงานมาเปรียบเทียบกับระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ทำงานแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยการจัดลำดับผู้ที่ทำงานได้ดีที่สุดจนถึงแย่ที่สุด ถ้าหากจำนวนผู้ถูกประเมินมีมากก็จะเลือกคนที่ดีที่สุด และคนที่แย่ที่สุดก่อนแล้วเลือกคนที่ถัดจากดีที่สุดในอันดับรองและคนที่แย่น้อยกว่าคนที่แย่ที่สุด และเลือกไปเรื่อยๆ จนครบทุกคน

3.3 วิธีการให้คะแนน (Graphic Rating Scales) คือ การกำหนดคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ประเมินไว้ แล้วกำหนดคะแนนโดยแบ่งเป็นระดับอาจมีคำบรรยายอยู่ได้ระดับคะแนนก็ได้ โดยเรียงคะแนนจากน้อยไปหามาก ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติอยู่ในช่วงใดก็บันทึกไว้ในช่วงนั้น

3.4 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists) แบบประเมินจะมีรายการตามหัวข้อที่กำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือกำหนดแบบใช่หรือไม่ใช่ ผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในรายการที่ตรงกับความประพฤติของผู้ประเมินแล้วนำคะแนนที่ประเมินได้มารวมกัน

3.5 วิธีการประเมินตามคะแนน (Point Rating) เป็นการประเมินผลงานเป็นรายบุคคลตามหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในแต่ละตำแหน่ง เช่นคุณภาพของงาน เวลาทำงานเสร็จ ปริมาณของงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ พฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3.6 วิธีการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Group Rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผู้ประเมินหลายคนร่วมกันพิจารณา โดยอาจจะแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ถึงจุดเด่น จุดด้อยและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาจุดเด่นได้ อย่างเหมาะสมและขณะเดียวกันก็ได้ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง พัฒนาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

บุญเกียรติ การระเวกพันธุ์ (2557, หน้า 40 -41) อธิบายไว้ว่า การประเมินผล นโยบาย เป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปผลว่า นโยบายนั้นๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด

ประเภทของการประเมินนโยบาย สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินการ (Preliminary Evaluation) เป็นการศึกษาการประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ก่อนที่เริ่มโครงการใดๆ โดยอาจทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพของปัจจัยป้อน ความเหมาะสมของกระบวนการที่คาดว่าจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงของโครงการตลอดจนผลลัพธ์ หรือประสิทธิผลที่คาดว่าจะได้รับ ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะศึกษาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในด้านต่างๆ

2. การประเมินระหว่างดำเนินนโยบาย (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงเป็นสำคัญซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างแผนหรือระหว่างการพัฒนา นโยบาย ผลที่ได้จาก Formative Evaluation นั้น จะช่วยตั้งวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่แท้จริง

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดนโยบายหรือประเมินผลผลิต (Summative Evaluation) เป็นการศึกษาการประเมินผลรวมสรุป มักจะใช้ประเมินหลังสิ้นสุดนโยบาย สำหรับนโยบายที่มีการดำเนินการระยะยาวต่างๆ ข้อมูลที่ได้จากระยะต่างๆ จะช่วยให้มีการประเมินสรุปรวมนั้น ส่วนใหญ่จะรวบรวมจากผลของ Formative Evaluation เป็น Summative Evaluation ซึ่งผลสรุปที่ได้จะนำสู่การรายงานว่า นโยบายได้บรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือไม่อย่างไร ตลอดจนการรายงานหรือสถานภาพของนโยบายว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปสู่การตัดสินใจว่า นโยบายนั้นควรดำเนินการต่อหรือยกเลิก

## 2.9 แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Frederic W. Taylor (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2556, หน้า 8) อธิบายว่า คนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สามารถจะปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ โดยตั้งสมมติว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นมีอยู่วิธีเดียวที่ดีที่สุด (One best way) และถือว่าองค์การที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

1. การเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
2. การหาสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดมีกำลังใจในการทำงาน (Motivation)
3. การฝึกอบรมให้คนทำงานอย่างถูกวิธี (Training)

นิโบล แสงพนัสชาดา (2556 หน้า 43) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ แปลว่า สำเร็จหรือทำให้สำเร็จภาพ แปลว่า ภาวะความมีประสิทธิภาพ หมายถึงภาวะที่ทำให้เกิดความสำเร็จเมื่อใช้กับบุคคล หมายถึง ความสามารถทำงานได้ดี รวดเร็ว และเสร็จตรงตามเวลา เช่น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้หน่วยงานพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว ถ้าใช้กับองค์กรหรือหน่วยงานประสิทธิภาพ หมายถึง ระบบการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เช่น หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพมักมีระเบียบขั้นตอนในการทำงาน พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีระบบตรวจสอบและผลิตผลงานคุณภาพได้ตรงเวลา

ประสิทธิภาพในความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลามากที่สุด

ประสิทธิภาพในความหมายทางสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพร้อม ความพยายาม ความสามารถ

จิตาธิปไตย ทิมจำลองเจริญ (2547, หน้า 179-181) อธิบายไว้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ดังนี้

1. การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้และเข้าใจการวางแผนที่จะต้องทำอะไรก่อนหลัง ทำเมื่อไร ที่ไหน ใครเป็นคนทำ โครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ต่างๆ ของแต่ละแผนกงาน แผนกไหน

รับผิดชอบอะไร มีขอบเขตอำนาจการตัดสินใจได้ในระดับใด เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งหรือลดการทำงานซ้ำซ้อนลง

2. การบริหารงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การเดินทางไปสู่จุดหมายได้สำเร็จ

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กัน ร่วมตัวเพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสมาชิกในทีมงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด จำเป็นต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีการวางแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยที่สมาชิกทุกคนเข้าใจ
2. มีการกำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มอย่างชัดเจน
3. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน ตัดสินใจและร่วมแก้ปัญหาต่างๆ
4. มีการปรับปรุงและการดำเนินงานอยู่เสมอ
5. สมาชิกต้องมีความจริงใจ เปิดเผยต่อกัน
6. มีระบบการทำงานและผลตอบแทนที่ยุติธรรม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความจริงใจ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นภายในกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะร่วมทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของผู้อื่น ทำงานไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานในทีม มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน มีกฎระเบียบปฏิบัติภายในกลุ่ม เพิ่มพูนทักษะความสามารถการทำงานของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำต้องมีศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการงานที่ดีคอยประสานงานทั้งทีมงานอื่นและในทีม ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน คอยสนับสนุนการทำงาน คอยให้กำลังใจสมาชิกในทีมงาน ดังนั้นการทำงานที่จะมีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมต้องเป็นผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมด้วย

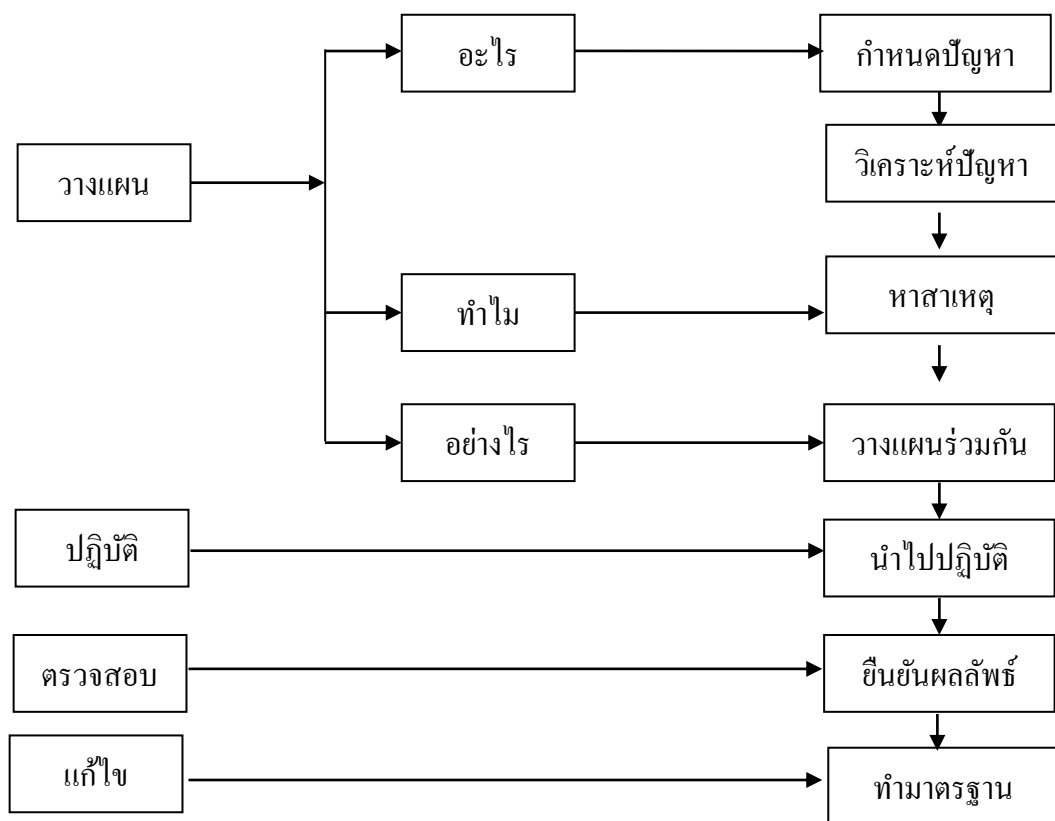
## 2.10 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (อ้างถึงในอรอุมา รอดแย้ม 2554, หน้า 18-20) กล่าวถึงจุดหมายที่แท้ของวงจรคุณภาพ (PDCA) ว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ นั่นมิใช่เพียงแต่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมามีอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีการวางแผน PDCA ที่มีวนได้สูงขึ้นไปเรื่อยๆ

วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan-P)      ขั้นที่ 2 การดำเนินการตามแผน (Do-D)

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ (Check-C)      ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act-A)



ภาพ 3 กระบวนการ PDCA

ที่มา: จาก การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและครูของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง (หน้า 18), โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2554.

อ่างทอง:ผู้แต่ง

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ แผนที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ (1) อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (realistic) (2) สามารถเข้าใจได้ (understandable) (3) สามารถวัดได้ (measurable) (4) สามารถปฏิบัติได้ (behavioral) (5) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (achievable)

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ ดังนี้ (1) การวางแผน กำหนดการ โดยแยกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ (2) การจัดการแบบเมตริกซ์ (matrix management) การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และ (3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลพินิจที่เหมาะสม และพัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ (2) รวบรวมข้อมูล (3) การทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวน และคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ (4) การรายงานจะเสนอผลการประเมิน รวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบ ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ และถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

## 2.11 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุดอนอม ตันเจริญ (2551) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า ผลของการศึกษาข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ (1) เป้าหมายยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ที่นำไปสู่ความสำเร็จและถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายในสถาบันได้อย่างชัดเจน (2) ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย (3) ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารสายงานหลัก ควรสื่อสารเป้าหมายโดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์หลักและรวบรวมแผนระดับบุคคลเข้าสู่แผนปฏิบัติงาน (4) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และนำผลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

สาริต วงศ์อนันต์นันท์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทยซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า (1) การประเมินผลตามกรอบของ สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้มีการปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสามารถนำผลการปฏิบัติราชการมาจัดสรรสิ่งจูงใจ ต้องเน้นที่ผลประโยชน์ของประชาชน ไม่ใช่เงินรางวัล (2) การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของส่วนราชการตามกรอบของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ส่วนราชการอยู่ในรูปแบบของการเจรจาต่อรองระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและตัวแทนส่วนราชการ ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ และที่ผ่านมายังจัดทำล่าช้า ซึ่งในอนาคตควรปรับปรุง (3) สำนักงาน ก.พ.ร. ยังขาดการกำหนดกลไกที่จะให้ส่วนราชการตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะส่งสำนักงาน ก.พ.ร. และการประเมินตนเองยังมีปัญหาด้านความถูกต้องของข้อมูล และสร้างภาระในด้านเอกสารเป็นจำนวนมาก ซึ่งในอนาคตจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบและกลไกการรายงานผลของการรายงานผลการประเมินตนเองให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น (4) ผู้ประเมินผลจากภายนอก ยังขาดความรู้ความเข้าใจในส่วนภารกิจของส่วนราชการที่ดีพอ ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้า



มามีส่วนร่วมในการประเมินผล (5) ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นมีทั้งส่วนที่เกิดผลทางบวก เช่น ทำให้ส่วนราชการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น เป็นต้น แต่ขณะเดียวกัน ก่อให้เกิดผลทางลบ ด้วย เช่น เป็นการเพิ่มภาระด้านเอกสาร เป็นต้น ซึ่งผลของการศึกษาข้างต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาข้อเสนอแนะที่ช่วยให้รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ ตามกรอบการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัชรพงษ์ สุกิจจานนท์ (2553) ได้ศึกษาการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐ : กรณีศึกษาการปฏิรูปและการพัฒนาระบบราชการ พบว่า การปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้าง มีการปรับแนวทางการบริหาร มีการปรับปรุงงบประมาณ มีการปรับปรุงระบบปฏิบัติงาน มีการกำหนดแนวทางให้แก่ส่วนราชการ และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในทุกภาคส่วนประกอบของระบบราชการ และผู้บริหารภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับเรื่องขององค์ความรู้ด้านทฤษฎี นโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว และการกำหนดมาตรการทางนโยบายเพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

นอกจากนี้การปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในทุกส่วนประกอบของระบบราชการ และผู้บริหารภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับเรื่ององค์ความรู้ด้านทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิรูประบบราชการ และการกำหนดมาตรการทางนโยบายเพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ต้องให้ผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการด้วยความเป็นธรรมโปร่งใสและคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

บรรจง จำปา (2554) ได้ศึกษาการสร้างเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานในองค์กรซึ่งบริการสุขภาพ พบว่า การจำแนกตัวชี้วัดประเภทขององค์กร ในอนาคต พบว่า ตัวชี้วัดขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization)

มีความสำคัญสูงสุดที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายของความสำเร็จได้ในขณะที่ตัวชี้วัดขององค์การสุขภาพดี (healthy organization) และตัวชี้วัดองค์การแห่งนวัตกรรม (innovation organization) มีความสำคัญน้อยลงมา แต่เป็นตัวชี้วัดที่ส่งเสริมให้ตัวชี้วัดองค์การสมรรถนะสูงบรรลุเป้าหมายได้

การจำแนกตัวชี้วัดตามกระบวนการดำเนินงาน พบว่าตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (output's indicator) มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management หรือ RBM) ที่มุ่งผลสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่ามุ่งเน้นกระบวนการ (process) ซึ่งองค์การราชการไทยใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

การวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานต้องมีความยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการตามแต่คุณลักษณะและภารกิจหรือแผนงานขององค์การอย่างเหมาะสม มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ทั้งในและนอกองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความหมายและสอดคล้องกับความคาดหวังของทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม ภาครัฐและตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นใช้วัดความสำเร็จขององค์การนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะนำมาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาช่วยตัดสินใจด้วย โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่นับวันจะมีความซับซ้อนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่  
สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
วิธีศึกษา เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การลงพื้นที่  
เพื่อติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอรูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.1.1 การศึกษาจากเอกสาร เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ  
วิทยานิพนธ์ คุชฎินิพนธ์ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งได้สืบค้นจากสื่อ  
อิเล็กทรอนิกส์ (Internet) และข้อมูลเอกสารทางวิชาการข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่มีอยู่ที่  
เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับ  
สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.1.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้ศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการ  
ดำเนินงานเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม  
ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และได้มีการบันทึก  
และรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตไว้

3.1.3 การลงพื้นที่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเจรจาตัวชี้วัด เจริญตัวชี้วัด ชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการลงพื้นที่ ณ สถานที่ตั้งเพื่อชี้แจงการดำเนินงาน สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3.1.4 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (e-IPA's PSO) จำนวน 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน (ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 - มีนาคม 2560) และรอบ 12 เดือน (ตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน 2560)

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/ สถาบัน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 28 หน่วยงาน

### 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

| ขั้นตอน | กิจกรรม  | ระยะเวลาดำเนินการ |
|---------|--|-------------------|
| 1       | จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560   | ธันวาคม 2559      |
| 2       | จัดประชุมยืนยันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ การถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 | มกราคม 2560       |
| 3       | แจ้งให้สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จัดส่งแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และรายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) มายังกพร.ทส.  | มกราคม 2560       |

| ขั้นตอน | กิจกรรม  | ระยะเวลาดำเนินการ           |
|---------|--|-----------------------------|
| 4       | จัดประชุมเจรจาตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560   | กุมภาพันธ์ 2560             |
| 5       | จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560   | กุมภาพันธ์ 2560             |
| 6       | จัดอบรมการใช้งานระบบ e-IPA's PSO   | มีนาคม 2560                 |
| 7       | จัดสัมมนาชี้แจงแนวทางการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560  | มีนาคม 2560                 |
| 8       | ตรวจติดตามการรายงานในระบบ e-IPA และรายงานความก้าวหน้าผลการรายงานในระบบ e-IPA ให้ผอ.กพร.ทส. และแจ้งเวียนสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. ทราบ  | เมษายน 2560 และ ตุลาคม 2560 |
| 9       | ลงพื้นที่ ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน (site visit รอบ 6 เดือน) เพื่อการดำเนินตรวจติดตาม และให้คำแนะนำการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ในสังกัด สป.ทส. เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในรอบ 12 เดือน | เมษายน 2560 - พฤษภาคม 2560  |
| 10      | ตรวจติดตามการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ในสังกัด สป.ทส. ผ่านระบบ e-IPA รอบ 6 และ 12 เดือน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานในปีงบประมาณถัดไป   | เมษายน 2560 และ ตุลาคม 2560 |
| 11      | แจ้งผลคะแนนการประเมินพร้อมทั้งข้อเสนอแนะการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป และเพื่อให้ทุกหน่วยงานนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน   | ตุลาคม 2560                 |
| 12      | จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ประจำปีงบประมาณ เสนอผู้บริหาร  | พฤศจิกายน - ธันวาคม 2560    |

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษา มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การทบทวนเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. รายละเอียดตัวชี้วัดของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎกระทรวงของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย คุชชีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากปฏิบัติงานจริงในสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทำการจดบันทึกสิ่งที่พบเห็น โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริง บริบท และมุ่งเน้นผลการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการลงพื้นที่ (site visit) การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดทำสรุปข้อมูลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.4.4 เก็บรวบรวมจากการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ของทุกหน่วยงานในสังกัด สป. ทส. โดยการสรุปผลการดำเนินงานและบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) โดยผู้ศึกษา ได้ตรวจติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน จำนวน 2 รอบระยะเวลา คือ รอบ 6 เดือน (ผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 - มีนาคม 2560) กพร.ทส. จะตรวจติดตามต้นเดือนเมษายน หลังจากที่ทุกหน่วยงานรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด คือภายในวันที่ 31 มีนาคม 2560 และรอบ 12 เดือน (ผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน 2560) กพร.ทส.

