

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐาน และแนวทางในการศึกษา โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
 - 1.1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 - 1.2 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 - 1.3 การคำนวณคะแนน
 - 1.4 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
 - 1.5 คำอธิบายตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3 คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มิติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร

โดยตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัดหลัก เป็นตัวชี้วัดสำหรับประเมินสำนัก สำนักงาน สำนักงานเขต และส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงรายละเอียดการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดเดิมให้มีความเหมาะสม และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้มากขึ้น ยกเลิกตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน” และเพิ่มตัวชี้วัดใหม่ เพื่อประเมินด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ตัวชี้วัด “ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน” และตัวชี้วัด “ร้อยละของบุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี” ซึ่งมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังนี้

(1) สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลปรับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. 2560 ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี พ.ศ. 2556-2575 แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 20 ปี ระยะที่ 1 พ.ศ. 2556-2560 และนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพื่อประกอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

(2) หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ตามกรอบที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกำหนดเพื่อประกอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

(3) ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายกลาง เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจของหน่วยงาน ต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการเจรจาตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร

(4) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานครจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

- ระดับหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และรองปลัดกรุงเทพมหานครที่กำกับดูแลในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับปลัดกรุงเทพมหานคร

(5) หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครดำเนินการตามคำรับรองฯ ที่ได้จัดทำไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(6) กรณีหน่วยงานไม่อาจปฏิบัติตามที่ได้ให้คำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ด้วยเหตุผลต่างๆหน่วยงานสามารถขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ โดยต้องได้รับการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการอรรถการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร

(7) หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ส่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลฯ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

(8) คณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี จำนวน 6 คณะที่แต่ละคณะประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประธาน ผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร/ผู้ตรวจราชการ รองผู้อำนวยการสำนักและผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลและผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. หรือผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงาน ก.ก.เป็นรองประธาน และผู้แทนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบประเมินตัวชี้วัด 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสำนักการคลัง สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. สำนักงานตรวจสอบภายในและกองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ เข้าตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ หน่วยงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีงบประมาณ

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตรวจติดตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองตามระยะเวลาที่กำหนด

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินฯ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ และส่งผลการประเมินให้สำนักงาน ก.ก. เพื่อให้สำนักงาน ก.ก. ประมวลผลนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร และ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน

(2) สำนักงาน ก.ก. จะเวียนแจ้งผลคะแนนการประเมินที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประเมินผลฯให้หน่วยงานทราบในเบื้องต้น เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบ ยืนยันผลคะแนน และขอทบทวนผลคะแนนการประเมินในกรณีที่ตรวจสอบแล้วพบว่า มีข้อผิดพลาดที่เกิดจากการให้คะแนน หรือการคำนวณคะแนน ก่อนนำผลคะแนนเสนอ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน

(3) อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมินพิจารณาผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ของหน่วยงาน และนำเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและ ก.ก. เพื่อรับทราบผลการประเมิน

(4) กรุงเทพมหานครนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาด้านการบริหารงานบุคคล เช่นการพัฒนา หรือการจัดสรรสิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นตัวแทนหรือไม่ใช่ตัวแทนให้แก่หน่วยงานตามผลการประเมินและหลักเกณฑ์ที่กรุงเทพมหานครกำหนด

1. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- 1.1 คณะกรรมการเจรจาตกลงประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัด
- 1.2 กรุงเทพมหานคร พิจารณาตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลาง เกณฑ์การให้คะแนน ของตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- 1.3 หน่วยงานจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ส่งสำนักงาน ก.ก.
- 1.4 หน่วยงานปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- 1.5 คณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัด กรุงเทพมหานคร แต่ละคณะออกตรวจติดตามประเมินผลฯ ณ หน่วยงาน (ระยะครึ่งปีงบประมาณ)
- 1.6 หน่วยงานสามารถอุทธรณ์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายกลาง เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด เสนอคณะกรรมการอุทธรณ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครรอบที่ 1
- 1.7 หน่วยงานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ ส่งสำนักงาน ก.ก.
- 1.8 คณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัด กรุงเทพมหานครแต่ละคณะออกตรวจติดตามประเมินผลฯ ณ หน่วยงาน (ระยะสิ้นปีงบประมาณ)
- 1.9 หน่วยงานสามารถอุทธรณ์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายกลาง เกณฑ์การให้คะแนน และน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด เสนอคณะกรรมการอุทธรณ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัด
- 1.10 หน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดส่งผลคะแนนแต่ละตัวชี้วัดให้สำนักงาน ก.ก. สรุปผล
- 1.11 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาผลการประเมินผล
- 1.12 หน่วยงานขอทบทวนคะแนนการประเมินกรณีมีข้อผิดพลาด
- 1.13 อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากรและการประเมิน พิจารณาผลการประเมิน
- 1.14 นำผลการประเมิน เสนอ ก.ก. และผู้ราชการกรุงเทพมหานครเพื่อทราบ
- 1.15 นำผลการประเมินไปใช้

2. แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.1 สำนักงาน ก.ก. จัดทำคำรับรองฯ ระดับกรุงเทพมหานคร นำเสนอปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครลงนามคำรับรองฯ

2.2 หน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ศึกษารายละเอียดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เจ็อนไขของตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อประกอบการจัดทำคำรับรองระดับหน่วยงาน

2.3 หน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน เกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รวมถึงกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.4 การจัดทำคำรับรองฯ ระดับหน่วยงาน โดยหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ลงนามคำรับรองฯ และส่งให้สำนักงาน ก.ก. ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อรวบรวมนำเสนอรองปลัดกรุงเทพมหานครที่กำกับดูแลในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจลงนามก่อนนำเสนอปลัดกรุงเทพมหานครลงนามคำรับรองฯ ตามลำดับ

2.5 ให้หน่วยงาน/ส่วนราชการฯ จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดที่กำหนดส่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาถ้อยแถลงความเหมาะสม (หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดจะประสานแจ้งให้ทราบต่อไป)

2.6 ปลัดกรุงเทพมหานครและผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครลงนามคำรับรองฯ ระดับกรุงเทพมหานครและระดับหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามคำรับรองฯ

การเจรจาตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก่อนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน หน่วยงานจะต้องนำตัวชี้วัดที่จะขอรับการประเมินในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เสนอคณะกรรมการเจรจาตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลางของตัวชี้วัด น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด และประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อตกลงสำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในมิติที่ 1 โดยคณะกรรมการเจรจาตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครจะมีจำนวน 6 คณะ แต่ละคณะประกอบด้วย รองปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นประธานกรรมการหัวหน้าผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และ

หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เป็นกรรมการ และเจ้าหน้าที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเป็นเลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

การอุทธรณ์การปฏิบัติราชการ

กรณีหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ตามตัวชี้วัดที่ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณได้ หน่วยงานสามารถขออุทธรณ์การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ โดยให้หน่วยงานส่งเรื่องมาที่สำนักงาน ก.ก. เพื่อนำเสนอคณะกรรมการอุทธรณ์การปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีปลัดกรุงเทพมหานครหรือรองปลัดกรุงเทพมหานครที่ปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการเจรจาตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 คณะ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. และผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เป็นกรรมการผู้อำนวยการกองระบบงาน สำนักงาน ก.ก. เป็นเลขานุการและเจ้าหน้าที่กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยสำนักงาน ก.ก. จะเปิดรับคำขออุทธรณ์จากหน่วยงาน จำนวน 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม 2560

รอบที่ 2 ภายในวันที่ 13 ตุลาคม 2560

การจัดทำรายงาน

(1) หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุม ครบถ้วนและชัดเจน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติราชการในแต่ละตัวชี้วัดในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของหน่วยงานที่รับผิดชอบตรวจติดตามผลการปฏิบัติราชการ และนำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร

(2) หน่วยงานและส่วนราชการฯ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ตามแบบรายงานส่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนด

(3) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครจะพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลฯ ที่กำหนด และนำเสนอ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมินพิจารณาผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร และนำเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และ ก.ก. ทราบตามลำดับ

การตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ

คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานสังกัด กรุงเทพมหานคร อาจมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ณ หน่วยงาน ผู้รับการประเมิน ตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ให้ทุกหน่วยงานจัดเตรียมเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้อง ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติราชการในแต่ละตัวชี้วัด พร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือ ขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

การขอทบทวนผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สำนักงาน ก.ก. จะเวียนแจ้งผลคะแนนการประเมินที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้หน่วยงานรับทราบในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอ อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน พิจารณาให้ ความเห็นชอบ เพื่อให้หน่วยงานได้ตรวจสอบและยืนยันผลการประเมิน และเปิดโอกาสให้หน่วยงาน เสนอขอทบทวนผลคะแนนการประเมินในกรณีที่ตรวจสอบแล้วพบว่า มีข้อผิดพลาดที่เกิดจากการให้ คะแนน หรือการคำนวณคะแนน มาที่สำนักงาน ก.ก. ซึ่งสำนักงาน ก.ก. จะเป็นผู้ประสานแจ้ง หน่วยงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่มีการขอทบทวนนั้นๆ เพื่อพิจารณาต่อไป และนำผลคะแนนที่ได้รับ การแก้ไขนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลฯ พิจารณาอีกครั้ง ก่อนนำเสนอ อ.ก.ก. โดยสำนักงาน ก.ก. จะเปิดรับคำขอทบทวนผลคะแนนการประเมิน ระหว่างวันที่ 20-24 พฤศจิกายน 2560 หรือตามวัน เวลาที่สำนักงาน ก.ก.แจ้งเวียนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งหากเกินกำหนดเวลาดังกล่าว จะถือว่าคะแนนมีความ ถูกต้อง

3. การคำนวณคะแนน

การคำนวณผลคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัด กรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คำนวณผลการประเมินเป็น ระดับคะแนน 1-5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

น้ำหนักคะแนน น้ำหนักคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดในทุกมิติมีค่ารวมกัน เท่ากับ ร้อยละ 100 การกำหนดคะแนนในแต่ละตัวชี้วัด หน่วยการวัดในแต่ละตัวชี้วัดจะมีความแตกต่างกัน เช่น “ร้อยละ...” “คะแนน...” หรือ “ระดับ...” เป็นต้น แต่เมื่อมีผลการวัดตามหน่วยวัดนั้นๆ แล้วจะต้อง นำผลการวัดที่ได้นั้นมาแปลงเป็นระดับคะแนน 1-5 และกำหนดให้ผลคะแนนมี ทศนิยม 3 ตำแหน่ง

การสรุปผลคะแนนการประเมินของแต่ละหน่วยงาน มีขั้นตอน ดังนี้

(1) หน่วยงานได้รับการประเมินในทุกตัวชี้วัดจากหน่วยงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดแล้ว หน่วยงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะส่งคะแนนผลการประเมินตามหน่วยวัดของแต่ละตัวชี้วัด (คะแนนดิบ)

ที่รับผิดชอบให้สำนักงาน ก.ก. เช่น สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รับผิดชอบตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานก็จะส่งคะแนนเป็นร้อยละมายังสำนักงาน ก.ก.

(2) สำนักงาน ก.ก. จะนำคะแนนดิบที่ได้รับจากหน่วยงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดต่างๆ มาคำนวณหาค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละตัวชี้วัดตามวิธีการคำนวณข้างต้น และคำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเป็นคะแนนสรุปสุดท้ายของแต่ละตัวชี้วัด

(3) ซึ่งหากสรุปคะแนนภาพรวมครบทุกตัวชี้วัด ก็จะต้องมีระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 โดยความหมายของระดับคะแนนการประเมินในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับคะแนน

ผลการประเมิน	ระดับคะแนนที่ได้รับ
ระดับดีเด่น	มากกว่า 4.500
ระดับดีมาก	4.001-4.500
ระดับดี	3.501-4.001
ระดับมาตรฐาน	3.000-3.501
ระดับสมควรปรับปรุง	ต่ำกว่า 3.000

4. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ตารางที่ 2.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2560)

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)			หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		Line	Staff	Line & Staff	
มิติที่ 1	ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน	45	45	45	สยป.
ตามพันธกิจ	มิติที่ 1 รวม (ร้อยละ)	45	45	45	

ตารางที่ 2.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2560) (ต่อ)

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ) ประเภทหน่วยงาน*			หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ	
		Line	Staff	Line & Staff		
มิติที่ 2 ด้าน ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ	2.1 ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่าย งบประมาณ	14	14	14	สงม.	
	2.1.1 ร้อยละความสำเร็จของการก่อกำหนด ผูกพัน	(5)	(5)	(5)		
	2.1.2 ร้อยละความสำเร็จของการ เบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม	(7)	(7)	(7)		
	2.1.3 ร้อยละของเงินกันไว้เบิกเหลือในปี	(2)	(2)	(2)		
	2.2 คะแนนของความสำเร็จในการจัดทำงาน การเงิน	5	5	5	สนค.	
	2.2.1 คะแนนของความสำเร็จของการ จัดทำงานการเงินทันเวลาและ ถูกต้อง	(2.5)	(2.5)	(2.5)		
	2.2.2 คะแนนของความสำเร็จของการ จัดทำรายงานบัญชีมูลค่า ทรัพย์สินประจำปี 2559 ทันเวลา และถูกต้อง	(2.5)	(2.5)	(2.5)		
	2.3 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	5	5	5	สตน.	
	มิติที่ 2 รวม (ร้อยละ)		24	24	24	

