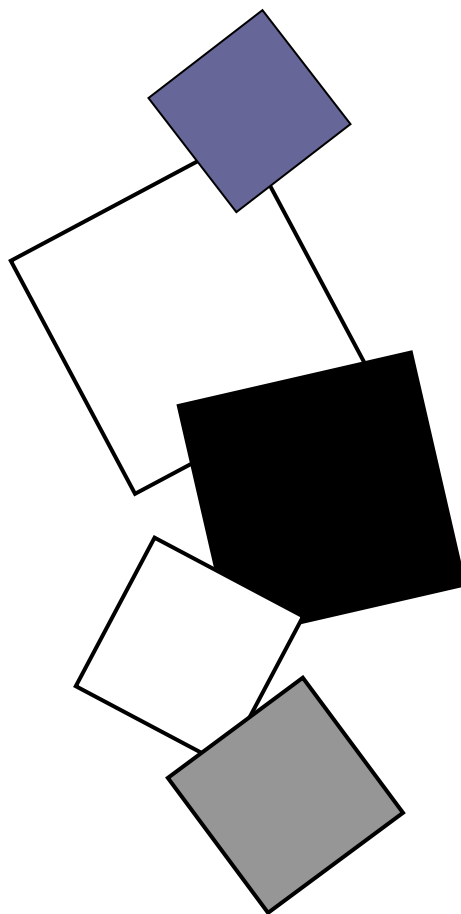




การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

สู่เป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

กรมประชาสัมพันธ์

สารบัญ

วัตถุประสงค์การประชุมเชิงปฏิบัติการ	3
กรอบการดำเนินงาน และกำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ	4
บทบาทกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	7
ขั้นตอนการถ่ายทอดผลการปฏิบัติงาน	14

วัตถุประสงค์

1. ทำความเข้าใจและความชัดเจนในเป้าหมาย ผลการปฏิบัติการของกรมประชาสัมพันธ์
2. ถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่หัวหน้าหน่วยงานตามลำดับชั้น



กรอบการดำเนินงาน

ผู้ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

ทำหน้าที่...

- ☒ อธิบาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของตนให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ
- ☒ จัดสรรตัวชี้วัดให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านรับผิดชอบ
- ☒ เกลี่ยและต่อรองค่าเป้าหมายกับผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดร่วมกันหลายท่าน

ผู้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

ทำหน้าที่...

- ☒ ทำความเข้าใจกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
- ☒ ตั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของตนขึ้นรองรับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
- ☒ ตั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงภารกิจของตนขึ้นรองรับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา (เฉพาะระดับผอ.สำนัก/กองหรือเทียบเท่า จะเป็นผู้ตั้งต้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงภารกิจของตนก่อน)

กำหนดการถ่ายทอดเป้าหมาย

Workshop ครั้งที่	วันที่ - เดือน	ผู้ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ผู้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย
1. ผู้บริหารระดับสูง (เป็นการตั้งตัวชี้วัดและค่า เป้าหมายระดับกรมฯ โดยบูรณา การระหว่างคำรับรองฯ กับ แผนปฏิบัติการประจำปี 2552)	22 ธันวาคม 51	อปส.→	→ รปส.กฤษณพร เสริมพานิช → รปส. รัตนบุรี อดิศักดิ์ → รปส.ไพฑูรย์ ศรีรอด
2. ระดับ ผอ.สำนัก/ กอง (ระดับผอ.สำนัก/กอง หรือ เทียบเท่า ทำการตั้งตัวชี้วัดและค่า เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของตน ขึ้นรองรับผู้บังคับบัญชา และทำ การตั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิง ภารกิจของตนไปพร้อมกันด้วย)	5 มกราคม 52 เริ่มเวลา 10.00 น.	อปส.→	1. ผอ.หน่วยตรวจสอบภายใน 2. ผอ.ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการ ประชาสัมพันธ์ 3. ผอ.สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย 4. ผอ.สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย 5. ผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์