จะตรวจติดตามช่วงต้นเดือนตุลาคม 2560 หลังจากที่ทุกหน่วยงานรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด คือภายในวันที่ 30 กันยายน 2560

3.5.2 รายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาจากรายละเอียดตัวชี้วัดรายหน่วยงาน เพื่อประกอบการตรวจติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามคำอธิบาย เกณฑ์การประเมิน และแนวทางการประเมินผลหรือไม่

3.5.3 ระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการติดตามผลการนำเข้า รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ผ่านระบบ e-IPA จำนวน 4 ครั้ง/2 รอบระยะเวลา ( 6 เดือน และ 12 เดือน) ได้แก่ รอบระยะเวลาละ 2 ครั้ง ซึ่งเมื่อใกล้กำหนดให้ทุกหน่วยงานรายงานผลจะทำการแจ้งเตือนก่อนที่จะลงระบบฯ จำนวน 1 ครั้ง และหลังจากที่ถึงกำหนดเวลาที่จะทำการติดตามผลการรายงานผ่านระบบ e-IPA อีก 1 ครั้ง หากหน่วยงานใดรายงานไม่ตรงเวลาที่กำหนดก็จะทำการแจ้งเตือน ไปอีกครั้งเพื่อทำการลงระบบให้ครบถ้วน โดยไม่มีการหักคะแนน

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจากการลงพื้นที่ แยกเป็นรายประเด็น ตามที่ได้จัดบันทึกไว้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เพื่อทำการวิเคราะห์ผลฯ ต่อไป

3.6.2 นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้ศึกษาจะคำนึงถึงบริบท หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ประกอบด้วยว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมาประกอบการวิเคราะห์ด้วย

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษา 4 วิธี ดังนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร

4.2 การลงพื้นที่

4.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

4.4 การติดตามและการสอบถามการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผล การถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (e-IPA)

#### 4.1 ศึกษาจากเอกสาร

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล ข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ วิทยานิพนธ์ ข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งได้สืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) พบว่า

สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ทส.) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายตัวชี้วัดในระดับกระทรวง ระดับสป.ทส. ลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล (Internal Performance Agreement : IPA) ให้แก่หน่วยงานในสังกัด สป.ทส. เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามมาตรา 44 โดยกำหนดให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ยุทธศาสตร์และ



เป้าหมายของประเทศสู่การปฏิบัติ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลได้กำหนดอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับสพ.ทส. และมีการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับสพ.ทส.สู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มและระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
2. มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลมีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ และมีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ
3. มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับถ่ายทอดมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
4. มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
5. มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

#### **ปัญหาอุปสรรคที่พบ**

- 1) บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนทุกปี ซึ่งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเข้าใจยากและมีความซับซ้อน จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและปฏิบัติ
- 2) การประเมินผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่อาจมีการต่อต้านจากผู้ถูกประเมิน ต้องการกระบวนการเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากร ให้มองว่าไม่เป็นภาระงาน
- 3) การรายงานผลการดำเนินงานเข้าระบบ e-IPA ไม่ตรงตามที่กำหนด ต้องกำหนดมาตรการเพื่อสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน

4) บุคลากรภายในหน่วยงานขาดการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (SAR) การเลือกใช้แบบฟอร์มการรายงานผิดประเภทตัวชี้วัด การเขียนรายงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนน และการเขียนแผนไม่สอดคล้องกับรายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ

1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานทุกปี เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามารับผิดชอบได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการถ่ายถอดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ
2. อบรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ที่มีต่อกระบวนการการถ่ายถอดตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทิศนคติต่อการดำเนินงานดีขึ้น
3. จัดทำระบบแจ้งเตือนความจำเรื่องการรายงานเข้าระบบ ให้ทันเวลา หากหน่วยงานรายงานไม่ทันภายในระยะเวลาที่แจ้งผลกลับไปเพื่อให้รายงานได้ทัน
4. ส่งผลคะแนนประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการดำเนินงานก่อนรอบประเมินครั้งถัดไป เช่น กำหนดให้รายงานทุกเดือน ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป ต้องส่งผลประเมินพร้อมข้อเสนอแนะการดำเนินงานภายในสิ้นเดือน เพื่อให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงแก้ไขได้ทัน

#### 4.2 การลงพื้นที่

ผู้ศึกษาได้ลงพื้นที่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำตัวชี้วัด เจริญตัวชี้วัด การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการชี้แจงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการลงพื้นที่สอบถามผลการดำเนินงาน (Site Visit) ณ สถานที่ตั้ง หน่วยงานเพื่อสอบถามผลการดำเนินงาน (Site Visit) พร้อมทั้งการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของแต่ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำตัวชี้วัด

กพร.ทส. ได้มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2560 เมื่อวันที่ 7 - 8

ธันวาคม 2559 ณ ห้องประชุมแมจิก 3 โรงแรม มิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร มีผู้เข้าร่วมสัมมนาฯ จำนวน 200 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารกระทรวง เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ดูแลกระทรวง/ที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้อำนวยการ และผู้ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) รับทราบความเป็นมา แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับสำนัก/ ศูนย์/ กลุ่ม จนถึงระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ร่วมกันพิจารณา (ร่าง) แผนที่ยุทธศาสตร์การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของ สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ที่ กพร.ทส. ได้ยกร่างขึ้น ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบ กับ (ร่าง) แผนที่ยุทธศาสตร์ดังกล่าว 3) ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำ (ร่าง) ตัวชี้วัด สป.ทส. ด้านการประเมินประสิทธิผล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ประกอบการพิจารณาตามมาตรา 44 และ (ร่าง) ตัวชี้วัดในระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (Workshop)

#### 4.2.2 การเจรจาตัวชี้วัด

กพร.ทส. ได้จัดประชุมเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยเป็นการเจรจาตัวชี้วัดฯ ระหว่างผู้รับคำรับรอง และผู้ทำคำรับรอง และผู้ประเมินอิสระ (นางสาวธนพร บรรจธรรมจักร) ร่วมกับ กพร.ทส. ดังนี้

1) ระหว่างผู้รับคำรับรอง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายเสริมยศ สมม่น) กับ ผู้ทำคำรับรอง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ผู้อำนวยการสำนักการbinอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุม 201 อาคารกรมควบคุมมลพิษ โดยได้มีการยืนยันชื่อตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนทุกตัวชี้วัดตามที่ทุกหน่วยงานเสนอ และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ดังนี้ (1) สบก. จำนวน 6 ตัวชี้วัด (2) สนย. จำนวน 6 ตัวชี้วัด (3) สกบ. จำนวน 4 ตัวชี้วัด (4) กกม. จำนวน 4 ตัวชี้วัด (5) สพบ. จำนวน 4 ตัวชี้วัด (6) สปท. จำนวน 3 ตัวชี้วัด

2) ระหว่างผู้รับคำรับรอง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายรัชฎา สุริยกุล ณ อยุธยา) กับ ผู้ทำคำรับรอง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักแก้ไขปัญหามลพิษที่ดินของรัฐ และผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุม 201 อาคารกรมควบคุมมลพิษ โดยได้มีการยืนยันชื่อตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนทุกตัวชี้วัดตามที่ทุกหน่วยงานเสนอ และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ดังนี้ (1) สปร. จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ (2) สตป. จำนวน 4 ตัวชี้วัด

3) ระหว่างผู้รับคำรับรอง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายพงศ์บุณย์ ปองทอง) กับ ผู้ทำคำรับรอง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุม 201 อาคารกรมควบคุมมลพิษ โดยได้มีการยืนยันชื่อตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนทุกตัวชี้วัดตามที่ทุกหน่วยงานเสนอ และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ดังนี้ (1) สรป. จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ (2) ศทส. จำนวน 4 ตัวชี้วัด

4) การเจรจาตัวชี้วัดของกลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ระหว่างปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน โดยได้มีการยืนยันชื่อตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนทุกตัวชี้วัดตามที่ทุกหน่วยงานเสนอ และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ดังนี้ (1) กพร.ทส. จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ (2) กตน. จำนวน 3 ตัวชี้วัด

5) เจจาระหว่างผู้รับคำรับรอง ระหว่างรองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นางสุณี ปิยะพันธุ์พงศ์) กับ ผู้ทำคำรับรอง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 1-16 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร โดยได้มีการยืนยันตัวชี้วัดทุกหน่วยงานทุกตัวชี้วัด และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ของทุกภาค มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดปริมาณขยะมูลฝอยได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง (สสภ.1-16) ตัวชี้วัดจำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในระดับดี (สสภ.1-16) ตัวชี้วัดจำนวนแหล่งกำเนิดมลพิษที่ปฏิบัติตามกฎหมาย (สสภ.1-16) และตัวชี้วัดคุณภาพอากาศ (สสภ.1-4, สสภ. 7 และ 13)

### 4.2.3 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

กพร.ทส. ได้จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เฉพาะหน่วยงานส่วนกลาง เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุม ชั้น 17 อาคารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายวิจารย์ สิมาฉายา) กับ รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ นายเสริมยศ สมมันน์ นายรัชฎา สุริยกุล ณ อยุธยา นายพงศ์บุญย์ ปองทอง และนางสุณี ปิยะพันธุ์พงศ์

2) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายวิจารย์ สิมาฉายา) กับ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน

3) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายเสริมยศ สมมันน์) กับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ผู้อำนวยการสำนักการbinอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

4) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายรัชฎา สุริยกุล ณ อยุธยา) กับ ผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล และผู้อำนวยการสำนักแก้ไขปัญหาคาการบุกรุกที่ดินของรัฐ

5) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายพงศ์บุญย์ ปองทอง) กับ ผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

6) คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่าง รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นางสุณี ปิยะพันธุ์พงศ์) กับ ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 1 – 16 ได้จัดพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร

#### 4.2.4 การชี้แจงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

กพร.ทส. ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 ณ โรงแรมกานต์มณีพลาเซส กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทางประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและให้การประเมินผลตัวชี้วัดเป็นตามรายละเอียดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

#### ตาราง 2

แนวทางและประเด็นการประเมินผลตัวชี้วัด

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|--|---------|--|
| 1. สำนักบริหารกลาง   |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 | 5       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.แผนผังแสดงขั้นตอนการจัดซื้อ/จัดจ้างงบลงทุนของสำนักบริหารกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 นำเสนอผู้ตรวจประเมิน</li> <li>2. เอกสารหลักฐานสัญญาการจัดซื้อ จัดจ้าง</li> <li>3. รายงานการดำเนินการจัดซื้อจนจบกระบวนการ</li> <li>4. เอกสารแสดงหลักฐานการรับ-ส่งหนังสือให้ครบถ้วน</li> </ol>   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จในการเลื่อนเงินเดือน                         | 5       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารหนังสือแจ้งให้หน่วยงานส่งข้อมูล</li> <li>2. เอกสารหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ</li> <li>3. คำสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ</li> <li>4. ประกาศร้อยละการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ</li> <li>5. คำสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ</li> <li>6. สลิปเงินเดือน</li> <li>7. การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะประเมินอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ ของงานและพฤติกรรมปฏิบัติ</li> </ol> |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|--|---------|---|
|  |         | ราชการหรือสมรรถนะและอาจกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้น | 10      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานสรุปผลการตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้น</li> <li>2. รายงานสรุประยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละเรื่องร้องเรียนทั้งในของส่วนวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม</li> </ol>   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระยะเวลาในการรับ-ส่งหนังสือราชการที่ถูกต้องครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด                         | 10      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนผังแสดงขั้นตอนการรับ-ส่งหนังสือราชการของส่วนอำนาจการ</li> <li>2. สรุปทะเบียนหนังสือรับของทุกเดือนที่แสดงระยะเวลาที่ชัดเจนว่าอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่</li> <li>3. เตรียมเอกสารสำเนาหนังสือราชการที่ลงรับเก็บตัวอย่าง</li> <li>4. หลักฐานระยะเวลาในการรับ-ส่งหนังสือราชการ</li> <li>5. ตรวจสอบเงื่อนไขว่า ต้องไม่มีเรื่องค้างภายใน 1 วัน</li> </ol>  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จในการบริหารอัตรากำลัง  | 5       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานการประชุมคณะทำงานวิเคราะห์โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>2. รายงานการประชุม อ.ก.พ. สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. รายงานการประชุม อ.ก.พ. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>4. คำสั่งการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งโดยการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานในปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> </ol> |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|---|---------|--|
| ตัวชี้วัดที่ 1.6 การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน  | 15      | 1. แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจ<br>2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผน   |
| <b>2. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์</b>  |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานระบบติดตามและประเมินผล โครงการ (e-Project Tracking System) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560                | 10      | 1. เอกสารการจัดจ้างที่ปรึกษาในวันที่ลงนาม<br>2. เอกสารตรวจสอบการติดตั้ง และนำเข้าข้อมูลพื้นฐานและการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ในระบบพร้อมใช้งานสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560<br>3. รายงานผลการนำเข้าข้อมูลแผนและรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณและผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด ทส.<br>4. รายงานสรุปว่าผู้บริหารสั่งการในระบบครบทุกหน่วยงาน<br>5. รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฯ                |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของการประสานและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามข้อสั่งการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | 10      | 1. รายงานการประชุมผู้บริหาร ทส.เสนอ ผอ.สนย.<br>2. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) จัดเก็บข้อมูลจากหนังสือ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เสนอปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปกท.ทส. และข้อมูลจากระบบติดตามรายงานผลการดำเนินการแบบออนไลน์<br>3. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ จัดเก็บข้อมูลและจัดทำรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของผลการดำเนินงาน |



| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดลงจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการสร้างความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p> | 20      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานผลการคำนวณการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก จากการดำเนิน โครงการสร้างความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560</li> <li>2. รายงานสรุปกิจกรรมที่ดำเนินการภายใต้โครงการสร้างความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งมี 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การจัดการขยะมูลฝอยชุมชน 2) การเพิ่มพื้นที่สีเขียว 3) การอนุรักษ์พลังงาน และ 4) กิจกรรมอื่น ๆ ที่สะท้อนปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่</li> </ol> |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ</p>   | 20      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารกระทรวงฯ</li> <li>2. เอกสารการถ่ายทอดยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ลงสู่หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ (เช่น หนังสือเวียน สรุปรายงานการประชุม เป็นต้น)</li> <li>3. เอกสารหลักฐานการจัดทำแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>4. รายงานการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนฯ เทียบกับเป้าหมาย เป็นรายไตรมาส</li> </ol>   |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|--|---------|--|
| <b>3. สำนักการบินอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</b>  |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติการบินป้องกันการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ | 25      | 1. รายงาน สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการป้องกันปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยบูรณาการอากาศยานกับภาคพื้นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560<br>2. รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบ สกบ.6  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนชั่วโมงการซ่อมบำรุงอากาศยานตามกำหนดระยะเวลา                      | 15      | 1. รายงานสรุปผลการซ่อมบำรุงอากาศยานตามกำหนดระยะเวลา  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น            | 15      | 1. รายละเอียดการจัดทำคู่มือตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น และคู่มือตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้นที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารนิริภัยการบิน สกบ. และผ่านการเห็นชอบจาก ผอ. สกบ. แล้ว<br>2. เอกสารหนังสือจาก สป.ทส. ถึง กองทัพอากาศ ในการส่งคู่มือตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น สกบ. เพื่อขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะตามหลักนิริภัยการบิน<br>3. สกบ. มีหนังสือ ถึงหน่วยงานในสังกัด แจกเวียนคู่มือตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น สกบ. เพื่อรับทราบและนำไปถือปฏิบัติ<br>4. หนังสือที่ได้รับการอนุมัติจาก รอง. ปกท.ทส. ให้ดำเนินการออกไปตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น<br>5. รายงานสรุปผลการตรวจสอบสำรวจนิริภัยภาคพื้น และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาลุप्तรรค เสนอ ผอ. สกบ. เพื่อรับทราบ<br>6. รายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารนิริภัยการบิน เพื่อทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขคู่มือ |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบก่อนบิน (Preflight Inspection) ตามคู่มือประจำอากาศยาน</p>        |         | <p>การตรวจสอบการนิรภัยภาคพื้น สกบ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินการตรวจสอบก่อนบินตามคู่มือการตรวจสอบก่อนบิน ( Preflight ) ประจำอากาศยานทุกเครื่อง (โดยต้องมีการแปลคู่มือการตรวจสอบก่อนบิน ( Preflight ) จากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยด้วย)</li> <li>2. หนังสือนำเสนอผู้บริหาร เพื่อเห็นชอบในการตรวจสอบก่อนบินไปใช้งาน</li> <li>3. รายงานการปฏิบัติ การตรวจก่อนบิน ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน</li> </ol>   |
| <p><b>4. สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b></p>   |         |   |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส.</p>              | 10      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด</li> </ol>   |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดสรรทุนฝึกอบรมและหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ของหน่วยงานภายนอก</p> | 20      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนผังงาน (FLOW CHART) การดำเนินการจัดสรรทุนฝึกอบรมและหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ของหน่วยงานภายนอก</li> <li>2. หนังสือราชการที่ สป.ทส. และ/หรือ ทส. แจ้งรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกไปยังกระทรวงการต่างประเทศ (ทุนฝึกอบรม) และกระทรวง/หน่วยงานต่างๆ (หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ)</li> <li>3. แบบรายงานการฝึกอบรมและ/หรือเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. รายงานสรุปผล ผู้ผ่านการฝึกอบรมที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม</li> </ol> |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่นำจากองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์</p>                          | 15      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หนังสือถึงหน่วยงาน คณะทำงานการจัดการความรู้ สป.ทส.</li> <li>2. เอกสาร/หลักฐาน จากหน่วยงานที่ส่งกลับมา ยัง สปบ. ที่แสดงว่าได้นำองค์ความรู้ ทักษะไปใช้ในการพัฒนาตนเอง หรือ พัฒนางาน หรือ พัฒนาองค์กร เช่น ภาพถ่าย, หนังสือที่เป็นลายลักษณ์, หนังสือรับรอง, สื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น</li> <li>3. หนังสือขออนุมัติโครงการ หรือ วาระการประชุมและรายงานสรุปวาระการประชุม ในการจัดโครงการฝึกอบรม หรือ โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ เป็นวาระหนึ่งในการประชุม หรือ มีเว็บไซต์และหนังสือแจ้งเวียนประชาสัมพันธ์ให้ทสจ.ทราบ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับส่วนภูมิภาค (สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด)</li> </ol> |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.4 ร้อยละของจำนวนผู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน</p> | 15      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หนังสือถึงหน่วยงาน และหนังสือถึงผู้ผ่านการอบรมในแต่ละหลักสูตรเพื่อติดตามประเมินผล</li> <li>2. เอกสาร/หลักฐาน จากผู้ผ่านการอบรมที่ส่งกลับมา ยัง สปบ. ที่แสดงถึง ว่าได้การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และได้นำใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กร เช่น หนังสือรับรองจากผู้บังคับบัญชา, ภาพถ่าย, หนังสือที่เป็นลายอักษร, แผ่นซีดี ฯลฯ</li> </ol>   |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|--|---------|--|
| <b>5. กลุ่มกฎหมาย</b>  |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของ สป.ทส.   | 10      | รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของสำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของ ตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนวันในการพิจารณาของการขอตระเบียนเป็น องค์กรเอกชนด้านการคุ้มครอง สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ (คส. 2)                           | 20      | 1. แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานในการขอตระเบียนเป็นองค์กรเอกชนด้านการคุ้มครอง สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ (คส. 2)<br>2. เอกสารการพิจารณาของการขอตระเบียน เป็นองค์กรเอกชนด้านการคุ้มครอง สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ (คส. 2)<br>3. เอกสารจากหน่วยงานต่างๆ ที่ส่งเรื่องเข้ามา ให้ดำเนินการ |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 จำนวนวันในการพิจารณาขอคืนของกลาง ในระหว่างคดี ตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้  | 10      | เอกสารการพิจารณาขอคืนของกลาง ในระหว่างคดีตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4 จำนวนวันในการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งเรียก ให้เจ้าหน้าที่ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนตาม มาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติ ความ รับผิดทางละเมิด พ.ศ. 2539 | 10      | เอกสารการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งเรียก ให้เจ้าหน้าที่ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนตาม มาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติ ความ รับผิดทางละเมิด พ.ศ. 2539  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.5 จำนวนวันในการพิจารณาการตรวจร่างกฎหมาย ลำดับรองออกตามพระราชบัญญัติในความ รับผิดชอบของกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                    | 10      | เอกสารการพิจารณาการตรวจร่างกฎหมาย ลำดับรองออกตามพระราชบัญญัติในความ รับผิดชอบของกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม  |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
| <b>6. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต</b>   |         |   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส.                             | 10      | 1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของสำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ของ สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560           | 30      | 1. เอกสารหลักฐานการจัดส่งข้อมูล/หลักฐานให้สำนักงาน ป.ป.ท.ภายในระยะเวลาที่กำหนด<br>2. สรุปผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ของ สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จของการจัดการเรื่องร้องเรียนของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 | 20      | 1. แผนผังขั้นตอนการจัดการเรื่องร้องเรียนของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต<br>2. เอกสารสรุปผลการดำเนินการตามกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด<br>3. รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินการเรื่องร้องเรียนแจ้งให้ สปท. ทราบทุกเรื่อง<br>4. เอกสารการดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นเรื่องร้องเรียนและประมวลผลสรุปเรื่องร้องเรียน เสนอ ปกท.ทส. |
| <b>7. สำนักแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ</b>  |         |   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส.                             | 10      | 1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของสำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด   |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศในพื้นที่ดินของรัฐ       | 20      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน กรณีการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศเพื่อนำไปสู่ข้อยุติตามมาตรการของ กบร. (เกณฑ์คะแนนที่ 1 – 2)</li> <li>2. แผนผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน กรณีการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศเพื่อนำไปสู่ข้อยุติตามมาตรการของ กบร. (เกณฑ์คะแนนที่ 3 – 5)</li> <li>3. หลักฐานที่แสดงถึงระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละกรณี</li> </ol>   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จของการอ่านภาพถ่ายทางอากาศเพื่อแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศ | 15      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน: การดำเนินการอ่าน แปล ตีความภาพถ่ายทางอากาศ</li> <li>2. รายงานสรุปผลการดำเนินการอ่าน แปล ตีความภาพถ่ายทางอากาศที่ดำเนินการแล้วเสร็จ</li> <li>3. เตรียเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการอ่าน แปล ตีความภาพถ่ายทางอากาศ ให้ครบถ้วน</li> </ol>   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการเพิ่มศักยภาพบุคลากร                             | 15      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานผลการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การซักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศ การบูรณาการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศที่ดินของรัฐ และเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการและหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศที่ดินของรัฐ</li> <li>2. เอกสารรายชื่อผู้เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพ</li> <li>3. รายงานผล บุคลากรผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ได้นำความรู้ที่ได้รับไปดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มศักยภาพในการประชุมคณะอนุกรรมการแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศที่ดินของรัฐจังหวัด (กบร.จังหวัด) ควรแสดงรายละเอียดให้ชัดเจน</li> </ol> |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|--|---------|---|
| <b>8. สำนักตรวจและประเมินผล</b>  |         |   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส.  | 10      | 1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของ สป.ทส. โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดทุกตัวชี้วัด   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จในการประสานดำเนินการเรื่องร้องเรียน  | 10      | <p>1. ใบนำส่งสรุปผลการดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นการร้องเรียนและประมวลสรุปเรื่องร้องเรียน ที่ได้นำเสนอผู้อำนวยการส่วนติดตาม ตรวจสอบเรื่องร้องเรียน เพื่อพิจารณาเสนอผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล</p> <p>2. รวบรวมฐานข้อมูลเรื่องร้องเรียนที่ สดป.สแกนส่งเรื่องให้หน่วยงานในสังกัด ทส. พิจารณา ผ่านทางระบบรับเรื่องร้องเรียน อิเล็กทรอนิกส์ (e-Petition)</p> <p>3. นำเสนอแบบรายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่หน่วยงานในสังกัด ทส. รายงานให้ สป.ทส. ทราบว่าหน่วยงานใดเป็นผู้ดำเนินการเรื่องร้องเรียน</p> <p>4. บันทึกข้อความการรายงานผลการดำเนินงานจากหน่วยงานในสังกัด ทส. ว่าได้นำเรื่องร้องเรียนเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนแล้ว</p> |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการตรวจราชการตามแผนการตรวจราชการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 | 30      | <p>1. แผน การ ต ร ว จ ราชการ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560</p> <p>2. หลักฐานหรือเอกสารที่แสดงการเข้าร่วมการตรวจราชการ ประกอบด้วย หนังสือเชิญ / รายงานผลการตรวจราชการในแต่ละครั้ง</p> <p>3. รายงานผลการตรวจราชการของหน่วยงาน</p>   |



| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|--|---------|--|
|  |         | <p>ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนเข้าร่วมการตรวจราชการแบบบูรณาการ</p> <p>4. หนังสือติดตามการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจราชการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>5. รายงานสรุปหน่วยรับตรวจที่นำข้อเสนอแนะไปดำเนินการที่รายงานกลับมาสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>6. ตารางสรุปหน่วยงานในสังกัด ทส. นำข้อเสนอแนะจากการตรวจราชการตามแผนการตรวจราชการกระทรวงฯ ไปปฏิบัติ</p>  |
| <p><b>ตัวชี้วัดที่ 1.4</b> ระดับความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิภาพเครื่องมือกลไกงานการตรวจราชการ ตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้</p>    | 10      | <p>1. กรอบแนวทางของการพัฒนาประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกงานการตรวจราชการ (จำนวน 3 ด้าน : 1.ด้านฐานข้อมูลสารสนเทศ 2.ด้านเครื่องมือปฏิบัติงาน 3.ด้านกลไกการประสานงาน) ตามที่กำหนดไว้</p> <p>2. เตรีมเอกสารการประชุม/รายงานการประชุม</p> <p>3. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายกับงานการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจราชการ 3 ด้าน (1. ด้านฐานข้อมูลสารสนเทศ 2. ด้านเครื่องมือการปฏิบัติงาน (รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจราชการ) 3. ด้านกลไกการประสานงาน))</p> |
| <p><b>9. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b></p>   |         |  |
| <p><b>ตัวชี้วัดที่ 1.1</b> ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด</p> | 30      | <p>1. เอกสารดำเนินการจ้างการพัฒนาระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด</p> <p>2. ระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้าน</p>  |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
|   |         | <p>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (เว็บไซต์ Web GIS Portal)</p> <p>3. รายงานการใช้ประโยชน์ข้อมูลด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระดับ จังหวัด โดยหน่วยงาน ทสจ. และ สสจ. นำเสนอผู้บริหารระดับจังหวัด หรือ สป.ทส.</p> <p>3.1 ทสจ. รายงานสถานการณ์ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (มีหลักฐาน เชิงประจักษ์จากการเอาข้อมูลมาใช้ เช่น แผน ที่เพื่อใช้ในการวางแผนจัดการจังหวัดให้ ผู้บริหาร (ผู้ว่าราชการจังหวัด) ทราบหรือ เห็นชอบให้ดำเนินการ</p> <p>3.2 สสจ. รายงานสถานการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อม (มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากการ เอาข้อมูลมาใช้ เช่น แผนที่เพื่อใช้ในการวางแผน จัดการให้ผู้บริหาร (รอง ปกท.ทส.ที่กำกับ) ทราบหรือเห็นชอบให้มีการดำเนินงาน</p> |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.2 ร้อยละของความสำเร็จ ในการกู้คืนระบบอินเทอร์เน็ตภายใน ระยะเวลาที่กำหนด</p>   | 15      | <p>1. เอกสาร Log ของ Switch ที่ขัดข้องจาก ระบบมอนิเตอร์</p> <p>2. รายงานการสรุปผลการกู้คืนระบบ อินเทอร์เน็ตภายในระยะเวลาที่กำหนด</p>  |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อมูล และบริการอิเล็กทรอนิกส์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>ตัวชี้วัดย่อย 1.3.1 ระบบสารสนเทศ จำนวน 3 ระบบ (ระบบรับเรื่อง ร้องเรียน ระบบติดตามข้อสั่งการของ</p> | 6       | <p>1. เอกสารสัญญาจัดจ้าง</p> <p>2. สรุปผลการพัฒนาระบบสารสนเทศ แล้วเสร็จ 3 ระบบ</p> <p>3. ระบบรับเรื่องร้องเรียน (e-Petition) ระบบฯ มีการเชื่อมโยงกับ สปน. เพื่อนำเข้าเรื่อง ร้องเรียนของ ทส. ให้กลุ่มเป้าหมาย (หน่วยงานระดับกรม/รัฐวิสาหกิจ/องค์การ มหาชน) จำนวน 16 หน่วยงาน นำไปใช้ โดย</p>  |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|--|---------|---|
| <p>ผู้บริหารและระบบเว็บไซต์กระทรวง<br/>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)<br/>หมายเหตุ : โดยวัดการนำไปใช้<br/>ประโยชน์ทุกเรื่อง/ทุกระบบ</p> |         | <p>กำหนดจำนวนเรื่องเรียนจาก สปน.<br/>ร้อยละ 80 เป็นร้อยละ 100 ของ ทส.สามารถ<br/>ระบุจำนวนเรื่องเรียนของ ทส. ที่ต้อง<br/>เชื่อมโยงมาจาก สปน. ได้เมื่อดำเนินการ<br/>พัฒนาระบบแล้วเสร็จ และมีการเชื่อมโยง<br/>ระบบฯ เป็นที่เรียบร้อย</p> <p>4. ระบบติดตามข้อสั่งการของผู้บริหาร<br/>กลุ่มเป้าหมาย(หน่วยงานระดับกรม/<br/>รัฐวิสาหกิจ/องค์การมหาชน หน่วยงานระดับ<br/>ศูนย์/สำนักในสังกัดสป.ทส. ทสจ. และ<br/>สสภ.) จำนวน 122 หน่วยงาน รายงานผลตาม<br/>ข้อสั่งการที่ได้รับผ่านระบบฯ โดยกำหนด<br/>จำนวนข้อสั่งการที่กลุ่มเป้าหมายต้องรายงาน<br/>ร้อยละ 80 เป็นร้อยละ 100</p> <p>ทั้งนี้จะสามารถระบุจำนวนข้อสั่งการได้<br/>เมื่อดำเนินพัฒนาระบบแล้วเสร็จ มีการเปิดใช้<br/>งานระบบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยเป็นข้อสั่ง<br/>การจากผู้บริหารที่มีการบันทึกเข้าในระบบ<br/>และส่งไปยังหน่วยงานผู้รับชอบตามข้อสั่ง<br/>การนั้นๆ แล้วหน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการ<br/>รายงานผลกลับมา</p> <p>5. ระบบเว็บไซต์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ<br/>สิ่งแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย (หน่วยงานระดับ<br/>ศูนย์/สำนักในสังกัดสป.ทส. ทสจ. และ<br/>สสภ.)ที่มีการใช้งานระบบเว็บไซต์ฯ เดิม<br/>จำนวน 86 หน่วยงาน มีการนำระบบฯ ใหม่<br/>ไปใช้สร้างเว็บไซต์ร้อยละ 55 (47 เว็บไซต์)<br/>ร้อยละ 60 (52 เว็บไซต์) ร้อยละ 65 (56<br/>เว็บไซต์) ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายที่นำไปวัดผล</p> |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|--|---------|---|
|  |         | คือกลุ่มเป้าหมายที่มีการนำระบบฯ ไปใช้งาน เช่น มีการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ มีการนำข้อมูลจากระบบ ไปใช้   |
| ตัวชี้วัดย่อย 1.3.2 ระบบสารสนเทศ<br>จำนวน 1 ระบบ (ระบบต้นแบบศูนย์<br>ปฏิบัติการกระทรวง (moc) และศูนย์<br>ปฏิบัติการกรม (doc))  | 9       | 1. เอกสารสัญญาจัดจ้าง<br>2. สรุปผลการพัฒนาระบบสารสนเทศแล้วเสร็จ<br>3. รวบรวมเอกสารที่ระบุว่ามีการพัฒนาระบบให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนดร่างขอบเขตของงาน (TOR) ที่ได้กำหนดไว้                                    |
| <b>10. สำนักความร่วมมือด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ</b>   |         |   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จ<br>ในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการ<br>ปฏิบัติราชการ โดยรวมของ สป.ทส.   | 10      | รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด                                  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของ<br>การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan<br>of 10 YFP) สำหรับกรอบ 10 ปี ว่าด้วยการ<br>การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน (10<br>Year Framework on Programmes of<br>SCP : 10 YFP) ให้สอดคล้องกับ SCP<br>Roadmap) ของประเทศไทย | 20      | 1. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อเตรียมจัดทำแผนฯ<br>2. แผนปฏิบัติการ (Action Plan of 10 YFP) สำหรับกรอบ 10 ปี ว่าด้วยการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนและผ่านความเห็นชอบจาก ปกท.ทส. ให้กับผู้ตรวจประเมิน         |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 จำนวนการจัดทำความตกลง<br>ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ<br>สิ่งแวดล้อมกับต่างประเทศ  | 15      | 1. เอกสารการจัดทำความตกลงด้าน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกับ<br>ต่างประเทศแล้วเสร็จและนำเสนอ กรม.<br>ให้ความเห็นชอบ<br>2. เอกสารการลงนามความตกลงด้าน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกับต่างประเทศ |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|--|---------|---|
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.4 จำนวนทำที่ไทยสำหรับการประชุมระดับรัฐมนตรีด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงครั้งที่ 5</p> | 15      | <p>1. เอกสารสรุปผลจำนวนทำที่ของประเทศไทย</p> <p>2. เอกสารสรุปผลจำนวนทำที่ที่ประเทศไทยเสนอปรากฏอยู่ในร่างแถลงการณ์ร่วมการประชุมระดับรัฐมนตรีด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงครั้งที่ 5</p>  |
| <b>10. กลุ่มตรวจสอบภายใน</b>   |         |   |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของ สป.ทส.</p>                          | 10      | <p>1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ม.44 ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยรับค่าคะแนนจากผลคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ทุกตัวชี้วัด</p>   |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการตรวจสอบภายใน</p>  | 30      | <p>1. แผนผังขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการติดตามผลการดำเนินการตามข้อสั่งการแก่ผู้ตรวจประเมิน</p> <p>2. รายงานผลการตรวจสอบภายใน</p> <p>3. เอกสารหลักฐานหนังสือสั่งการของ ปกท.ทส. ให้หน่วยรับตรวจดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ กตน.</p> <p>4. รายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการของ ปกท.ทส.</p>  |
| <p>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการสรุปผลการตรวจสอบของ ทสจ.</p>  | 20      | <p>1. แผนผังขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน ทสจ. และการติดตามผลการดำเนินการตามข้อสั่งการแก่ผู้ตรวจประเมิน</p> <p>2. รายงานผลการตรวจสอบภายใน ทสจ. โดย ผอ.กตน. เป็นผู้มอบหมาย</p> <p>3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน ทสจ.</p> <p>4. เตรียมเอกสารหนังสือสั่งการของ ปกท.ทส. ให้ ทสจ. ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในจังหวัด</p> |