ตารางที่ 2.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2560) (ต่อ)

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)			หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ
		ประเภทหน่วยงาน*			
		Line	Staff	Line & Staff	
มิติที่ 3	3.1 ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่อง ด้าน ร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ	8	8	8	กองกลาง สนป.
	3.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนิน การปฏิบัติ มาตรการให้บริการที่ดีที่สุด (Best ราชการ Service)	7	7	7	สกก.
	3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5	5	5	คณะผู้ตรวจ ราชการฯ และ กงต.
มิติที่ 3 รวม (ร้อยละ)		20	20	20	
มิติที่ 4	4.1 ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตาม ด้าน แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด การพัฒนา ของกรุงเทพมหานคร	5	5	5	สกก.
	4.2 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา องค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)	6	6	6	สนอ. และ สกก.
	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงานของหน่วยงาน	(4)	(4)	(4)	
	4.2.2 ร้อยละของบุคลากรได้รับการ ตรวจสอบสุขภาพประจำปี	(2)	(2)	(2)	สกก.
	มิติที่ 4 รวม (ร้อยละ)		11	11	11
รวมทั้งหมด		100	100	100	

- * ประเภทหน่วยงาน ประกอบด้วย
- หน่วยงานหลัก (Line) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการประชาชนโดยตรง
 - หน่วยงานสนับสนุน (Staff) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ไม่มีหน้าที่บริการประชาชนโดยตรง
 - หน่วยงานที่ปฏิบัติงานผสมผสานทั้ง 2 ลักษณะ (Line & Staff) หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่บริการประชาชน และเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ ด้วย

ตารางที่ 2.3 รายชื่อหน่วยงานจำแนกตามประเภทหน่วยงาน

หน่วยงานหลัก (Line)	หน่วยงานสนับสนุน (Staff)	หน่วยงานที่ปฏิบัติงานผสมผสานทั้ง 2 ลักษณะ (Line & Staff)
1. สำนักงานแพทย์	1. กองกลาง	1. สำนักงานปกครองและทะเบียน
2. สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	2. กองการเจ้าหน้าที่	2. สำนักงานคลัง
3. สำนักงานเขต 50 เขต	3. สำนักงานกฎหมายและคดี	3. สำนักอนามัย
	4. สำนักงานตรวจสอบภายใน	4. สำนักงานโยธา
	5. กองงานผู้ตรวจราชการ	5. สำนักงานระบายน้ำ
	6. กองการต่างประเทศ	6. สำนักงานจราจรและขนส่ง
	7. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร	7. สำนักสิ่งแวดล้อม
	8. กองประชาสัมพันธ์	8. สำนักเทศกิจ
	9. สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร	9. สำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว
	10. สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	10. สำนักพัฒนาสังคม
	11. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	
	12. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร	
	13. สำนักงาน ก.ก.	
	14. สำนักงานการศึกษา	
	15. สำนักผังเมือง	

5. คำอธิบายตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

1. เพื่อให้หน่วยงานมีแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากทม.มหานครแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานให้มีสาระสำคัญ ขั้นตอน การดำเนินการและโครงสร้างของแผนตามที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกำหนด ซึ่งการทำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของหน่วยงานต้องเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ หน่วยงานใช้แผนเป็นแนวทางบริหารความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อให้กรุงเทพมหานครรับทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การพัฒนากทม.มหานครและหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานติดตามและรายงาน ผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนือง ตามระยะเวลาที่กำหนด

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัด : 2.1 ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ

1. ความสำเร็จของการก่องหน้ผู้กัพัน หมายถึง หน่วยงานสามารถดำเนินการจนถึง ้ชั้นลงนามสัญญา

2. ประเมินผลงบประมาณประจำปี

2.1 การจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีพิเศษ หรือวิธีกรณี พิเศษ วงเงินก่องหน้ผู้กัพันสิ้นเดือนมีนาคม 2560 หมายถึง ผลรวมของวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2560 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (ไม่รวมงบเพิ่มเติม และที่มีงบเงินอุดหนุนจากรัฐบาลสมทบ) รายการ/โครงการที่ดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคาวิธีสอบราคา วิธีพิเศษ หรือวิธีกรณี พิเศษ ที่หน่วยงาน สามารถดำเนินการจนถึงชั้นลงนามสัญญา ภายในสิ้นเดือนมีนาคม 2560