Workshop ครั้งที่	วันที่ - เดือน	ผู้ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย	ผู้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย
3. ระดับ ผอ. สำนัก/ กอง	12 มกราคม 52 เวลา 09.30 น.	รปส.กฤษณพร เสริมพานิช→	1. ผอ.กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 2. ผอ.สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ 3. ผอ.สำนักนโยบายและแผนการ ประชาสัมพันธ์ 4. ผอ.สำนักข่าว 5. ผอ.สถาบันการประชาสัมพันธ์
4. ระดับ ผอ. สำนัก/ กอง	21 มกราคม 52 เวลา 10.00 น.	รปส. รัตนบุรี อติศัพท์→	1. ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ 2. ผอ.กองคลัง 3. ผอ.กองกฎหมายและระเบียบ 4. ผอ.สำนักการประชาสัมพันธ์ ต่างประเทศ 5. ผอ.สำนักส่งเสริมและพัฒนางาน เทคนิค 6. ผอ.กองงานคณะกรรมการกิจการ วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ แห่งชาติ (อยู่ระหว่างการโอนย้าย ไป กทช.)
5. ระดับ ผอ. สำนัก/ กอง	28 มกราคม 52 เวลา 09.30 น.	รปส.ไพฑูรย์ ศรีรอด→	1. ผอ.สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1-8 (8 คน) 2. เลขานุการกรมฯ (1 คน) 3. ผอ.สำนักงานประชาสัมพันธ์ จังหวัด (ผู้แทนภาค 8 คน)
6. ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย (ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ทำการตั้งตัวชี้วัดและคำเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์และเชิงภารกิจของ ต้นชั้นรองรับผู้บังคับบัญชา โดยผอ.ส่วนและหน.ฝ่าย ตั้งเป้าหมายรองรับเป้าหมายของ ผอ.สำนัก/กอง หรือเทียบเท่า หน.กลุ่มตั้งเป้าหมายรองรับ เป้าหมายของผอ.ส่วน ยกเว้น หน.กลุ่มที่รายงานตรงต่อ ผอ.สำนัก/กอง หรือเทียบเท่า)	18-20 กุมภาพันธ์ 52	ผอ.สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1-8	กลุ่มสำนักประชาสัมพันธ์เขต 1-8 / รปส.ไพฑูรย์ ศรีรอด ผอ.ส่วน/ หน.กลุ่ม/ หน.ฝ่าย สำนัก ประชาสัมพันธ์เขตละ 8 คน (8 เขตx8คน) = 64 คน

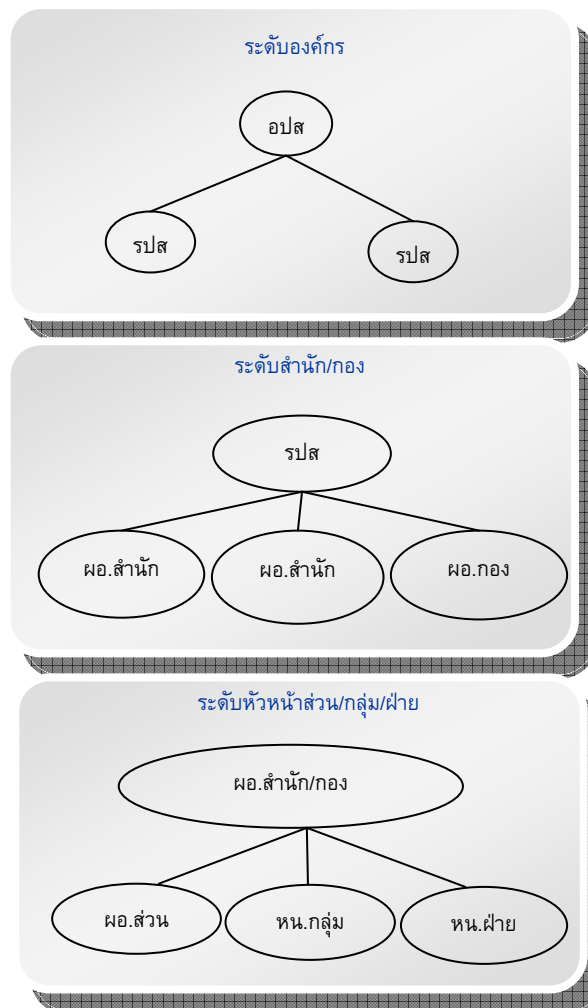
Workshop ครั้งที่	วันที่ - เดือน	ผู้ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย	ผู้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย
7. ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย	11-13 มีนาคม 52	- ผอ.สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย - ผอ.สำนักข่าว	1. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย 2. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักข่าว
8. ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย	23-25 มีนาคม 52	- ผอ.สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย - ผอ.สำนักส่งเสริมและพัฒนางานเทคนิค	1. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย 2. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักส่งเสริมและพัฒนางานเทคนิค
9. ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย	1-3 เมษายน 52	- ผอ.สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ - ผอ.สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ - ผอ.สถาบันการประชาสัมพันธ์ - ผอ.สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ	1. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ 2. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ 3. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสถาบันการประชาสัมพันธ์ 4. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ
10. ระดับผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย	22-24 เมษายน 52	- ผอ.หน่วยตรวจสอบภายใน - ผอ.ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ - ผอ.กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร - เลขานุการกรมฯ - ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ - ผอ.กองคลัง - ผอ.กองกฎหมายและระเบียบ	1. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในหน่วยตรวจสอบภายใน 2. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. หน.หน่วยงาน ภายในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 4. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในสำนักงานเลขานุการกรม 5. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในกองการเจ้าหน้าที่ 6. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในกองคลัง 7. ผอ.ส่วน/หน.กลุ่ม/หน.ฝ่าย ภายในกองกฎหมายและระเบียบ
11. ระดับผอ.สำนักงานประชาสัมพันธ์ จังหวัด	12 พฤษภาคม 52	อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดคำเป้าหมายองค์กรให้กับประชาสัมพันธ์จังหวัดจำนวนประมาณ 50-75 คน	