| ชื่อตัวชี้วัด  | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|--|---------|--|
|  |         | 5. เตรียมเอกสารหนังสือที่ ทสจ.รายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการของ ปกท.ทส.   |
| <b>12. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</b>  |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของกระทรวง                              | 25      | 1. สรุปผลการดำเนินงานการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของกระทรวง   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 คะแนนเฉลี่ยของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ สป.ทส. ลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จำนวน 27 หน่วยงาน    | 15      | 1. สรุปผลคะแนนเฉลี่ยของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ สป.ทส. ลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จำนวน 27 หน่วยงาน และชี้แจงข้อมูลเป็นรายหน่วยงาน   |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | 10      | 1. บันทึกสรุปประเด็นการขอปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ และวิเคราะห์เอกสารคำขอปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ เสนอ ผอ.กพร.ทส.<br>2. รายงานการประชุมเชิงเวียนคณะกรรมการฯ<br>3. สรุปประเด็นและวิเคราะห์เอกสารคำขอปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการมีความสอดคล้องกับมติของคณะกรรมการฯ |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ของ สป.ทส.     | 10      | 1. รายงานสรุปผลการดำเนินงานเทียบกับแผนฯ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินพิจารณา<br>2. จัดทำรายงานสรุปผลหน่วยงานที่รับผิดชอบรหัสรายการของ สป.ทส. ดำเนินการได้แล้วเสร็จและครบถ้วน  |
| <b>ตัวชี้วัดบังคับทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. จำนวน 28 หน่วยงาน</b>   |         |  |
| ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ<br>2.1 ประชาชน (ถ้ามี) (น้ำหนัก 5)   | 10      | 1. ระบุช่องงานบริการ และกลุ่มผู้รับบริการ และเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล   |
|---|---------|--|
| <p>2.2 หน่วยงานของรัฐ (น้ำหนัก 5)<br/> <b>***กรณีไม่มีผู้รับบริการ ที่เป็นประชาชนให้อ่านน้ำหนักไปไว้ที่ตัวชี้วัด 2.2***</b></p>   |         | <p>2. กำหนดแผนงาน ผู้รับผิดชอบและนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ให้ดีขึ้น</p> <p>3. ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ โดยแสดงหลักฐานประกอบการประเมินผล รวมทั้ง จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานและผลการสำรวจความพึงพอใจ และประเด็นที่ผู้รับบริการไม่พึงพอใจที่ต้องการให้สำนักศูนย์/กลุ่มปรับปรุงไว้</p> <p>สูตรการประเมิน : ช่วงและเทียบตาม<br/> <b>บัญญัติไตรยางศ์ (R-A)</b></p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">ร้อยละพึงพอใจของผู้รับบริการ =<br/> <math display="block">\frac{\text{ผลรวมของคะแนนระดับความพึงพอใจ} \times 100}{\text{คะแนนเต็ม}}</math></p> </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">ความพึงพอใจสะสม = <math>\frac{\sum (\% \text{ความพึงพอใจ} \times \text{จำนวนคน})}{\text{จำนวนคนทั้งหมด}}</math></p> </div> |
| <p><b>ตัวชี้วัดที่ 3</b> ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย</p> <p>3.1 งบดำเนินงาน (น้ำหนัก 10)</p> <p>3.2 ลงทุน (น้ำหนัก 5)</p> <p><b>*กรณีไม่มีงบลงทุนให้อ่านน้ำหนักไว้ที่ตัวชี้วัด 3.1*</b></p> | 15      | <p>1. เอกสารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร</p> <p>2. รายงานผลการเบิกจ่ายรายเดือน และรายไตรมาส ผลการเบิกจ่ายในระบบ GFMS</p> <p>3. เก็บรักษาข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>สูตรการประเมิน : ช่วงและเทียบตาม<br/> <b>บัญญัติไตรยางศ์ (R-A)</b></p>   |

| ชื่อตัวชี้วัด   | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---|---------|---|
|   |         | <p>3.1 งบดำเนินงาน</p> <p>เงินงบประมาณรายจ่ายที่สำนัก/ศูนย์/กลุ่มเบิกจ่าย ตั้งแต่เดือนค.ศ.59 ถึงเดือนก.ย.60 x 100 งบประมาณรายจ่ายที่สำนัก/ศูนย์/กลุ่มได้รับ</p> <p>3.2 งบลงทุน<br/>(กรณีไม่มีงบลงทุนให้ตัดสูตรการคำนวณนี้ออก)</p> <p>เงินงบประมาณรายจ่ายที่สำนัก/ศูนย์/กลุ่มเบิกจ่ายตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนกันยายน 2560 x 100 งบประมาณรายจ่ายที่สำนัก/</p>   |
| <p><b>ตัวชี้วัดที่ 4</b> ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำหนด</p> | 15      | <p>1.1 รายงานการประชุมจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>1.2 แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>1.3 สำเนาหนังสือ/รายงานการประชุมที่สื่อสารให้บุคลากรรับทราบ (เอกสารไม่ครบหัก 0.1 คะแนน ระบบ e-IPA ไม่ทันกำหนดหัก 0.1 คะแนน) พร้อมทั้งแนบไฟล์หลักฐานลงระบบ</p> <p>2.1 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>2.2 แสดงเอกสารตามรหัสรายการหมวดที่รับผิดชอบตามที่ สป.ทส. กำหนด (ไม่มีรายงานเสนอผู้บริหาร หัก 0.1 คะแนน ระบบ e-IPA ไม่ทันกำหนดหัก 0.1 คะแนน)</p> <p>3.1 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>3.2 แสดงเอกสารตามรหัสรายการหมวดที่</p> |



| ชื่อตัวชี้วัด | น้ำหนัก | แนวทางและประเด็นการประเมินผล  |
|---------------|---------|---|
|               |         | <p>รับผิดชอบตามที่ สป.ทส. กำหนด (ไม่มีรายงานเสนอผู้บริหาร หัก 0.1 คะแนน ลงระบบ e-IPA ไม่ทันกำหนดหัก 0.1 คะแนน)</p> <p>4.1 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>4.2 แสดงเอกสารตามรหัสรายการหมวดที่รับผิดชอบตามที่ สป.ทส. กำหนด ครบถ้วน (ไม่มีรายงานเสนอผู้บริหาร หัก 0.1 คะแนน ลงระบบ e-IPA ไม่ทันกำหนดหัก 0.1 คะแนน) สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม รอบ 12 เดือน ได้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มหมายเลข 2 (ไม่มีสรุปผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม หัก 0.2 คะแนน ส่งไม่ทันตามกำหนด หัก 0.1 คะแนน) พร้อมทั้งบันทึกในแผ่นซีดีรอม ส่งถึงกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2560</p> <p>(รายละเอียดตาม Template ตัวชี้วัดที่ 4)</p> |

#### 4.2.5 การลงพื้นที่สอบทานผลการดำเนินงาน (Site Visit) ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน

กพร.ทส. ได้ลงพื้นที่เพื่อดำเนินการสอบทานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (Site Visit) รอบ 6 เดือน ของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 1-16 ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน ระหว่างวันที่ 19 เมษายน -19 พฤษภาคม 2560 และส่วนกลาง ระหว่างวันที่ 23 พฤษภาคม – 30 พฤษภาคม 2560

1) ผลการสอบทานการรายงานการประเมินตนเองในภาพรวมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากการลงพื้นที่ฯ (Site Visit) รอบ 6 เดือน (1 ตุลาคม 2559 – 31 มีนาคม 2560) ของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 28 หน่วยงาน พบว่า ในภาพรวมทั้ง 4 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

### มติภายนอก : มติที่ 1 ด้านการประเมินประสิทธิผล น้ำหนักมรรยละเอียด 60

#### - ตัวชี้วัดบังคับของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ส่วนกลาง

ตัวชี้วัด 1.1 การบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส. เป็นตัวชี้วัดบังคับของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่ไม่มีตัวชี้วัดในระดับ สป.ทส. ได้แก่ กกม. กตน. สปท. สกบ. สตป. สปร. สพบ. และสรป. โดยจะรับผลการประเมินตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดทุกตัวชี้วัด ในฐานะเป็นหน่วยงานกำกับ ติดตาม และผลักดัน ยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการ โดยรับคะแนนจากประเมินตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ที่ผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรา 44 ซึ่งผลการประเมินตัวชี้วัดของระดับสำนักงานปลัดฯ รอบ 6 เดือน ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรา 44 ทุกตัวชี้วัด หน่วยงานดังกล่าวจึงได้คะแนน 5.000 คะแนน ซึ่งตัวชี้วัดระดับสำนักงานปลัดฯ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดหลัก 8 ตัวชี้วัดย่อย และตัวชี้วัดทั้งหมดถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ดังนี้

#### ตาราง 3

การเปรียบเทียบตัวชี้วัด สป.ทส. (ม.44) (KPI) และ ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA)

| ตัวชี้วัดของ สป.ทส. (ม.44) (KPI)  | ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA)   |
|---|---|
| <b>องค์ประกอบที่ 1</b> ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐาน (Functional base)      | <b>มติที่ 1</b> ด้านการประเมินประสิทธิผล  |
| <b>1. ความสำเร็จในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของกระทรวง ประกอบด้วย</b> |   |
| 1.1 ระดับคุณภาพของแหล่งน้ำที่ดีขึ้น (สสภ. 1-16)   | <b>ตัวชี้วัดที่ 1.2</b> ระดับความสำเร็จในการติดตามตรวจสอบคุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินให้อยู่ในระดับดี (สสภ. 1-16)      |
| 1.2 ร้อยละของคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตหมอกควันอยู่ในระดับมาตรฐาน (สสภ. 1-4)                 | <b>ตัวชี้วัดที่ 1.4</b> ระดับความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาหมอกควันในพื้นที่ภาคเหนือ (สสภ. 1-4)                       |
| 1.3 การจัดการคุณภาพอากาศ  |   |
| 1.3.1 ค่าเฉลี่ยรายปีของเบนซีน ในเขตควบคุมมลพิษมาบตาพุด จังหวัดระยอง ลดลง (สสภ.13)           | <b>ตัวชี้วัดที่ 1.4</b> ค่าเฉลี่ยรายปีของเบนซีน ในเขตควบคุมมลพิษมาบตาพุดจังหวัดระยอง และพื้นที่ใกล้เคียง (สสภ.13) |

| ตัวชี้วัดของ สป.ทส. (ม.44) (KPI)   | ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA)  |
|--|--|
| 1.3.2 ร้อยละของจำนวนวันที่ปริมาณฝุ่นละอองขนาดเล็กเฉลี่ยรายวันอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานในพื้นที่หน้าพระลาน จังหวัดสระบุรี (สสภ. 7)   | ตัวชี้วัดที่ 1.4 ร้อยละของจำนวนวันที่ปริมาณฝุ่นละอองขนาดเล็กเฉลี่ยรายวันในเขตควบคุมมลพิษ ตำบลหน้าพระลาน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (สสภ.7) |
| 2. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ศทส.)  | ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ศทส.)  |
| องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจยุทธศาสตร์หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ (Agenda base)  | มิติที่ 1 ด้านการประเมินประสิทธิผล   |
| 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน (สบก.)<br>1.1 ร้อยละการดำเนินการตามแผนการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน<br>1.2 ร้อยละการชี้แจงประเด็นสำคัญที่ทันต่อสถานการณ์  | ตัวชี้วัดที่ 1.6 การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน (สบก.)  |
| องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นที่ หรือการบูรณาการการดำเนินงานหลายหน่วยงาน (Area base)  | มิติที่ 1 ด้านการประเมินประสิทธิผล   |
| 1. การบริหารจัดการปัญหาขยะมูลฝอย (สสภ.1-16)<br>1.1 ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยตกค้างได้รับการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ<br>1.2 ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้องจำนวนตามหลักวิชาการ<br>1.3 ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ | ตัวชี้วัดที่ 1.1 ขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง (สสภ.1-16)  |
| องค์ประกอบที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรม (Innovation base)   | มิติที่ 3 ด้านการประเมินประสิทธิภาพ  |

| ตัวชี้วัดของ สป.ทส. (ม.44) (KPI)   | ตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA)  |
|--|--|
| 1. ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ (สบก.)   | ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย (ทุกสำนัก)<br>3.1 งบดำเนินงาน 3.2 ลงทุน (ถ้ามี) |
| 2. ข้อเสนอประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบ (ศทส.)                   | ไม่กำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม  |
| องค์ประกอบที่ 5 ศักยภาพในการเป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา (Potential base) | มิติที่ 1 ด้านการประเมินประสิทธิผล   |
| 1. การจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (สนย.)                                      | ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (สนย.)                  |

- ตัวชี้วัดบังคับของสำนักของสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 1 - 16 ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ขณะที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง ซึ่งจากการติดตามผลการดำเนินงานรายภาค ส่วนใหญ่ดำเนินการได้ตามเป้าหมายรอบ 6 เดือน ผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงค่าคะแนนที่ 3.0000 – 4.500 ส่วนค่าคะแนนในภาพรวมทั้ง 16 ภาค เท่ากับ 4.2260 คะแนน และตัวชี้วัดที่ 1.2 การติดตามตรวจสอบคุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินให้อยู่ในระดับดี ผลการดำเนินงานรายภาค อยู่ในช่วงค่าคะแนนที่ 3.0000 – 4.0000 ส่วนค่าคะแนนในภาพรวมทั้ง 16 ภาค เท่ากับ 4.0000 คะแนน ส่วนตัวชี้วัด 1.4 การจัดการด้านอากาศ ใช้ค่าคะแนนรายภาค (ภาค 1 – 4, 7 และ 13)

- ตัวชี้วัดบังคับของสำนักของหน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดที่ 1.6 การสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน (สบก.) ค่าคะแนนที่ได้เท่ากับ 3.0000 คะแนน (2) ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (สนย.) ค่าคะแนนที่ได้เท่ากับ 3.8334 คะแนน (3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ศทส.) อยู่ระหว่างการจัดทำ Tor ในการจ้างพัฒนาระบบฯ

**มติภายนอก : มติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ (ตัวชี้วัดบังคับทุกหน่วยงาน) นำหนักรวม ร้อยละ 10**

**ตัวชี้วัดที่ 2 :** ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หน่วยงานส่วนใหญ่ได้ดำเนินการสำรวจ และวิเคราะห์ พร้อมทั้งประมวลผลการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ส่วนใหญ่ผู้รับบริการ มีความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 แต่มีบางหน่วยงานที่ยังไม่ได้วิเคราะห์และประมวลผล เนื่องจากกำหนดแผนไว้ในช่วงไตรมาส 3 - 4

**มติภายใน : มติที่ 3 ด้านการประเมินประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัดบังคับทุกหน่วยงาน) นำหนักรวม ร้อยละ 15**

**ตัวชี้วัดที่ 3 :** การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ในรอบ 6 เดือน ได้ตรวจและติดตามผล เฉพาะงบดำเนินงาน และงบลงทุน ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มีผลการเบิกจ่ายงบดำเนินงานอยู่ ระหว่างร้อยละ 41 - 80 และงบลงทุนส่วนใหญ่ยังเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด คาดว่าจะมีผลการเบิกจ่ายเพิ่มขึ้นในไตรมาสที่ 3 - 4

**มติภายใน : มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร (ตัวชี้วัดบังคับทุกหน่วยงาน) นำหนักรวม ร้อยละ 15**

**ตัวชี้วัดที่ 4 :** PMQA รอบ 6 เดือน เป็นการตรวจแผนการดำเนินงาน และการดำเนินงาน ตามแผนฯ ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่จัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน บางหน่วยงานยังต้องปรับปรุงแผนฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ได้ดำเนินงานจริง

**ปัญหาอุปสรรคที่พบ**

1. ขั้นตอนในการดำเนินงาน เช่น ในการเตรียมความพร้อมเพื่อกำหนดตัวชี้วัด การเจรจาตัวชี้วัด การกำหนดแนวทางการประเมินผลมีความล่าช้าเกินไปเนื่องจากต้อง รอแนวทางการประเมินผลจาก สำนักงาน ก.พ.ร. จึงจะมีการกำหนดตัวชี้วัดของ สป.ทส. และตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ส่งผลให้การดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับ ตัวชี้วัด สป.ทส. ไม่บรรลุเป้าหมาย

2. การกำหนดกรอบการประเมินผลของตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ยังใช้กรอบการประเมินผลแบบเดิม คือ มุมมอง 4 มิติ ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับกรอบการ ประเมินตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ม.44 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด คือ 5 องค์ประกอบ

3. การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนบางตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนผลการดำเนินงานจริง เนื่องจากหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินการแต่ต้องรับผลการดำเนินงานเท่ากับหน่วยงานที่ดำเนินการ เช่น ตัวชี้วัด 1.1 การบูรณาการหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ โดยรวมของ สป.ทส. และตัวชี้วัดของสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค ควรกำหนดตัวชี้วัดโดยวัดผลการดำเนินงานของสิ่งแวดล้อมภาคเอง เป็นต้น

4. การลงพื้นที่ที่สอบทานผลการดำเนินงาน (Site Visit) ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน มีความล่าช้าเกินไป ทำให้ไม่สามารถตรวจให้คำแนะนำหน่วยงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานรอบ 6 เดือนได้ทัน ผลการดำเนินงานจึงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

#### ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1. ควรดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อกำหนดตัวชี้วัด การเจรจาตัวชี้วัด ช่วงต้นปีงบประมาณ โดยกำหนดตัวชี้วัดตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยไม่ต้องรอให้ตัวชี้วัดระดับกระทรวง/สป.ทส. (KPI) แล้วเสร็จก่อน หากมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ถูกกำหนดมาภายหลังเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใด จึงค่อยเพิ่มในกรอบการประเมินภายหลังได้

2. การกำหนดกรอบการประเมินผลของตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ควรกำหนดให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินในระดับกระทรวง/สป.ทส. (KPI) ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ม.44 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด คือ 5 องค์ประกอบ เพื่อหน่วยงานจะได้ไม่สับสน

3. ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนการดำเนินงานที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน หากเป็นตัวชี้วัดที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนควรกำหนดเป้าหมายย่อยที่แต่ละหน่วยงานนั้นต้องดำเนินการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร ซึ่งเป้าหมายของสำนัก/ศูนย์/กลุ่มจะต้องไม่น้อยกว่าเป้าหมายระดับกระทรวง/สป.ทส.