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)



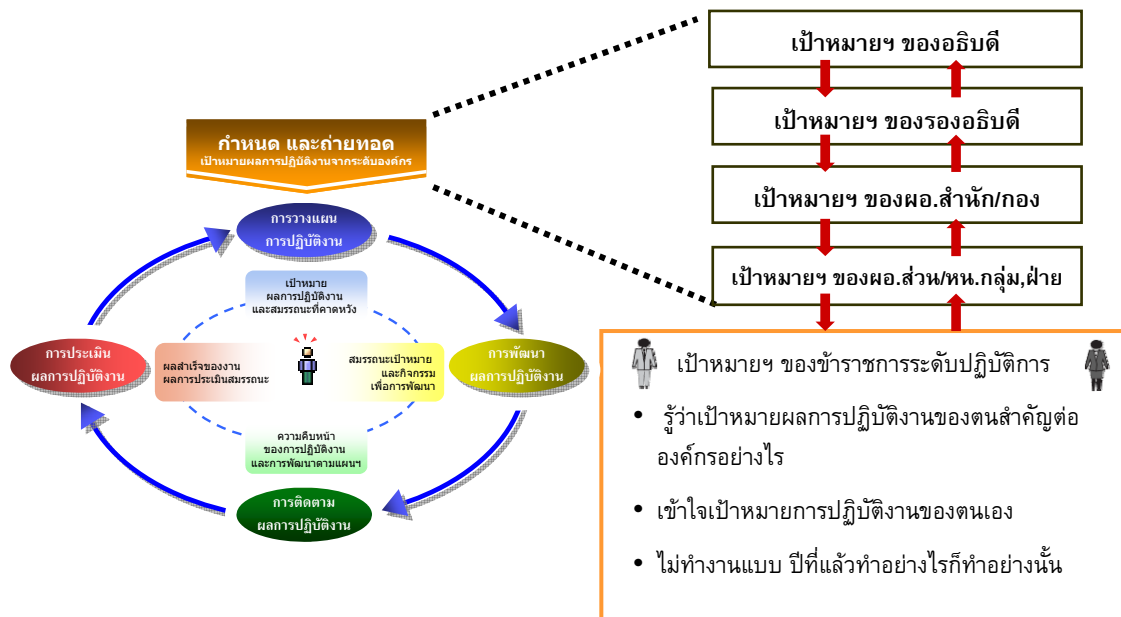
การถ่ายทอดผลการปฏิบัติงาน (Performance Cascading)

คือ การถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้กับผู้บังคับบัญชา
ทุกระดับ ตามลำดับชั้น



ความสำคัญของความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน

ระหว่างเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

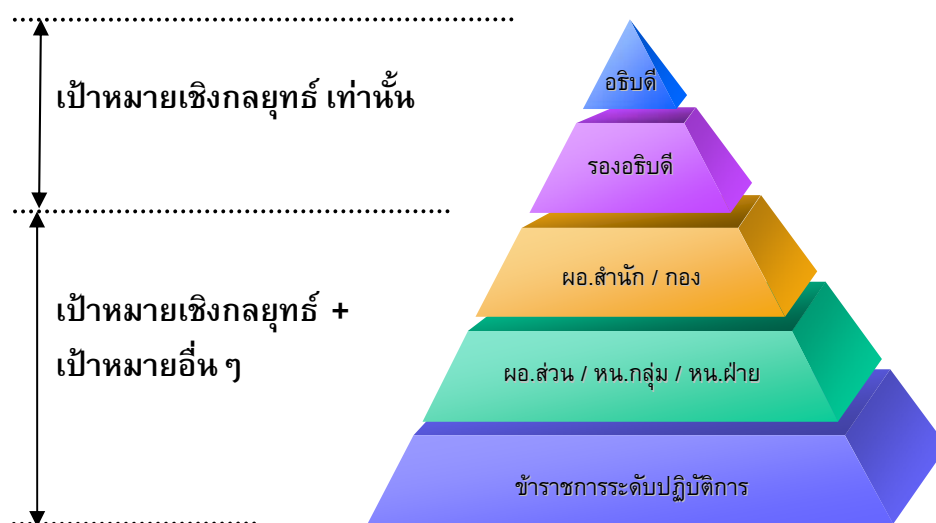


“หากปราศจากการถ่ายทอดเป้าหมายฯ ที่ชัดเจนตามลำดับชั้นบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่สามารถแสดงผลงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร”