4. ควรกำหนดแผนการลงพื้นที่ที่สอบทานผลการดำเนินงาน (Site Visit) ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบ เพื่อจะได้ปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันก่อนที่จะถึงรอบการประเมิน (6 เดือน และ 12 เดือน) จึงจะเกิดความคุ้มค่าและได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

#### 4.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผู้ศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับองค์กรลงสู่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม สถาบัน และระดับบุคคล ในสังกัด สป.ทส. จำนวน 28 หน่วยงาน ได้เข้าไปมีส่วนร่วมทุกกระบวนการตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมการถ่ายทอดตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน พบว่า สป.ทส. มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนี้

1) มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับ สป.ทส. และมีการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับ สป.ทส.สู่ระดับ สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และระดับบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดประชุมเตรียมความพร้อมเพื่อทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 เพื่อร่วมกันจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และพิจารณา ร่างตัวชี้วัดปี 60

2) มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยกำหนดให้ทุก หน่วยงาน มี กพร.หน่วยงาน ทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลจาก กพร.ทส. ไปยังหน่วยงาน ภายในของตน เช่น ประชุมอบรมการใช้งานระบบ e-IPA วิธีการเขียนความก้าวหน้า (SAR) ประชุมเพื่อจัดทำแนวทางการประเมินผลร่วมกัน และอื่นๆ เป็นต้น เพื่อให้ บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในการถ่ายทอดตัวชี้วัดตั้งแต่กระบวนการเตรียม ความพร้อมในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการจนถึงการติดตามและประเมินผล หลังสิ้นสุดการรายงานความก้าวหน้าในแต่ละรอบตามที่กำหนด คือ 6 และ 12 เดือน

3) มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับถ่ายทอดมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง โดยทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ได้กำหนดตัวชี้วัดตามภารกิจของหน่วยงาน และสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดกระทรวง/สำนักงานปลัดฯ

4) มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ มีรายละเอียด เกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผล

ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้อำนวยการสำนัก/ ศูนย์/ กลุ่ม และมีการถ่ายทอดไปยังบุคคล ซึ่งได้กำหนดให้บุคลากรในหน่วยงานนำตัวชี้วัดบุคคลมาใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน

5) มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ โดยใช้ระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) ในการติดตามความก้าวหน้า

### ปัญหาอุปสรรคที่พบ

1) ปัญหาด้านบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรส่วนใหญ่มองว่าการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นภาระงานที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2) ปัญหาการรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) กพร.ทส. กำหนดให้ทุกหน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ยังเขียนรายงานยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนนประเมินตนเองสูงกว่าที่ดำเนินการจริง บางหน่วยงานใช้แบบฟอร์มผิดจะส่งผลทำให้การรายงานผิดไปด้วย สาเหตุเกิดจากยังไม่เข้าใจ รายละเอียดตัวชี้วัด (IPA Template) เกณฑ์การให้คะแนน รูปแบบการรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้รายงาน ทำให้ตอนลงมือปฏิบัติไม่ตรงกับเป้าหมายที่กำหนด ทำให้การดำเนินงานไม่ครบถ้วน การเก็บหลักฐานการดำเนินงานไม่ถูกต้อง เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1) เพิ่มความถี่ในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร โดยการจัดประชุมย่อยเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือใช้การประสานติดตามทางโทรศัพท์ ทางอีเมล เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ไม่มองว่าคำรับรองเป็นการเพิ่มภาระงาน แต่เป็นการควบคุม กำกับงานที่ทุกหน่วยงานทำอยู่แล้ว



ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเพิ่มกฎ กติกา กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน การติดตาม ประเมินผล ให้ทุกหน่วยงานมีทิศทางการดำเนินงานแบบเดียวกัน ส่งผลให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน และสป.ทส. ได้

2) เพิ่มความถี่ในการรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report จาก 2 รอบระยะเวลา คือ 6 เดือน และ 12 เดือน เป็น รายไตรมาส หรือทุกเดือน ซึ่งหากหน่วยงานใดมีปัญหาอุปสรรคระหว่างดำเนินการ ผู้ประเมินจะได้ทำการตรวจให้ คำแนะนำ เพื่อหาแนวทางแก้ไข ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้การดำเนินงาน ของทุกหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้

#### 4.4 การติดตามและสอบทานการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผล การถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA)

ระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA) เป็นระบบ ที่คิดค้นขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดและข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงาน ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. เพื่อให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสะดวก รวดเร็ว ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเรียกดู ข้อมูลย้อนหลังได้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552-ปัจจุบัน ผ่านเว็บไซต์ กพร.ทส. หรือ เว็บไซต์กระทรวง ทาง URL <http://ipa.mnre.go.th/home/index.php> สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กพร.ทส. ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการประเมินตนเอง ผ่านระบบ e-IPA จำนวน 2 รอบเวลา คือ รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม และรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2560

| รหัสตัวชี้วัด                          | ชื่อตัวชี้วัด                             | คะแนนเต็ม | คะแนนที่ได้รับ | ร้อยละ | คะแนน  | คะแนน | คะแนน    | คะแนน | คะแนน    |
|--|---|-----------|----------------|--------|--------|-------|----------|-------|----------|
| <b>๒๒๕ 1 ด้ยผลลย การประเมินประยิผล</b> |   |           |                |        |        |       |          |       |          |
| ๒๒๕ 1.1                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 100       | 100            | 100    | 60     |       | 0.0000   |       | 0.0000   |
| ๒๒๕ 1.2                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 4,1738    | 3,4895         | 83.53  | 25     | 10    | 4,1760   | 90    | 3,0000   |
| ๒๒๕ 1.3                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | -         | 4,6917         | 100    | 5      | 15    | 4,5000   |       | 4,5000   |
| ๒๒๕ 1.4                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 5         | 5              | 100    | 3      | 10    | 3,0000   |       | 5,0000   |
| <b>๒๒๕ 2 ด้ยผลลย การประเมินผล</b>      |   |           |                |        |        |       |          |       |          |
| ๒๒๕ 2.1                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 85.35     | -              | -      | 10     |       | 0.0000   |       | 0.0000   |
| ๒๒๕ 2.2                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | -         | 85.35          | 100    | 10     | 60    | 5,0000   |       | 40       |
| <b>๒๒๕ 3 ด้ยผลลย การประเมินผล</b>      |   |           |                |        |        |       |          |       |          |
| ๒๒๕ 3.1                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 100       | 100            | 100    | 15     |       | 0.0000   |       | 0.0000   |
| ๒๒๕ 3.2                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 100       | 100            | 100    | 15     |       | 0.0000   |       | 3,5000   |
| <b>๒๒๕ 4 ด้ยผลลย การประเมินผล</b>      |   |           |                |        |        |       |          |       |          |
| ๒๒๕ 4.1                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | -         | -              | -      | 15     |       | 0.0000   |       | 0.0000   |
| ๒๒๕ 4.2                                | ระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานราชการ | 5         | -              | -      | 3      | 15    | 2,0000   |       | 5,0000   |
| รวม                                    |   |           |                |        | 100.00 |       | 291.9118 |       | 400.0000 |
| คะแนน 5                                |   |           |                |        |        |       | 2.9191   |       | 4.0000   |

Legend: ○ = N/A   ● = 0.00-1.49   ● = 1.50-2.49   ● = 2.50-3.49   ● = 3.50-4.49   ● = 4.50-5.00

ภาพ 4 ระบบการประเมินผลการถ่ายถอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (ระบบ e-IPA)

ที่มา. จาก <http://ipa.mmre.go.th/home/index.php> : สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การติดตามและการสอบทานการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ประกอบด้วย การตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานการประเมินตนเอง ในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ การส่งรายงานเข้าระบบ e-IPA ประเด็นความสอดคล้องระหว่างการเลือกใช้แบบฟอร์ม ข้อมูลผลการดำเนินงาน เกณฑ์การให้คะแนน คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ และหลักฐานอ้างอิง ว่ามีความครบถ้วนและสอดคล้องกันหรือไม่ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของปัญหาอุปสรรคที่พบในภาพรวม ดังนี้

4.4.1 การติดตามและการสอบทานการประเมินผลการดำเนินงานผ่านระบบ e-IPA รอบ 6 เดือน

1) การส่งรายงานรอบ 6 เดือน ผ่านระบบ e-IPA พบว่า มีหน่วยงานที่รายงานความก้าวหน้าภายในระยะเวลาที่กำหนด จำนวน 26 หน่วยงาน จาก 28 หน่วยงาน (สศป. ไม่รายงานตัวชี้วัด 1.1 บูรณาการ และ สนย. ไม่รายงานตัวชี้วัดที่ 2 : ความพึงพอใจของผู้รับบริการ) คิดเป็นร้อยละ 92.86

2) การเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) โดยสามารถสรุปสาระสำคัญในภาพรวม ดังนี้

(1) การเลือกใช้แบบฟอร์ม พบว่ามีหน่วยงาน จำนวน 13 หน่วยงานที่ยังแบบฟอร์มไม่ถูกต้อง และไม่ตรงประเภทตัวชี้วัด เนื่องจากยังสับสนเรื่องการใช้แบบฟอร์มเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดเป็นเชิงคุณภาพแต่เลือกใช้แบบฟอร์มเชิงปริมาณ ซึ่งแบบฟอร์มจะคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ศทส, สพบ. สสภ. 1 3 6 7 8 9 10 11 13 14 และ 15 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ เลือกใช้แบบฟอร์มได้ถูกต้อง

(2) หัวข้อ “ข้อมูลผลการดำเนินงาน” พบว่า มีหน่วยงาน จำนวน 18 หน่วยงาน ซึ่งบางตัวชี้วัดยังรายงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนน การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน และคำชี้แจงการปฏิบัติราชการฯ ได้แก่ สบก. สนย. สปร. สกบ. ศทส. และกม. สสภ. 1 2 3 5 6 8 9 10 11 13 14 และ 15 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ รายงานได้สอดคล้องในประเด็นดังกล่าวแล้ว

(3) หัวข้อ “การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน” พบว่ามีหน่วยงาน จำนวน 25 หน่วยงาน ซึ่งบางตัวชี้วัดยังรายงานไม่สอดคล้องกับข้อมูลผลการดำเนินงาน และเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ สบก. สนย. สตป. สรป. สกบ. สพบ. ศทส. กตน. กกม. สปท. และสสภ. 1-15 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ รายงานได้สอดคล้องในประเด็นดังกล่าวแล้ว

(4) หัวข้อ “คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ” พบว่า มีบางหน่วยงาน จำนวน 16 หน่วยงาน ซึ่งมีบางตัวชี้วัดเขียนรายงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนน และการคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน ได้แก่ สบก. กตน. ศทส. สปท. สสภ. 1 2 3 5 6 7 8 9 10 11 13 และ 14 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ ได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

(5) หัวข้อ “หลักฐานอ้างอิง” พบว่า มีบางหน่วยงาน จำนวน 4 หน่วยงาน ซึ่งบางตัวชี้วัดไม่ระบุหลักฐานอ้างอิงให้สอดคล้องกับคำชี้แจงฯ โดยไม่ระบุเลขดัชนีหลักฐานอ้างอิงที่ให้ตรงกับเลขดัชนีที่ระบุไว้ท้ายคำบรรยาย หัวข้อ “คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ” ได้แก่ สบก. สรป. สกบ. และศทส. ส่วนหน่วยงานอื่นๆ ได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

3) ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัดฯ ของหน่วยงานในสังกัด สป.ทส.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 รอบ 6 เดือน จำนวน 28 หน่วยงาน

## ตาราง 4

ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

| ลำดับที่ | หน่วยงาน | คะแนนประเมิน<br>ตนเอง | คะแนนจากการประเมิน<br>โดยผู้ประเมินอิสระ | หมายเหตุ   |
|----------|----------|-----------------------|--|--|
| 1        | สบก.     | 1.6770                | 1.9577                                   | หักคะแนนเฉพาะ<br>ตัวชี้วัดที่ 4 PMQA<br>ส่วนตัวชี้วัดอื่นๆ<br>ประเมินตามผลการ<br>ดำเนินงานจริงที่ทุก<br>หน่วยงานดำเนินการ<br>เมื่อเทียบกับเกณฑ์<br>การให้คะแนน ตาม<br>แนวทางและประเด็น<br>การประเมินผลใน<br>ตารางที่ 2 |
| 2        | สนย.     | 1.5405                | 1.6407                                   |  |
| 3        | สคป.     | 1.6359                | 1.8360                                   |  |
| 4        | สปร.     | 2.7400                | 2.9774                                   |  |
| 5        | ศทส.     | 1.5184                | 1.8185                                   |  |
| 6        | สรป.     | 1.6581                | 1.8073                                   |  |
| 7        | สกบ.     | 1.1404                | 1.4905                                   |  |
| 8        | สพบ.     | 1.9570                | 2.1571                                   |  |
| 9        | กตบ.     | 2.7022                | 2.7023                                   |  |
| 10       | กกม.     | 3.2675                | 3.3945                                   |  |
| 11       | ศปท.     | 1.5229                | 1.6666                                   |  |
| 12       | กพร.ทส.  | 2.4643                | 2.6144                                   |  |
| 13       | สสภ.1    | 2.7873                | 2.7872                                   |  |
| 14       | สสภ.2    | 2.7294                | 2.7295                                   |  |
| 15       | สสภ.3    | 2.6893                | 2.6893                                   |  |
| 16       | สสภ.4    | 2.6321                | 2.6326                                   |  |
| 17       | สสภ.5    | 2.8946                | 2.8947                                   |  |
| 18       | สสภ.6    | 2.5979                | 2.7479                                   |  |
| 19       | สสภ.7    | 2.3395                | 2.3396                                   |  |
| 20       | สสภ.8    | 2.7173                | 2.7173                                   |  |
| 21       | สสภ.9    | 2.8954                | 2.8854                                   |  |
| 22       | สสภ.10   | 2.6336                | 2.6337                                   |  |
| 23       | สสภ.11   | 2.9450                | 2.9451                                   |  |
| 24       | สสภ.12   | 2.7501                | 2.7502                                   |  |
| 25       | สสภ.13   | 2.7907                | 2.7908                                   |  |

| ลำดับที่    | หน่วยงาน | คะแนนประเมิน<br>ตนเอง | คะแนนจากการประเมิน<br>โดยผู้ประเมินอิสระ | หมายเหตุ |
|-------------|----------|-----------------------|--|----------|
| 26          | สศก.14   | 2.6653                | 2.6655                                   |          |
| 27          | สศก.15   | 2.9095                | 2.9096                                   |          |
| 28          | สศก.16   | 2.7522                | 2.7524                                   |          |
| คะแนนเฉลี่ย |          | <b>2.3527</b>         | <b>2.4976</b>                            |          |

#### 4.4.2 การติดตามและสอบทานการประเมินผลการดำเนินงานผ่านระบบ e-IPA รอบ 12 เดือน

1) การส่งรายงานรอบ 12 เดือน ผ่านระบบฯ พบว่า มีหน่วยงาน จำนวน 27 หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานทันตามระยะเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 96.43 (ยกเว้น สนย. ไม่รายงานตัวชี้วัดที่ 2 : ความพึงพอใจของผู้รับบริการ)

#### 2) การเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report)

(1) การเลือกใช้แบบฟอร์ม พบว่า ทุกหน่วยงานเลือกใช้แบบฟอร์มได้ ถูกต้องและตรงกับประเภทตัวชี้วัด

(2) หัวข้อ “ข้อมูลผลการดำเนินงาน” พบว่า มีเพียง 3 หน่วยงาน ซึ่งมีบางตัวชี้วัดที่รายงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนน การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน และคำชี้แจงการปฏิบัติราชการ ได้แก่ สตป. สปท. และกกรม. ส่วนหน่วยงานอื่นๆ รายงานได้สอดคล้องในประเด็นดังกล่าวแล้ว