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Goal)

แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- ✧ **เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)** หมายถึง เป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และเป็นเหตุแห่งความสำเร็จของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร
- ✧ **เป้าหมายในด้านอื่น ๆ (Job/Ad-hoc Goal)** หมายถึง เป้าหมายผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ซึ่งไม่ได้เป็นเหตุโดยตรงของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร แต่มาจากภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งที่รับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ



เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) เป้าประสงค์ (Strategic Imperative) หรือ ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)
- 2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)
- 3) ค่าเป้าหมาย (Targets) มี 5 ระดับ

หลักการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

1. การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงมาโดยตรง

- มอบหมายความรับผิดชอบทั้ง ตัวชี้วัด (KPIs) และ ค่าเป้าหมายในแต่ละข้อ จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด
- มักใช้ในกรณีที่เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง

ตัวอย่าง

รองอธิบดี 1		ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		การพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน*	1	2	3	4	5
ผอ.สำนัก 1		ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		การพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน*	1	2	3	4	5
หัวหน้าฝ่าย ข		ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		การพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน*	1	2	3	4	5

* แนวนโยบายของระดับความสำเร็จ

2. การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน โดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

- ยังใช้ตัวชี้วัดเดิมเป็นหลัก แต่อาจกำหนดระบุพื้นที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบ และมีการกำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามส่วน
- มักใช้ในกรณีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ หรือการแบ่งการปฏิบัติงานตามกลุ่มเป้าหมาย

ตัวอย่าง

รองอธิบดี 1





ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
การเพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนจากต่างประเทศ	จำนวนเครือข่ายใหม่จากต่างประเทศที่เข้าร่วมกิจกรรมการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ	6	7	8	9	10

ผอ.สำนัก1





ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
การเพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนจากต่างประเทศของสำนัก 1	จำนวนเครือข่ายใหม่จากต่างประเทศที่เข้าร่วมกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของสำนัก 1อย่างสม่ำเสมอ	4	5	6	7	8

หน.กลุ่ม1
สำนัก1



ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
การเพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนจากต่างประเทศของกลุ่ม 1 สำนัก 1	จำนวนเครือข่ายใหม่จากต่างประเทศที่เข้าร่วมกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม 1 อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5

ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในระดับเดียวกันรวมแล้ว

ควรเท่ากับหรือมากกว่า ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

3. การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน

- มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- จำเป็นต้องกำหนด ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัดที่ต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่
- มักใช้ในกรณีที่ เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของคนที่ต้องการถ่ายทอด ประกอบขึ้นด้วย เป้าหมายการปฏิบัติงานย่อยหลายประการ และต้องการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ
- จำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่จะส่งผลต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนก่อน

ตัวอย่าง

รองอธิบดี 2	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	ระดับค่าเป้าหมาย				
	KRAs	KPIs	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	การเพิ่มจำนวนผู้รับบริการผ่านทางเว็บไซต์ของกรมประชาสัมพันธ์ทั้งใน	ร้อยละของจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ที่เพิ่มขึ้น (นับ unique IP) -ผู้ชมเว็บไซต์ในประเทศ	2	4	6	8	10
↓							
ผอ.สำนัก2	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	ระดับค่าเป้าหมาย				
	KRAs	KPIs	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	ความพึงพอใจของผู้เข้าชมเว็บไซต์ในประเทศ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าชมเว็บไซต์ในประเทศ	70	75	80	85	90
↓							
หน.ฝ่าย2 สำนัก2	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	ระดับค่าเป้าหมาย				
	KRAs	KPIs	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	การปรับปรุงรูปแบบและเนื้อหาของคอลัมน์ในเว็บไซต์ภาคภาษาไทย	จำนวนคอลัมน์ในเว็บไซต์ภาคภาษาไทยที่ได้รับการปรับปรุง	11	12	13	14	15

ขั้นตอนการถ่ายทอดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 เขียนเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

- ✧ พิจารณาจากเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา หรือ เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของกรมฯ
- ✧ เขียนข้อมูลส่วนตัว ชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา
- ✧ ร่างเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเอง ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อเป้าหมายฯ ของผู้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงหลักการถ่ายทอดทั้ง 3 รูปแบบ คือ ถ่ายทอดแบบตรง แบบแบ่งค่าตัวเลข และแบบมอบหมายเพียงบางด้าน

เป้าหมายฯ ประกอบด้วย

- ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)
- ตัวชี้วัด (KPI)
- ความสำคัญ (มาก-ปานกลาง-น้อย)
หากเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ควรระบุความสำคัญเป็น “มาก”
- ระดับค่าเป้าหมายทั้ง 5 ระดับ
ควรคำนึงถึงค่าข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
- หมายเลขเป้าหมายฯ ของผู้บังคับบัญชา ที่เป้าหมายฯ ของเรา
สนับสนุนและส่งผลความสำเร็จให้กับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา
- รอบการประเมิน สำหรับเป้าหมายฯ แต่ละข้อ

แบบบันทึกเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ชื่อ - สกุล			ตำแหน่ง		ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน				
หน่วยงาน		หน่วยงานต้นสังกัด		ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น : ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง					
ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ความสำคัญ ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	ระดับค่าเป้าหมาย					สอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชาเลขที่	รอบการประเมินที่
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่าที่คาดหวัง	(3) บรรลุตามที่คาดหวัง	(4) เกินกว่าที่คาดหวัง	(5) ดีเด่น		
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)									
									☐ รอบฯ ที่ 1 ☐ รอบฯ ที่ 2
									☐ รอบฯ ที่ 1 ☐ รอบฯ ที่ 2

แบบบันทึกเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ชื่อ - สกุล			ตำแหน่ง		ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน				
หน่วยงาน		หน่วยงานต้นสังกัด		ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น : ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง					
ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAs	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก KPIs	ความสำคัญ ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	ระดับค่าเป้าหมาย					สอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชาเลขที่	รอบการประเมินที่
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่าที่คาดหวัง	(3) บรรลุตามที่คาดหวัง	(4) เกินกว่าที่คาดหวัง	(5) ดีเด่น		
เป้าหมายงานด้านอื่น ๆ (เป้าหมายงานตามภารกิจ หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)									
									☐ รอบฯ ที่ 1 ☐ รอบฯ ที่ 2
									☐ รอบฯ ที่ 1 ☐ รอบฯ ที่ 2

คำแนะนำในการเขียนเป้าหมาย

เริ่มจาก...

- ✧ ให้อ่านเขียนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระดับบน
 - โดยถามว่า “มาตรการใดที่จะทำให้เป้าหมายระดับบนสำเร็จ” หรือ
 - “เพื่อให้เป้าหมายระดับบนสำเร็จนั้น จะต้องเกิดอะไรขึ้น”
- ✧ แล้วจึงนำไปเขียนเป็นผลสัมฤทธิ์หลัก หาตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

จากนั้นจึง....

- ✧ ทบทวนภารกิจของหน่วยงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ครอบคลุม
 - โดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs) จากภารกิจ หรือตำแหน่งงาน

เกณฑ์ในการพิจารณาเบื้องต้น ถึงระดับความสำคัญของเป้าหมาย

- ☐ เป้าหมายนี้ส่งผลโดยตรงต่อภารกิจในการให้บริการประชาชนของกรมฯ หรือไม่
- ☐ เป้าหมายนี้ส่งผลต่อความสำเร็จตามภารกิจของหน่วยงานหรือไม่

☒ ☒	=	สำคัญมาก
☒	=	สำคัญปานกลาง
0	=	สำคัญน้อย

ลักษณะสำคัญของผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs)

- ✧ เป็นคำนาม พยายามใช้คำสั้น ๆ เช่น
 - “ความเร็วในการดำเนินการ.....” “ความครอบคลุมของ.....”
 - “ความสะดวกในการดำเนินการของ.....”
 - “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ”
- ✧ ผลสัมฤทธิ์หลัก ต้องเป็นผลสำคัญที่ตามมาจากการทำงาน และมีคุณค่ากับองค์กร
 - ส่งผลต่อประชาชน
 - ส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร
 - ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
- ✧ เมื่อพิจารณาแล้ว ต้องอยู่ในอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานนั้น

เกณฑ์ในการพิจารณาเบื้องต้น ถึงคุณภาพตัวชี้วัด

- ✧ วัดเป็นตัวเลขได้ชัดเจนใหม่
- ✧ มีข้อมูลใหม่ เก็บตัวเลขได้ง่ายใหม่
- ✧ ข้อมูลน่าเชื่อถือแค่ไหน
- ✧ วัดที่ผลสัมฤทธิ์หลักที่ต้องการใหม่
- ✧ เข้าใจได้ง่าย เข้าใจได้ตรงกันใหม่