(3) หัวข้อ “การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน” พบว่า มีหน่วยงาน จำนวน 8 หน่วยงาน ซึ่งมีบางตัวชี้วัดยังรายงานไม่สอดคล้องกับข้อมูลผลการดำเนินงาน และเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ สบก. สตป. สบร. สรป. สกบ. สทส. สปท. และสศก.14 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ รายงานได้สอดคล้องในประเด็นดังกล่าวแล้ว

(4) หัวข้อ “คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ” พบว่า มีหน่วยงานจำนวน 11 หน่วยงาน รายงานยังไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานเกณฑ์การให้คะแนน และการคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน ได้แก่ สบก. สกบ. สทส. สปท. สศก. 2 3 4 5 14 และ 15 ส่วนหน่วยงานอื่นๆ ได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

(5) หัวข้อ “หลักฐานอ้างอิง” พบว่า ทุกหน่วยงานสามารถระบุหลักฐาน  
ได้สอดคล้องกับคำชี้แจงการปฏิบัติราชการ

3) ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัดฯ ของหน่วยงานในสังกัด สป.ทส.ประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ.2560 รอบ 12 เดือน จำนวน 28 หน่วยงาน

#### ตาราง 5

ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน

| ลำดับที่ | หน่วยงาน | คะแนนประเมิน<br>ตนเอง | คะแนนจากการประเมิน<br>โดยผู้ประเมินอิสระ | หมายเหตุ   |
|----------|----------|-----------------------|--|--|
| 1        | สบก.     | 4.4658                | 4.5500                                   | หักคะแนนเฉพาะ<br>ตัวชี้วัดที่ 4 PMQA<br>ส่วนตัวชี้วัดอื่นๆ<br>ประเมินตามผลการ<br>ดำเนินงานจริงที่ทุก<br>หน่วยงานดำเนินการ<br>เมื่อเทียบกับเกณฑ์การ<br>ให้คะแนนตามแนวทาง<br>และประเด็นการ<br>ประเมินผล ในตารางที่ 2 |
| 2        | สนย.     | 3.7045                | 3.5702                                   |  |
| 3        | สตป.     | 4.8047                | 4.9642                                   |  |
| 4        | สปร.     | 3.9148                | 3.5859                                   |  |
| 5        | ศทส.     | 2.3583                | 2.6980                                   |  |
| 6        | สรป.     | 4.3875                | 3.5143                                   |  |
| 7        | สกก.     | 3.8074                | 4.0780                                   |  |
| 8        | สพบ.     | 3.9968                | 3.7896                                   |  |
| 9        | กตน.     | 4.7925                | 4.1000                                   |  |
| 10       | กกม.     | 4.8241                | 4.8500                                   |  |
| 11       | สปท.     | 3.6952                | 3.7240                                   |  |
| 12       | กพร.ทส.  | 3.3324                | 3.6280                                   |  |
| 13       | สสภ.1    | 4.7000                | 4.700                                    |  |
| 14       | สสภ.2    | 4.5077                | 4.4100                                   |  |
| 15       | สสภ.3    | 4.4138                | 4.0734                                   |  |
| 16       | สสภ.4    | 4.1843                | 4.6338                                   |  |
| 17       | สสภ.5    | 4.4260                | 4.3154                                   |  |
| 18       | สสภ.6    | 4.2939                | 4.4500                                   |  |
| 19       | สสภ.7    | 4.6199                | 4.0971                                   |  |
| 20       | สสภ.8    | 4.5199                | 4.6000                                   |  |

| ลำดับที่    | หน่วยงาน | คะแนนประเมิน<br>ตนเอง | คะแนนจากการประเมิน<br>โดยผู้ประเมินอิสระ | หมายเหตุ |
|-------------|----------|-----------------------|--|----------|
| 21          | สสภ.9    | 4.4288                | 4.6000                                   |          |
| 22          | สสภ.10   | 4.6000                | 4.6000                                   |          |
| 23          | สสภ.11   | 4.5956                | 3.9236                                   |          |
| 24          | สสภ.12   | 4.4398                | 4.6000                                   |          |
| 25          | สสภ.13   | 3.8711                | 3.9500                                   |          |
| 26          | สสภ.14   | 4.5235                | 4.6000                                   |          |
| 27          | สสภ.15   | 4.6000                | 4.6000                                   |          |
| 28          | สสภ.16   | 4.6000                | 4.6000                                   |          |
| คะแนนเฉลี่ย |          | 4.2991                | 4.2075                                   |          |

#### ตาราง 6

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม  
ในสังกัด สป.ทส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560

| ลำดับ | หน่วยงาน | ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. |        |        | เปรียบเทียบ<br>ปี 59 กับ ปี 60 |
|-------|----------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|
|       |          | 2558                           | 2559   | 2560   |                                |
| 1     | สบก.     | 3.8840                         | 4.7969 | 4.5500 | ลดลง                           |
| 2     | สนย.     | 4.0530                         | 3.9622 | 3.5702 | ลดลง                           |
| 3     | สศป.     | 4.8352                         | 5.0000 | 4.9642 | ลดลง                           |
| 4     | สปร.     | 4.3561                         | 4.6230 | 3.5859 | ลดลง                           |
| 5     | ศทส.     | 4.3374                         | 3.7304 | 2.6980 | ลดลง                           |
| 6     | สรป.     | 4.8180                         | 4.9410 | 3.5143 | ลดลง                           |
| 7     | สกกบ.    | 3.8479                         | 4.3512 | 4.0780 | ลดลง                           |
| 8     | สพบ.     | 4.7284                         | 4.9546 | 3.7896 | ลดลง                           |
| 9     | กตณ.     | 4.9600                         | 4.2000 | 4.1000 | ลดลง                           |
| 10    | กกม.     | 4.9280                         | 4.8234 | 4.8500 | เพิ่มขึ้น                      |
| 11    | ศปท.     | -                              | -      | 3.7240 | -                              |
| 12    | กพร.ทส.  | 4.1602                         | 3.7692 | 3.6280 | ลดลง                           |

| ลำดับ | หน่วยงาน | ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. |        |        | เปรียบเทียบ<br>ปี 59 กับ ปี 60 |
|-------|----------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|
|       |          | 2558                           | 2559   | 2560   |                                |
| 13    | ตสภ.1    | -                              | 4.4085 | 4.700  | เพิ่มขึ้น                      |
| 14    | ตสภ.2    | -                              | 4.2585 | 4.4100 | เพิ่มขึ้น                      |
| 15    | ตสภ.3    | -                              | 4.6190 | 4.0734 | ลดลง                           |
| 16    | ตสภ.4    | -                              | 4.6845 | 4.6338 | ลดลง                           |
| 17    | ตสภ.5    | -                              | 4.6285 | 4.3154 | ลดลง                           |
| 18    | ตสภ.6    | -                              | 5.0000 | 4.4500 | ลดลง                           |
| 19    | ตสภ.7    | -                              | 4.8270 | 4.0971 | ลดลง                           |
| 20    | ตสภ.8    | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 21    | ตสภ.9    | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 22    | ตสภ.10   | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 23    | ตสภ.11   | -                              | 5.0000 | 3.9236 | ลดลง                           |
| 24    | ตสภ.12   | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 25    | ตสภ.13   | -                              | 4.9764 | 3.9500 | ลดลง                           |
| 26    | ตสภ.14   | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 27    | ตสภ.15   | -                              | 5.0000 | 4.6000 | ลดลง                           |
| 28    | ตสภ.16   | -                              | 4.6500 | 4.6000 | ลดลง                           |

หมายเหตุ : 1. งบประมาณ พ.ศ. 2558 ตสภ. 1 – 16 สังกัดกรมควบคุมมลพิษ และสพท. จัดทำคำรับรองฯ ครั้งแรกในปี 60

2. ผลคะแนนปี 59 ไม่มีการหักคะแนนเกิดจากการประเมินตนเองของหน่วยงาน

3. ผลคะแนนปี 60 หักคะแนนเฉพาะตัวชี้วัดที่ 4 ตามแนวทางการประเมินผล หากไม่สามารถดำเนินการและแสดงหลักฐานได้ตามแนวทางที่กำหนด ส่วนตัวชี้วัดอื่นๆ เป็นผลการดำเนินงานจริงที่ทุกหน่วยงานดำเนินการได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัด



### ปัญหาอุปสรรค

1. ช่วงความถี่ในการรายงานความก้าวหน้าการรายงานการประเมินตนเอง เข้าสู่ระบบ e-IPA มีน้อยเกิน คือ รอบ 6 และ 12 เดือน ส่งผลให้หน่วยงานส่วนใหญ่รายงานไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับข้อมูลผลการดำเนินงาน เกณฑ์การให้คะแนน การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ และหลักฐานอ้างอิง เพื่อหน่วยงานส่วนใหญ่จะเก็บข้อมูลเฉพาะใกล้รอบระยะเวลาที่ต้องรายงานทำให้ขาดความต่อเนื่อง หรือลืมว่าต้องรายงานอะไรบ้าง

2. แนวทางการประเมินผลไม่มีการหักคะแนนรายตัวชี้วัด (ยกเว้นตัวชี้วัดที่ 4) ทำให้ทุกหน่วยงานขาดแรงกระตุ้น ในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในเกณฑ์การให้คะแนนได้

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรเพิ่มความถี่ในการรายงานความก้าวหน้าเข้าสู่ระบบ e-IPA ให้มากขึ้นอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส หรือ 6 ครั้ง/ปี หรือทุกเดือน

2. ควรเพิ่มความถี่ในการอบรมการเขียนรายงานความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นจาก 1 ครั้ง/ปี เป็น รายไตรมาส หรือจัดคลินิกเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำทุกหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจการเขียนรายงานมากยิ่งขึ้น

3. ควรเพิ่มมาตรการหรือแนวทางการประเมินผลให้มีความเข้มข้นมากขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานช่วยกันขับเคลื่อนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เช่น จัดสรรสิ่งจูงใจ ประเภทเงินรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ หรือมอบโล่เกียรติคุณ สำหรับหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา เรื่อง การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษา 4 วิธี คือ (1) ศึกษาจากเอกสาร โดยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ วิทยานิพนธ์ คุษฎินิพนธ์ ข้อมูลหลักฐานต่างๆที่มีอยู่รวมทั้งได้สืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) (2) การลงพื้นที่ โดยได้ลงพื้นที่ ณ สถานที่ตั้งหน่วยงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเจรจาตัวชี้วัดชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปี และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของแต่ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัด สป.ทส. (3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ศึกษาได้ปฏิบัติงานรวบรวมและจดบันทึกระหว่างปฏิบัติงานจริง และ (4) การติดตามและสอบถามการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการประเมินผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล e-IPA พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ได้มีการนำเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถสรุปผลจากการศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีแนวทางในการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ดังนี้

1) มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับ สป.ทส. และมีการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับ สป.ทส. สู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และระดับบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2) มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลมีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ และมีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ

3) มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับถ่ายทอดมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

4) มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

## 5.2 ปัญหาอุปสรรค

5.2.1 มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด/กพร.หน่วยงานบ่อย และขาดการถ่ายทอดงานไปยังผู้มารับช่วงงานใหม่ ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ยังขาดความเข้าใจในการดำเนินงาน เช่น วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงาน การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน และการเลือกใช้แบบฟอร์มต่างๆ เป็นต้น

5.2.2 บางสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ยังมีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงระหว่าง กพร.หน่วยงานกับ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

5.2.3 ทักษะคติของผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบางคน มองว่าการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการเพิ่มภาระงาน

5.2.4 บางสำนัก/ศูนย์/กลุ่มไม่มีการระบุเงื่อนไข/ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ ไว้ในรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) ส่งผลให้เกิดการต่อรองและความไม่เข้าใจในการใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจประเมิน

5.2.5 บางสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ทำให้ช่วงที่ต้องปฏิบัติงานดำเนินการยังไม่ถูกต้อง

### 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่ามีข้อเสนอแนะและแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.3.1 กอง/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรผู้ที่เข้ามา รับช่วงต่อ โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง การจัดคลินิกให้คำปรึกษา ในกรณี กพร. หน่วยงาน มีความ เข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือไม่ชัดเจน ควรประสานหรือสอบถามมาที่ กพร.ทส. เพื่อจะได้ชี้แจง รายละเอียดให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

5.3.2 ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มาปฏิบัติงานต่อ สามารถศึกษางาน ได้เอง ส่งผลให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง

5.3.3 กพร.ทส. ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลตัวชี้วัดบุคคลให้ชัดเจน มากขึ้น และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ตัวชี้วัดบุคคลที่ได้รับมอบหมายต้อง เหมาะสมกับงาน ศักยภาพของบุคลากร และความเป็นไปได้ของการปฏิบัติตามตัวชี้วัด และควรกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะที่สำคัญและเป็น โครงการที่บุคคลนั้นทำจริงเท่านั้น และ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานจริง

5.3.4 กพร.ทส. ควรกำหนดให้ทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ลดจำนวนตัวชี้วัด ไม่ มากไม่น้อยเกินไป และกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ และ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อไม่สร้างภาระงานที่มากจนเกินไป

5.3.5 กพร.ทส. ต้องเพิ่มความถี่ในการชี้แจง และทำความเข้าใจกับผู้ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตระหนัก และเห็นประโยชน์ของการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อปรับทัศนคติที่มีต่อการดำเนินงานดังกล่าวให้ดีขึ้น

5.3.6 กอง/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงาน ได้มี ส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด หลักเกณฑ์ อาจจะจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ

5.3.7 กอง/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ควรกำหนดปัญหาอุปสรรคเป็นตัวชี้วัด เพื่อจะ ได้แก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน และเป็นการพัฒนาองค์กรด้วย เพื่อช่วยให้เกิดการ พัฒนาและการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้

5.3.8 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ ศูนย์/กลุ่ม จนถึงตัวชี้วัดระดับบุคคล ควรมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีการประเมินตัวชี้วัดในหลายด้าน

โดยคุณผลงานด้านเอกสาร ผลงานเชิงประจักษ์ ที่บุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการสะท้อนกลับผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

นอกจากนี้ จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษายังเห็นว่า การนำตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ถ่ายทอดไปยังระดับบุคคล เพื่อเป็นเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เป็นการสร้างโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กรได้สร้างความสนิทสนมให้กับผู้บังคับบัญชา ลดการใช้ระบบอุปถัมภ์ ถือเป็นการกระจายอำนาจสู่บุคลากรเป็นรายบุคคล ให้ทุกคนมีการบริหารงานในหน้าที่ของตนแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความต้องการขององค์กรได้ และสามารถทำงานร่วมกันได้ทุกฝ่ายในกรณีที่ภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีความเชื่อมโยงกัน

ทั้งนี้ องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการถ่ายทอดตัวชี้วัดดังกล่าวให้เกิดความเชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

#### 5.4 การอภิปรายผลการดำเนินงาน

การศึกษาการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

5.4.1 แนวทางการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ในการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการระมัดชอบ หลักประสิทธิผล และหลักประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งขั้นตอนกระบวนการจะต้องทำการแปลงเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร มากำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในองค์กร โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลหน่วยงานต้อง

มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อความสำเร็จของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และในทุกระดับต้องจัดทำเป็นข้อตกลงระหว่างกัน (Internal Performance Agreement: IPA) สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 (2545) มาตรา 3/1 กำหนดว่า “การบริหารราชการต้องเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ลดขั้นตอน ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจโดยจะต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” และสอดคล้องกับแนวคิดของ World Bank (อ้างถึงใน สุพิน เกษาคุปต์, 2556, หน้า 74) ได้ อธิบายว่า รัฐต้องกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ มีผลงานเป็นเป้าหมาย รู้จักรับผิดชอบ เป้าหมายขององค์กร กำหนดขอบเขตงาน ต้องทำงานเชิงรุก มีคำตอบที่หลากหลาย พร้อมให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส ให้รางวัลแก่กลุ่มและประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ใช้มืออาชีพมาจัดการ เน้นผู้รับผิดชอบต้องเป็นมืออาชีพ และสอดคล้องกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลของ สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) อธิบายไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ การคิด โดยที่เริ่มต้นที่เป้าหมายขององค์กร (Smart from the end) หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจ สภาพปัจจุบันขององค์กรหรือการวินิจฉัยองค์กร เช่น SWOT Analysis และ PMQA เป็นต้น จากนั้นจึงทำการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงานระดับองค์กร และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

นอกจากนี้การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัด สป.ทส. จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล ในสังกัด สป.ทส. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงิน โดย สป.ทส. ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2547) อธิบายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและ

มีมาตรฐานเดียวกันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยสังเกตจذب้นที่กและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณภาพและงานที่ทำ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับ แนวคิดของ สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์การเชื่อม KPI กับระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ไม่มีองค์กร ภาครัฐใดที่ใช้ตัวชี้วัดหลัก (KPI รายบุคคล) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร แม้จะตั้งเป้าหมายไว้เลอเลิศเรื่องนี้จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงทุกคนอยากทำประโยชน์จากการนำ KPI รายบุคคลมาใช้ในการประเมินผลงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรได้ก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีต่อองค์กรและพนักงาน การให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาจาก

- 1) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน เป็นฐานคิด ช่วยสร้างรูปธรรมทั้ง 6 ด้าน ของหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
- 2) ช่วยสื่อสารให้บุคลากรทุกคนทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างถูกต้อง
- 3) ช่วยเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับอย่างสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กร โดยดูแลรหัสยุทธศาสตร์ในดัชนีผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
- 4) ช่วยสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติการของทุกฝ่าย เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- 6) เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ให้สามารถบริหาร "ทุนมนุษย์" เพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 7) เป็นเครื่องมือในการตัดยุบหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีการเพิ่มและยุบหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หน่วยงานใดที่ไม่มีกระบวนการที่ส่งผล

ต่อผลลัพธ์ขององค์กรหรือ KPI แสดงว่าไม่มีความจำเป็นต้องมีอยู่ในองค์กร ผู้ที่เป็นหัวหน้างานต้องรีบทำความเข้าใจ KPI ที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ

8) เป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตามแผนยุทธศาสตร์ ว่ามีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนหรือไม่ก่อให้เกิดผลผลิต (output) หรือผลลัพธ์ (outcome) อะไรบ้าง

9) เป็นกลไกการผนึกกำลังหรือการทำงานร่วมกัน (synergy) ด้วยการสร้างดัชนีชี้วัดร่วม (common KPI) ทำให้หน่วยงานประสานงานกันดีขึ้น ปรับทิศทาง (alignment) ให้ไปด้วยกัน

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สป.ทส. ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ถึงจุดเด่น จุดด้อยและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาจุดเด่นได้อย่างเหมาะสมและขณะเดียวกันก็ได้ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งพัฒนาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.4.2 ปัญหาอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/ในสังกัด สป.ทส.