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัด

Key Responsibility	KRA	KPI
รวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิ	ความทันเวลาในการร่างกฎหมายตามแผนพัฒนา กฎหมาย	- รอบระยะเวลาที่ใช้ในการร่างกฎหมายตามแผนพัฒนา กฎหมาย - จำนวนวันที่ล่าช้าในการร่าง กฎหมายตามแผนพัฒนา กฎหมาย
จัดเวทีประชาพิจารณ์ความเห็นประกอบ กฎหมาย		
ดำเนินการร่างกฎหมายตามแผนพัฒนา กฎหมาย		
จัดทำคู่มือและคำอธิบายประกอบกฎหมาย ที่รับผิดชอบ	การดำเนินการที่ถูกต้องของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตาม กฎหมายที่รับผิดชอบ	จำนวนครั้งที่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องตามกฎหมายที่ รับผิดชอบ ดำเนินการไม่ ถูกต้องตามกฎหมาย
เผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายที่รับผิดชอบ แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
ตอบข้อหารือแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		

Key Responsibility	KRA	KPI
ตรวจตราพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการเกิดเหตุ	การไม่มีผู้ต้องขังหลบหนี	- จำนวนครั้งที่ผู้ต้องขังหลบหนี - จำนวนผู้ต้องขังหลบหนี
อยู่เวรยามตามที่ได้รับมอบหมาย		
ควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบ		

Key Responsibility	KRA	KPI
นัดหมายการประชุมกับกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความทันเวลาในการจัดการ ประชุมตามเงื่อนไขเวลา	- จำนวนครั้งที่การจัดการประชุม ล่าช้า - รอบระยะเวลาที่ใช้ในการ จัดการประชุม
จัดทำและจัดส่งรายงานการประชุมล่วงหน้า		
เบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการประชุม		
จัดเตรียมอาหารสถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม	ความราบรื่น ในการดำเนินงานประชุม	- ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ใช้จริง เทียบกับงบประมาณการ ประชุม - จำนวนครั้งที่ได้รับการร้องเรียน ถึงความไม่ราบรื่นในการ ดำเนินการ
ควบคุมการประสานงานและให้บริการ ระหว่างการประชุม		
จัดเตรียม สนับสนุนข้อมูลประกอบการ ประชุม		

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพของเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และความสอดคล้อง

- ✧ แบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 ท่าน
- ✧ รับ Post-it จากวิทยากร และเขียนหมายเลขประจำกลุ่มบน Post-it
- ✧ อ่านเป้าหมายฯ ที่ติดไว้บนกำแพง อภิปรายในกลุ่ม เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความสอดคล้องของเป้าหมายฯ โดยใช้สัญลักษณ์สีของ Post-it

- สีเขียว หมายถึง เป้าหมายนั้นสอดคล้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายฯ กรมฯ / เป้าหมายของผู้บังคับบัญชาระดับบน
- สีแดง หมายถึง เป้าหมายนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายฯ กรมฯ / เป้าหมายของผู้บังคับบัญชาระดับบน
- สีเหลือง หมายถึง ท่านมีข้อคำถาม หรือความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายนั้น

- ✧ นำเสนอเหตุผลของกลุ่มต่อกลุ่มใหญ่ ว่าเหตุใดท่านจึงติด Post-it สีแดง และสีเหลือง ให้กับเป้าหมายนั้นๆ
- ✧ เจ้าของเป้าหมายฯ รับฟังการนำเสนอ และจดบันทึก เพื่อนำข้อมูลไปปรับเป้าหมายของตนเอง ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ ③ ทบทวนและปรับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

- ✧ แบ่งกลุ่มตามภารกิจที่ใกล้เคียงกัน เพื่อทบทวนและปรับแก้เป้าหมายฯ ร่วมกัน
- ✧ อภิปรายในกลุ่ม และช่วยกันปรับแก้เป้าหมาย (ที่ติดสีแดง และเหลือง) ตามข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2
- ✧ เจ้าของเป้าหมายเขียนเป้าหมายฯ ของตนเอง โดยมีความช่วยเหลือจากกลุ่ม โดยใช้ Checklist ในการช่วยปรับแก้เป้าหมาย

คำแนะนำสำหรับการปรับแก้เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหา	ตัวอย่าง	วิธีการปรับแก้
KRA/เป้าประสงค์ 1 ตัว มี KPI มากกว่า 1 ตัว	KRA เรื่อง ความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ มี KPI 3 ตัว คือ % ความพึงพอใจ, จำนวนข้อร้องเรียน และ ระยะเวลาการให้บริการ	○ สำหรับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ระดับบุคคล ให้กำหนด KPI เพียง 1 ตัวต่อ 1 เป้าประสงค์/KRA เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการเก็บข้อมูลจำนวนมากเพื่อพิสูจน์ผลงาน ○ สำหรับ เป้าประสงค์ระดับองค์กร หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็สามารถ กำหนด KPI มากกว่า 1 ตัวได้ (แต่ไม่ควรเกิน 5 ตัว) ○ หากบุคคลรับ KPI จากเป้าประสงค์ระดับองค์กรข้อเดียวกัน มาหลาย KPI ให้กำหนด KRA ใหม่ โดยระบุ เจตจำนงค์ของ KPI นั้นๆ
เป้าหมายระดับบน ขาดเป้าหมายระดับล่างสนับสนุน	เป้าหมายของผู้บังคับบัญชามีทั้งหมด 7 ข้อ มีผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน ซึ่งเป้าหมายของทั้งสองคนรวมกันแล้ว สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาเพียง 6 ข้อ ทำให้มีเป้าหมาย 1 ข้อของผู้บังคับบัญชา ขาดเป้าหมายระดับล่างไปสนับสนุน	○ ตรวจสอบว่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาทุกข้อว่า มีเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนหรือไม่ โดยสังเกตจากคอลัมน์ “สอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชาเลขที่” ในแบบบันทึกเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ○ เขียนเป้าหมายที่จะเป็นเหตุให้เป้าหมายระดับบนสำเร็จ เพิ่มเติม
เป้าหมายฯ ต่อ 1 คน มีมากเกินไป	เป้าหมายฯ ต่อคน มีจำนวน 34 KPI	○ จำนวนเป้าหมายต่อคน ควรอยู่ประมาณ 9-12 ตัวเท่านั้น ○ ให้ทบทวนว่าเป้าหมายนั้นสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรือไม่ ○ ถ้าไม่ ให้พิจารณาลบทิ้ง โดยพิจารณาข้อที่ไม่ใช่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ก่อน และพิจารณาข้อที่ไม่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

ประเด็นปัญหา	ตัวอย่าง	วิธีการปรับแก้
เป้าหมายขาดความสอดคล้องกับเป้าหมายในหน่วยงานอื่น	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตั้งเป้าหมายในการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานออนไลน์ แต่หัวหน้าฝ่ายสารสนเทศไม่ได้ระบุเป้าหมายเพื่อสนับสนุนระบบออนไลน์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	- พิจารณาว่าเป้าหมายของตนเองจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ หรือไม่ - ถ้าต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายอื่น ให้ขอไปยังฝ่าย หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด KRA และ KPI ให้สอดคล้องกัน
ระยะเวลา และเกณฑ์ความสำเร็จ ไม่สอดคล้องกัน	หัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ กำหนดเป้าหมายว่าจะทำการติดตั้งซอฟต์แวร์ในการประเมินสมรรถนะแล้วเสร็จไตรมาสที่ 2 แต่หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายว่าจะใช้ซอฟต์แวร์ในการประเมินสมรรถนะในไตรมาสที่ 1	- ให้มองไปยังหน่วยงานอื่นที่อยู่ในระนาบเดียวกัน - ทำความเข้าใจเรื่องระยะเวลา และเกณฑ์ความสำเร็จ กับบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ปรับเป้าหมาย หรือกำหนดเป้าหมายเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกัน ตามความจำเป็น
เป้าหมายซ้ำซ้อนกัน	หัวหน้าฝ่ายผลิตตั้งเป้าหมายว่าจะทำงานออกแบบด้วย หากฝ่ายออกแบบทำงานล่าช้า	ประสานความซ้ำซ้อน และทำความเข้าใจในเป้าหมาย ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาเจ้าภาพ และปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามข้อตกลง
เป้าหมายฯ ตั้ง KPI วัดความสำเร็จที่ “กิจกรรม” มากกว่าที่จะวัด “ผลสัมฤทธิ์”	ตั้ง KPI วัดที่กิจกรรม คือ ติดตั้งระบบซอฟต์แวร์ในการให้บริการลูกค้า/ผู้รับบริการ ภายในไตรมาส 2 แทนที่จะตั้ง KPI วัดที่ผลสัมฤทธิ์ เช่น - ลดต้นทุนในการจ้างพนักงานรายวันเพื่อให้บริการลูกค้า/ผู้รับบริการลง 25% - ลดรอบระยะเวลาการให้บริการลง 25%	- ให้ตั้ง KPI ที่วัด “ผลสัมฤทธิ์” เป็นอันดับแรก - หากวัดผลสัมฤทธิ์ไม่ได้ เนื่องจากเป็นนามธรรมมาก ให้ถอยมาหา KPI ที่วัดที่ “ผลผลิต” หรือ “กิจกรรมงาน”