### **ปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงาน มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้**

1) **ปัญหาด้านบุคลากร** ได้แก่ ด้านทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งบางคนคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ทำให้ขาดความร่วมมือและด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อย ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฐิติารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2547) อธิบายไว้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

(1) การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้และเข้าใจการวางแผนที่จะต้องทำอะไรก่อนหลัง ทำเมื่อไรที่ไหน ใครเป็นคนทำ โครงสร้างขององค์กร อำนาจหน้าที่ต่างๆ ของแต่ละแผนกงาน แผนกไหนรับผิดชอบอะไร มีขอบเขตอำนาจการตัดสินใจได้ในระดับใด เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งหรือลดการทำงานซ้ำซ้อนลง



(2) การบริหารงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ องค์การเดินทางไปสู่จุดหมายได้สำเร็จ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความ จริงใจ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นภายในกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมที่จะร่วมทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ต้องให้ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของผู้อื่น ทำงานไม่ก้าวร้าวหน้าที่ ของผู้อื่น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานในทีม มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน มีกฎระเบียบปฏิบัติภายในกลุ่ม เพิ่มพูนทักษะความสามารถ การทำงานของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำต้องมีศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ ร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการงานที่ดี คอยประสานงานทั้ง ทีมงานอื่นและในทีม ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน คอยสนับสนุนการทำงาน คอยให้กำลังใจ สมาชิกในทีมงาน ดังนั้น การทำงานที่จะมีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมต้องเป็นผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมด้วย สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ (2551) อธิบายว่า KPI มาจากคำว่า Key Performance Indicator Indicator คือ ตัวชี้วัดผล เครื่องบ่งบอก และ Performance คือ สมรรถนะ ชีตความสามารถ สิ่งที่แสดงออก ผลการดำเนินงานตาม ลักษณะการวัด เช่น เชิงปริมาณ (Quantitative) จะวัดออกมาเป็นตัวเลข อาจจะไม่สะท้อน ให้เห็นภาพชัดเจน เช่น ปริมาณแรงงานต่างด้าวในประเทศไทยที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี เชิงคุณภาพ (Quality) เช่น แบ่งออกเป็นระดับ คือ "ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ไม่ดี" ที่แบ่งแบบนี้ เพราะเป็นดัชนีที่วัดยากต่อการวัดเป็นตัวเลข เป็นเรื่องของนามธรรม (Subjective) ซึ่งอาจจะต้องใช้การวัดด้วยการสอบถาม สังเกต ทดสอบ ตัดสินด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับแนวคิดของ Frederic W. Taylor (อ้างถึงใน ชลิตดา ศรีมณี, 2556) อธิบายว่า คนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สามารถจะปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตของ องค์การได้ โดยตั้งสมมติว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นมีอยู่วิธีเดียวที่ดีที่สุด (One best way) และถือว่าองค์การที่จะมีมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ การเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) การหาสิ่งจูงใจให้บุคลากร เกิดมีกำลังใจในการทำงาน (Motivation) และการฝึกอบรมให้คนทำงานอย่างถูกวิธี (Training)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาธิต วงศ์อนันต์นนท์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบและ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทยซึ่งผลการศึกษา

ดังกล่าวพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของส่วนราชการตามกรอบของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่าส่วนราชการอยู่ในรูปแบบของการเจรจาต่อรองระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลง และตัวแทนส่วนราชการ ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ และที่ผ่านมายังจัดทำล่าช้า ซึ่งในอนาคตควรปรับปรุง และการประเมินตนเองยังมีปัญหาด้านความถูกต้องของข้อมูล และสร้างภาระในด้านเอกสารเป็นจำนวนมาก ซึ่งในอนาคตจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบและกลไกการรายงานผลของการรายงานผลการประเมินตนเองให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลของการศึกษาข้างต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาข้อเสนอแนะที่ช่วยให้รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ ตามกรอบการประเมินของ สำนักงาน ก.พ.ร. มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ สุกิจจานนท์ (2553) ได้ศึกษาการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐ : กรณีศึกษาการปฏิรูปและการพัฒนาระบบราชการ พบว่า การปรับปรุงบทบาทภารกิจ และ โครงสร้าง มีการปรับแนวทางการบริหาร มีการปรับปรุงงบประมาณ มีการปรับปรุงระบบปฏิบัติงาน มีการกำหนดแนวทางให้แก่ส่วนราชการ และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในทุกภาคส่วนประกอบของระบบราชการ และผู้บริหารภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับเรื่องขององค์ความรู้ด้านทฤษฎีนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว และการกำหนดมาตรการทางนโยบาย เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

**2) ปัญหาการสื่อสาร** ระหว่าง กพร.ทส. และหน่วยงานในสังกัด สป.ทส. เนื่องจากบุคลากรของ กพร.ทส. ผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้แก่หน่วยงานในสังกัด สป.ทส. มีน้อยไม่สามารถสื่อสารได้ทั่วถึงทุกคน จึงใช้วิธีการแต่งตั้งบุคลากรของทุกสำนัก เป็น “กพร.หน่วยงาน” เพื่อทำการสื่อสารต่อภายในองค์กร แต่บางหน่วยงานยังขาดการสื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบถึงการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุดถนอม ต้นเจริญ (2551) ได้ศึกษาระบบการบริหารผล

การปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผลของการศึกษาข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารสายงานหลักควรสื่อสารเป้าหมายโดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์หลักและรวบรวมแผนระดับบุคคลเข้าสู่แผนปฏิบัติงาน และควรกำหนดหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และนำผลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

3) **ปัญหาด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน** เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความสอดคล้องกับระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดมากเกินไป ซึ่งหากสำนักงาน ก.พ.ร. ยังไม่กำหนดตัวชี้วัดหน่วยงานระดับสำนักงานปลัดฯ ก็จะไม่กำหนดตัวชี้วัดทำให้การกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ล่าช้าไปด้วย ทำให้บางตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการช่วงต้นปีงบประมาณไม่สามารถดำเนินการได้ และไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด ต้องมาเร่งดำเนินการในช่วงปลายปีงบประมาณ เช่น ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้ผลที่ได้ไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลล่าช้าไปด้วย ทำให้ไม่สอดคล้องกับรอบระยะเวลาที่ประเมิน ซึ่งไม่สามารถทำได้จริงทุกตัวชี้วัด การวางแผนไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ในเนื้องาน ทำให้ผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินไม่ได้ตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เน้นเชิงปริมาณ ไม่เน้นผลลัพธ์ขาดการบูรณาการร่วมกัน จึงทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มี การนำไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของบรรจง จำปา (2554) ซึ่งได้ศึกษาการสร้างเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management หรือ RBM) ที่มุ่งผลสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่ามุ่งเน้นกระบวนการ (process) ซึ่งองค์การราชการไทยใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานต้องมีความยืดหยุ่นเปิด โอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการตามแต่คุณลักษณะและภารกิจหรือแผนงานขององค์การอย่างเหมาะสม มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ทั้งในและนอกองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความหมายและสอดคล้องกับความคาดหวังของทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม

ก็คือเครื่องมือและตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นใช้วัดความสำเร็จขององค์กรนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะนำมาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาช่วยตัดสินใจด้วย โดยเฉพาะองค์ประกอบ ด้านสภาพแวดล้อมที่นับวันจะมีความซับซ้อนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพ

จากการศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบว่า บุคลากรในสังกัด สป.ทส. จะต้องปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น สำนักงาน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน ตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ซึ่งการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความใส่ใจ และนโยบายของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานที่จะสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของแต่ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ให้แต่ละคนในหน่วยงาน ได้มีความรู้เรื่องตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล ควรสร้างความรู้ความเข้าใจบุคลากรในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร โดยการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ ค่าเป้าหมายขององค์กร ให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ทุกสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ควรดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้มีการจัดทำเอกสาร คู่มือ แผ่นพับหรือ โปสเตอร์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานทุกส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กรเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และเพิ่มช่องทางการสื่อสารเรื่องตัวชี้วัดผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านตัวชี้วัดได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถเพิ่มระดับประสิทธิภาพของการทำงานได้จริง

2) กำหนดผู้ประสานงานกับ กพร.ทส. กรณีที่จะต้องมีการสื่อสารงานหรือดำเนินงานเกี่ยวกับตัวชี้วัด เพื่อสื่อสารต่อไปยังสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม อย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่า

2 ปี ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นบุคคลอื่น เนื่องจากหากปรับเปลี่ยนทุกปี จะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

3) เพิ่มช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักศูนย์/กลุ่ม ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่ ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและถูกต้อง เช่น video conference หรือ Group line หรือ e-mail เป็นต้น

4) การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น จึงควรจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือทัศนศึกษาดูงานภายนอกองค์กรอย่างน้อยปีละหนึ่ง ครั้ง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ๆ เช่น อบรมด้านการจัดทำตัวชี้วัดให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หน่วยงาน กลุ่มงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดความชำนาญสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

5) ควรมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ตำแหน่งงาน และภารกิจที่ควรมอบหมาย โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง

6) บางโครงการ/กิจกรรม สามารถดำเนินการก่อนได้โดยไม่ต้องรอให้สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดก่อน ซึ่งหากเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ กพร. กำหนด จึงนำมาประยุกต์ใช้ในภายหลังได้

ภาคผนวก

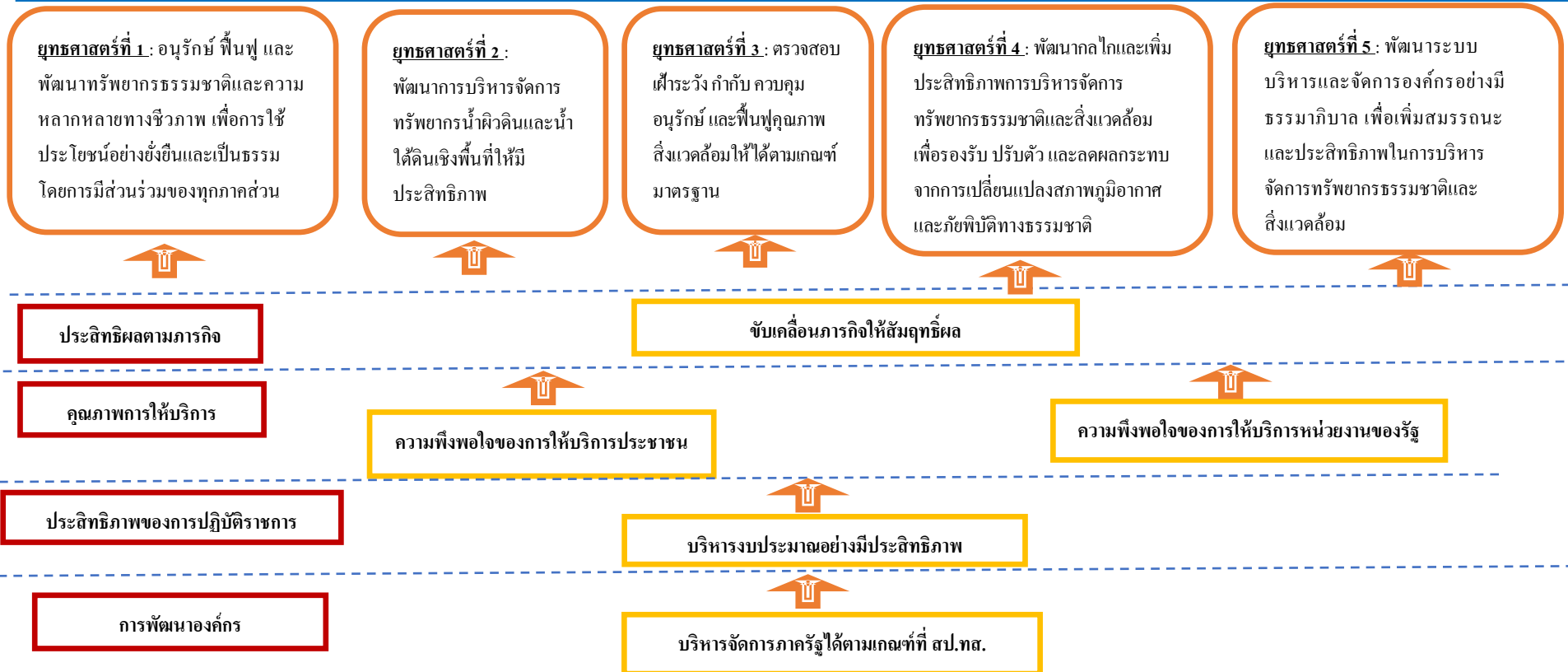
### ก. แบบฟอร์มแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) สป.ทส.



วิสัยทัศน์ สป.ทส. : ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสมดุลและยั่งยืน ภายในปี 2579

- พันธกิจ :**
1. แปลงนโยบายระดับชาติ ระดับประเทศ ระดับกระทรวง ลงสู่แผนบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทุกระดับ
  2. ขับเคลื่อน ดำเนินการ สนับสนุน ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เฝ้าระวัง ป้องกันและประเมินผลการจัดการ เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสมดุลและยั่งยืน
  3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และบูรณาการความร่วมมือในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
  4. พัฒนาระบบ สร้างกลไก และสนับสนุนปรับปรุง กฎ ระเบียบ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเชิงรุก
  5. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

#### แผนที่ยุทธศาสตร์การจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560



ข. แบบฟอร์มแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) ของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน

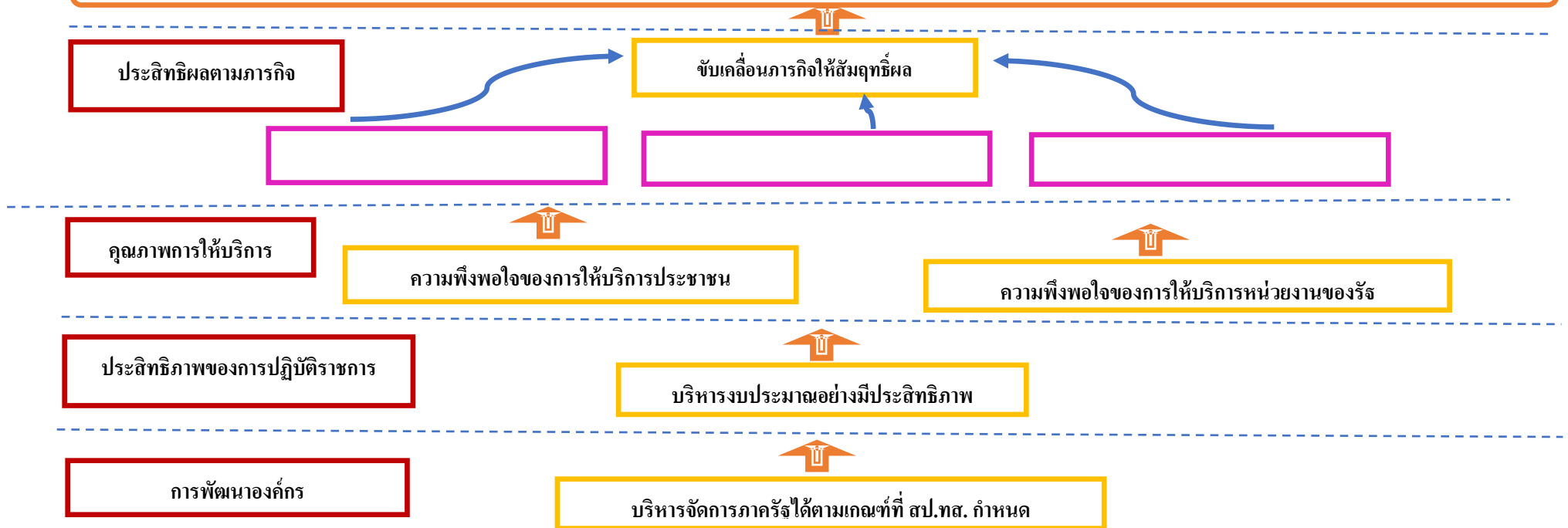


วิสัยทัศน์ สป.ทส. : ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสมดุลและยั่งยืน ภายในปี 2579

- พันธกิจ :**
1. แปลงนโยบายระดับชาติ ระดับประเทศ ระดับกระทรวง ลงสู่แผนบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทุกระดับ
  2. ขับเคลื่อนดำเนินการ สนับสนุน ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เฝ้าระวัง ป้องกันและประเมินผลการจัดการ เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสมดุลและยั่งยืน
  3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และบูรณาการความร่วมมือ ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
  4. พัฒนาระบบ สร้างกลไก และสนับสนุนปรับปรุง กฎ ระเบียบ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเชิงรุก
  5. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

แผนที่ยุทธศาสตร์การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....ระบุชื่อหน่วยงาน.....ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ยุทธศาสตร์ที่.....ระบุ





### ค. แบบฟอร์มเป้าประสงค์

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเพื่อประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของ...(ระบุชื่อสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม)...

สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ ...

| เป้าประสงค์ สำนัก/<br>ศูนย์/กลุ่ม                    | ตัวชี้วัด   | เป้าหมาย | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) |
|--|---|----------|---------------------|
| ขับเคลื่อนภารกิจให้<br>สัมฤทธิ์ผล                    | กำหนดจากภารกิจหลัก/งบประมาณที่ได้รับ/งาน<br>มอบหมายพิเศษของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม(** ใน<br>งบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับ<br>ความสำเร็จในการบูรณาการหรือขับเคลื่อนการ<br>ปฏิบัติราชการโดยรวมของ สป.ทส. ซึ่งเป็น<br>ตัวชี้วัดภาคบังคับของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่ไม่มี<br>ตัวชี้วัดในระดับ สป.ทส. โดยจะรับตัวชี้วัดของ<br>สำนักงานปลัดทุกตัว ในฐานะเป็นหน่วยงาน<br>กำกับ ติดตาม และผลักดันยุทธศาสตร์การ<br>ปฏิบัติราชการโดยรวมของสำนักงานปลัด<br>กระทรวงฯ | ระดับ... | 60                  |
| ความพึงพอใจของ<br>ผู้รับบริการ                       | ตัวชี้วัดบังคับ (จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนักของความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย 2<br>ประเภท คือ 1) ประชาชน น้ำหนักร้อยละ 5 2)<br>หน่วยงานของรัฐ น้ำหนักร้อยละ 5)   | ระดับ... | 10                  |
| บริหารงบประมาณ<br>อย่างมีประสิทธิภาพ                 | ตัวชี้วัดบังคับ   | ระดับ... | 15                  |
| บริหารจัดการภาครัฐ<br>ได้ตามเกณฑ์ที่<br>สป.ทส. กำหนด | ตัวชี้วัดบังคับ   | ระดับ... | 15                  |
| <b>รวมน้ำหนัก</b>                                    |   |          | <b>100</b>          |

### ง. แบบฟอร์มตาราง OS

ตาราง OS เพื่อประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของ...(ระบุชื่อสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม)...  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ ...

#### ตาราง OS ของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม

| ตัวชี้วัด         | ระบุส่วนงานต่างๆในหน่วยงาน |         |         |         |
|-------------------|----------------------------|---------|---------|---------|
|                   | ส่วน...                    | ส่วน... | ส่วน... | ส่วน... |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |
| ตัวชี้วัดที่... : |                            |         |         |         |

\*\*\* หมายเหตุ \*\*\*

- O คือ ผู้รับผิดชอบหลัก
- S คือ ผู้ที่สนับสนุน

## จ. แบบฟอร์ม IPA บุคคล

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (IPA บุคคล) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ชื่อ.....นามสกุล.....ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

| ตัวชี้วัดหน่วยงาน                                | เป้าหมาย<br>หน่วยงาน | ตัวชี้วัดบุคคล | เป้าหมาย<br>บุคคล | น้ำหนัก | เกณฑ์การให้คะแนน |   |   |   |   | คำชี้แจง/อธิบายการวัดบุคคล |
|--|----------------------|----------------|-------------------|---------|------------------|---|---|---|---|----------------------------|
|  |                      |                |                   |         | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |                            |
| ส่วนที่ 1 : แผนปฏิบัติการ/<br>ยุทธศาสตร์หน่วยงาน |                      |                |                   |         |                  |   |   |   |   |                            |
| ส่วนที่ 2: ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของ<br>หน่วยงาน  |                      |                |                   |         |                  |   |   |   |   |                            |
| ส่วนที่ 3: ภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ           |                      |                |                   |         |                  |   |   |   |   |                            |
|  |                      |                |                   |         |                  |   |   |   |   |                            |

ลงนาม.....ผู้รับการประเมิน

ลงนาม.....ผู้บังคับบัญชา

## จ. แบบฟอร์มการรายงานผลการปฏิบัติราชการฯ (SAR)

### 1. ตัวชี้วัดเชิงขั้นตอน

รายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ..  
(ระบุชื่อสำนักศูนย์/กลุ่ม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

|  |  |                                       |
|--|--|---------------------------------------|
| <b>รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง</b><br><b>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)</b><br>ครั้งที่..... เดือน..... |  | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน  |
|  |  | <input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |
| ชื่อตัวชี้วัดที่ :   |  |                                       |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :  |  | ผู้จัดเก็บข้อมูล :                    |
| โทรศัพท์ :   |  | โทรศัพท์ :                            |
| คำอธิบาย :   |  |                                       |
| ข้อมูลผลการดำเนินงาน :   |  |                                       |
| ระดับคะแนน   | การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 |                                       |
| 1  |  |                                       |
| 2  |  |                                       |
| 3  |  |                                       |
| 4  |  |                                       |
| 5  |  |                                       |
| เกณฑ์การให้คะแนน :   |  |                                       |
| ระดับคะแนน   | เกณฑ์การให้คะแนน                               |                                       |
| 1  |  |                                       |
| 2  |  |                                       |
| 3  |  |                                       |
| 4  |  |                                       |
| 5  |  |                                       |

|   |                     |                                       |                    |                         |
|---|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง<br>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)<br>ครั้งที่.....เดือน..... |                     | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน  |                    |                         |
|   |                     | <input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |                    |                         |
|   |                     |                                       |                    |                         |
| ตัวชี้วัด   | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | ผลการ<br>ดำเนินงาน                    | ค่าคะแนน<br>ที่ได้ | ค่าคะแนน<br>ถ่วงน้ำหนัก |
|   |                     |                                       |                    |                         |
| การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :  |                     |                                       |                    |                         |
| คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :  |                     |                                       |                    |                         |
| ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :   |                     |                                       |                    |                         |
| อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :  |                     |                                       |                    |                         |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป :   |                     |                                       |                    |                         |
| หลักฐานอ้างอิง :  |                     |                                       |                    |                         |

## 2. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

รายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ..

(ระบุชื่อสำนักศูนย์/กลุ่ม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

|   |                                     |                                       |                    |                             |         |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------|
| รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง<br>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)<br>ครั้งที่.....เดือน..... |                                     | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน  |                    |                             |         |
|   |                                     | <input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |                    |                             |         |
| ชื่อตัวชี้วัดที่ :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :   |                                     | ผู้จัดเก็บข้อมูล :                    |                    |                             |         |
| โทรศัพท์ :  |                                     | โทรศัพท์ :                            |                    |                             |         |
| คำอธิบาย :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ข้อมูลผลการดำเนินงาน :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ตัวชี้วัด   | ผลการดำเนินงานในอดีตปีงบประมาณ พ.ศ. |                                       |                    | ร้อยละที่เพิ่มขึ้น (ร้อยละ) |         |
|   | 2556                                | 2557                                  | 2558               | 2559                        | 2560    |
|   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| เกณฑ์การให้คะแนน :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ระดับคะแนน  | ระดับ 1                             | ระดับ 2                               | ระดับ 3            | ระดับ 4                     | ระดับ 5 |
|   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ตัวชี้วัด   | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ)                 | ผลการ<br>ดำเนินงาน                    | ค่าคะแนน<br>ที่ได้ | ค่าคะแนน<br>ถ่วงน้ำหนัก     |         |
|   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ:   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :  |                                     |                                       |                    |                             |         |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป :   |                                     |                                       |                    |                             |         |
| หลักฐานอ้างอิง :  |                                     |                                       |                    |                             |         |

### 3. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (แบบเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)

รายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ..(ระบุชื่อสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

| <p>รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง<br/>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)<br/>ครั้งที่..... เดือน.....</p> |                      |  |   |   |                    |   | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน  |   |  |
|---|----------------------|--|---|---|--------------------|---|---------------------------------------|---|--|
|   |                      |  |   |   |                    |   | <input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |   |  |
| ชื่อตัวชี้วัดที่ :  |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :   |                      |  |   |   | ผู้จัดเก็บข้อมูล : |   |                                       |   |  |
| โทรศัพท์ :  |                      |  |   |   | โทรศัพท์ :         |   |                                       |   |  |
| คำอธิบาย :  |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
| ข้อมูลผลการดำเนินงาน :  |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
| คำอธิบาย  |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
|   |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
|   |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
| ตารางและสูตรการคำนวณ :  |                      |  |   |   |                    |   |                                       |   |  |
| ตัวชี้วัด (i)   | น้ำหนัก<br>( $W_i$ ) | เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับ<br>เป้าหมายของตัวชี้วัด |   |   |                    |   | คะแนนที่<br>ได้<br>( $SM_i$ )         | คะแนนเฉลี่ย<br>ถ่วงน้ำหนัก<br>( $W_i \times SM_i$ ) |  |
|   |                      | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 |                                       |   |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1  | $W_1$                | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 | $SM_1$                                | $W_1 \times SM_1$                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2  | $W_2$                | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 | $SM_2$                                | $W_2 \times SM_2$                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3  | $W_3$                | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 | $SM_3$                                | $W_3 \times SM_3$                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4  | $W_4$                | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 | $SM_4$                                | $W_4 \times SM_4$                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.5  | $W_5$                | 1  | 2 | 3 | 4                  | 5 | $SM_5$                                | $W_5 \times SM_5$                                   |  |
| น้ำหนักรวม  | $\sum W_i =$         | ค่าคะแนนของตัวชี้วัดนี้เท่ากับ                   |   |   |                    |   |                                       | $\sum (W_i \times SM_i)$<br>$\sum W_i$              |  |

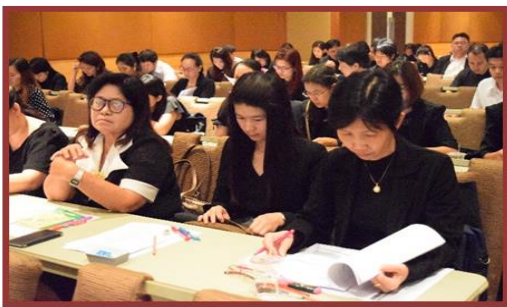
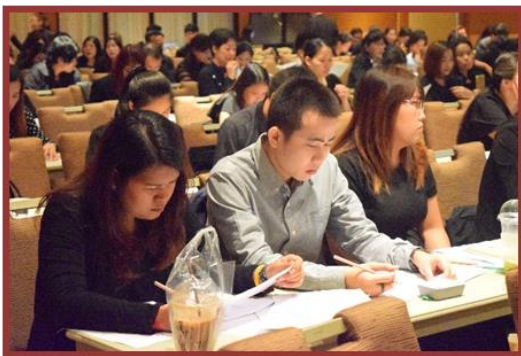
| รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง<br>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)<br>ครั้งที่..... เดือน.....   | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน<br><input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|--|
| ผลเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| $\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{SM_i}$  | หรือ  | $\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_5 \times SM_5)}{SM_i}$ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| <b>โดยที่ :</b><br>W หมายถึง น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับแต่ละเป้าหมายผลผลิต<br>SM หมายถึง คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละ/ระดับความสำเร็จของเป้าหมายผลผลิต<br>i หมายถึง ลำดับที่ของเป้าหมายผลผลิต ได้แก่ 1.1, 1.2,...,i  |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| <b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b>  |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="padding: 5px;">ชื่อตัวชี้วัดย่อย</th> <th colspan="5" style="padding: 5px;">เกณฑ์การให้คะแนน</th> </tr> <tr> <th style="padding: 5px;">1</th> <th style="padding: 5px;">2</th> <th style="padding: 5px;">3</th> <th style="padding: 5px;">4</th> <th style="padding: 5px;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">ตัวชี้วัดที่ 1.1 :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ตัวชี้วัดที่ 1.2 :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ตัวชี้วัดที่ 1.3 :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ตัวชี้วัดที่ 1.4 :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ตัวชี้วัดที่ 1.5 :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | ชื่อตัวชี้วัดย่อย   | เกณฑ์การให้คะแนน   |   |   |   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ตัวชี้วัดที่ 1.1 : |  |  |  |  |  | ตัวชี้วัดที่ 1.2 : |  |  |  |  |  | ตัวชี้วัดที่ 1.3 : |  |  |  |  |  | ตัวชี้วัดที่ 1.4 : |  |  |  |  |  | ตัวชี้วัดที่ 1.5 : |  |  |  |  |  |  |
| ชื่อตัวชี้วัดย่อย  |   | เกณฑ์การให้คะแนน   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
|  | 1   | 2  | 3 | 4   | 5 |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.1 :   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.2 :   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.3 :   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.4 :   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ตัวชี้วัดที่ 1.5 :   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดหลัก ดังนี้  |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">ระดับคะแนน</th> <th style="padding: 5px;">เกณฑ์การให้คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <math display="block">\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 1</math> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <math display="block">\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 2</math> </td> </tr> </tbody> </table>   | ระดับคะแนน  | เกณฑ์การให้คะแนน   | 1 | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 1$ | 2 | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 2$ |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| ระดับคะแนน   | เกณฑ์การให้คะแนน  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| 1  | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 1$                     |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| 2  | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 2$                     |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |  |



|  |   |                                       |                |                         |
|--|---|---------------------------------------|----------------|-------------------------|
| รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง<br>การปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)<br>ครั้งที่..... เดือน..... |   | <input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน  |                |                         |
|  |   | <input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน |                |                         |
| 3  | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 3$ |                                       |                |                         |
| 4  | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 4$ |                                       |                |                         |
| 5  | $\frac{\sum (W_{1-i} \times SM_{1-i})}{\sum W_{1-i}} = 5$ |                                       |                |                         |
| การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :   |   |                                       |                |                         |
| ตัวชี้วัด  | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ)                                       | ผลการ<br>ดำเนินงาน                    | ค่าคะแนนที่ได้ | ค่าคะแนน<br>ถ่วงน้ำหนัก |
|  |   |                                       |                |                         |
| คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :   |   |                                       |                |                         |
| ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :  |   |                                       |                |                         |
| อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :   |   |                                       |                |                         |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป :  |   |                                       |                |                         |
| หลักฐานอ้างอิง :   |   |                                       |                |                         |

ช. ภาพกิจกรรมต่าง ๆ

การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เมื่อวันที่ 7-8 ธันวาคม 2560 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร







การประชุมเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม (IPA) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560





ภาพพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ส่วนกลาง เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุมชั้น 17 อาคารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ภาพพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 1-16 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร





การฝึกอบรมการใช้งานระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามคำ  
รับรองการปฏิบัติราชการ (e-IPA's PSO) สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เมื่อวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2560 ณ ห้อง  
ประชุมชั้น 10 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาคารกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม



การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการการถ่ายถอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560





## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2554. (2554, ธันวาคม 30).ราชกิจจานุเบกษา, 128 (96ก), 24-26
- ชลิดา สรมณี. (2556). เอกสารประกอบการบรรยายขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ. (2547). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัทเจ้าพระยากระบวนการพิมพ์.
- นิโลบล แสงพนัสธาดา. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (2557). เอกสารประกอบการบรรยายการสัมมนา โยบาย และการจัดการสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บรรจง จำปา. (2554). การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานในองค์การซื้อบริการสุขภาพกรณีศึกษา สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. คุยฉินิพนธ์ปริญญาคุยฉินิพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, ตุลาคม 9).ราชกิจจานุเบกษา, 120(100ก)
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2545, ตุลาคม 2). ราชกิจจานุเบกษา, 119(99ก),2.
- พีระพงศ์ ภัคศิรี (2557) เอกสารประกอบการบรรยายการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชดา มิตรสมหวัง (2557). เอกสารประกอบการบรรยายการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย.. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรภัทร ภูเจริญ และคณะ. (2551). KPI ทำให้ง่ายๆ make it easy (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนสามลาดา จำกัด.

- วัชรพงษ์ สุกิจจานนท์. (2553). *การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐ : กรณีศึกษาการ ปฏิรูปและการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2545-2550*. คุษณินพนธ์ ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สาธิต วงศ์อนันต์นนท์. (2552). *รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการ ไทย*. คุษณินพนธ์ ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุพิน เกษาคุปต์. (2556). *เอกสารประกอบการบรรยายขอบข่ายและแนวคิด เชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขอสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย : โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. คุษณินพนธ์ ปรัชญาคุษณินบัณฑิต , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2552, ธันวาคม). *การกำหนดตัวชี้วัด ระดับบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553). *KPI รายบุคคล สุดยอดบริหารผลลัพ์ขององค์กร*. (ปีที่พิมพ์ 2553), กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด สิ้นทวิกิจ ปรินต์ติ้ง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2560). *รายงานการประเมิน ตนเองของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร : ตัวชี้วัดที่ 1.2 คะแนนเฉลี่ยของการถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ สป.ทส. ลงสู่ระดับ สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม จำนวน 27 หน่วยงาน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561, จาก <http://ipa.mmre.go.th/home/index.php>
- อรอุมา รอดเยี่ยม (2554). *การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและครู ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

## ประวัติผู้เขียน

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| ชื่อ-สกุล                          | นางสาวปานิสรา มลิวรรณ  |
| วัน เดือน ปีเกิด                   | 18 มิถุนายน 2524   |
| สถานที่เกิด                        | อ.ประโคนชัย จ.บุรีรัมย์  |
| วุฒิการศึกษา                       | สำเร็จปริญญาตรีรัฐศาสตร์บัณฑิต<br>จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>ปีการศึกษา 2546<br>สำเร็จปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต<br>จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>ปีการศึกษา 2558 |
| ตำแหน่งหน้าที่<br>การทำงานปัจจุบัน | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ทส.)<br>สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  |

## คำรับรองผู้บังคับบัญชา

ขอรับรองว่า ได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้แล้ว ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเป็นผลงานของผู้ขอประเมินโดยแท้จริง



ลงชื่อ.....

(นางสิริมณี ชุมเรียง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

.....27.../....ก.ย../..2561.....