ประเด็นปัญหา	ตัวอย่าง	วิธีการปรับแก้
KPI คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้จริง หรือพิสูจน์ได้จริง	KPI: - จำนวนครั้งที่ทีมงานไม่ทำงาน ซ้ำซ้อนกัน - จำนวนการตำหนิจากผู้บริหาร - จำนวนการร้องเรียนจากฝ่ายอื่น	○ ให้ถามคำถามว่า “จะหาข้อมูลมา พิสูจน์ ความสำเร็จ KPI นี้อย่างไร?” หรือ “ข้อมูล/ตัวเลขที่นำมาใช้ เชื่อถือได้หรือไม่ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่?” ○ กำหนด KPI ที่เก็บข้อมูลเป็นตัวเลขได้ มีแหล่งข้อมูลเดียว และเชื่อถือได้ ○ ควรหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ถ้าเลี่ยงไม่ได้ ให้กำหนดระดับความสำเร็จควบคู่กับ KPI ด้วย
KRA & KPI สลับกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา (ซึ่งควรเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา) คือ สื่อสารข้อมูลการให้บริการขององค์กรไปยังผู้รับบริการภายในไตรมาสที่ 3 เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ควรเป็น การลดรอบระยะเวลาการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	○ KRA / KPI ผู้บังคับบัญชาต้องยากกว่า KRA / KPI ของผู้ใต้บังคับบัญชา ○ พิจารณาว่า KRA/KPI นั้น เกินอำนาจหน้าที่ของคนนั้นหรือไม่ หากเกินให้พิจารณาเลื่อน KRA / KPI นั้นขึ้นไประดับบน ○ ปรับแก้ KRA / KPI ให้อยู่ภายในอำนาจหน้าที่ของเจ้าของเป้าหมายฯ ในอันที่จะทำได้สำเร็จ
ระบุค่าเป้าหมาย ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน	KPI: % ความพึงพอใจ ระบุเฉพาะเป้าหมายระดับ 5 = 70 แต่เว้นเป้าหมายระดับ 1-4 วางไว้ KPI: จำนวนรายงานที่ส่งล่าช้า เกินกำหนดเวลา ค่าเป้าหมายระบุสลับระดับเป็น ระดับ 1 = 0 ระดับ 2 = 1 ระดับ 3 = 2 ระดับ 4 = 3 ระดับ 5 = 4	○ ระบุค่าเป้าหมายให้ครบทั้ง 5 ระดับ ○ หากเป็นค่าเป้าหมายที่เป็นระดับความสำเร็จ ให้ระบุค่าเป้าหมายเป็น 1-5 แล้วต้องเขียนคำอธิบายเพิ่มเติมด้วย ○ ต้องระวังการตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่วัดค่าความผิดพลาด เพราะค่าเป้าหมายมักจะเรียงจากมากไปน้อย (1 มาก และ 5 น้อยที่สุด)

ประเด็นปัญหา	ตัวอย่าง	วิธีการปรับแก้
ใช้ต้นทุน เช่น เวลา และทรัพยากร ในการติดตามตัวชี้วัด มากกว่าคุณค่าของข้อมูล	กำหนดตัวชี้วัดเรื่อง ระยะเวลาการตอบคำถามทางโทรศัพท์ แต่การที่จะวัดได้ต้องลงทุนระบบสารสนเทศ ในการติดตาม ซึ่งใช้ต้นทุนสูงเกินไป	○ ตัวชี้วัดที่ดี มักเก็บข้อมูลยาก ต้องใช้ต้นทุนสูง หรือไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ ○ ให้พิจารณาเลือกตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งมีข้อมูลอยู่ ไม่เสียเวลา และต้นทุนในการสร้างวิธีการติดตามข้อมูล เก็บข้อมูลง่าย ไม่ซับซ้อนเกินไป ○ หากต้องการลงทุนที่จะเก็บข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดนั้น ให้ตั้งคำถาม คุ่มค่าหรือไม่ที่จะเก็บข้อมูลนั้นมาใช้

ขั้นตอนที่ 4 สรุปรูปภาพผลการปฏิบัติงาน

- ✧ ติดเป้าหมายที่ปรับแก้แล้วบนกำแพง แทนที่เป้าหมาย เดิมจาก
ขั้นตอนที่ 1
- ✧ ทบทวนเป้าหมายอีกครั้ง
- ✧ สรุป และเห็นชอบในเป้าหมาย

บันทึก