งบประมาณหลังปรับโอนสิ้นเดือนมีนาคม 2560 หมายถึง ผลรวมของ งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2560 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (ไม่รวมงบเพิ่มเติม และที่ มีงบเงินอุดหนุนจากรัฐบาลสมทบ) ทุกรายการ/โครงการที่ดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีตกลง ราคา วิธีสอบราคา วิธีพิเศษ หรือวิธีกรณีพิเศษ

2.2 การจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction)

ผลรวมของคะแนนแต่ละรายการ หมายถึง ผลรวมคะแนนของงบประมาณ รายจ่ายประจำปี 2560 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (ไม่รวมงบเพิ่มเติมและที่มีงบเงินอุดหนุน จากรัฐบาลสมทบ และโครงการต่อเนื่องที่มีการก่องหน้ผู้กัพันก่อนปีงบประมาณ 2560) รายการ/โครงการ

ที่ดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ที่หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ถึงขั้นตอนใด ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2560

จำนวนรายการ หมายถึง จำนวนรายการของงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2560 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (ไม่รวมงบเพิ่มเติม และที่มีงบเงินอุดหนุนจากรัฐบาลสมทบ และโครงการต่อเนื่องที่มีการก่อหนี้ผูกพันก่อนปีงบประมาณ 2560) ทุกรายการ/โครงการที่ดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้างโดยวิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction)

3. ประเมินผลเงินกันเหลื่อมปี

3.1 วงเงินกอนี้ผูกพันเงินกันเหลื่อมปีสิ้นเดือนมีนาคม 2560 หมายถึง งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2559 ที่ได้รับอนุมัติให้กันเงินเหลื่อมปีแบบไม่มีหนี้ผูกพัน (อำนาจผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร) ทุกหมวดรายจ่ายมาดำเนินการในปีงบประมาณ 2560 ที่หน่วยงานสามารถดำเนินการจนถึงขั้นลงนามสัญญา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึง สิ้นเดือนมีนาคม 2560

3.2 เงินกันเหลื่อมปีที่ได้รับอนุมัติ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2559 ที่ได้รับอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกเหลื่อมปีแบบไม่มีหนี้ผูกพัน (อำนาจผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร) ทุกหมวดรายจ่ายมาดำเนินการในปีงบประมาณ 2560

ตัวชี้วัด : 2.2 ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ

1. ความสำเร็จของการจัดหางบการเงินทันเวลาและถูกต้องหมายถึง หน่วยงานสามารถจัดหางบการเงินประจำปีได้ถูกต้อง ตามคู่มือการบัญชีกรุงเทพมหานครโดยสามารถส่งงบการเงินให้กองบัญชี สำนักการคลัง ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559

2. ประเมินผลการจัดหางบการเงินประจำปี

2.1 งบการเงินประจำปีของหน่วยงาน ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน (งบดุล) งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยแนบงบทดลองก่อนปิดบัญชี งบทดลองหลังปิดบัญชี ได้ถูกต้องตามคู่มือการบัญชีกรุงเทพมหานคร โดยส่งให้กองบัญชี สำนักการคลัง ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559 จะได้ 1 คะแนน หากหน่วยงานส่งภายหลังจากวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559 จะได้ 0 คะแนน

2.2 กองบัญชี สำนักการคลัง จะทำการตรวจสอบงบการเงินประจำปีของหน่วยงานโดยการกระหยอดและตรวจสอบความสัมพันธ์ของรายการบัญชีของหน่วยงาน และสอบยืนยันยอดบัญชีกับส่วนกลางเฉพาะรายการบัญชีที่ต้องยืนยันยอดระหว่างส่วนกลางและหน่วยงาน หากถูกต้องโดยไม่ได้รับการทักท้วง หรือกรณีมีการแก้ไขให้ทันระยะเวลาที่หน่วยงานแก้ไขงบการเงินรวมกันทุกครั้ง จนกว่างบการเงินถูกต้องแต่ไม่เกิน 20 วันได้ 4 คะแนนกรณีแก้ไขงบการเงินได้ถูกต้องแต่เกิน 20 วัน การให้คะแนนจะเป็นไปตามเกณฑ์การให้คะแนน และได้ 0 คะแนนเมื่อแก้ไขงบการเงินถูกต้องเกิน 100 วัน

3. การนับจำนวนวันของงบการเงินว่าอยู่ที่หน่วยงานใด ให้ถือปฏิบัติดังนี้

3.1 กรณีหน่วยงานส่งงบการเงินมาให้กองบัญชี การนับจำนวนวันให้นับวันที่เจ้าหน้าที่กองบัญชีรับงบการเงิน รวมเป็นจำนวนวันที่อยู่กองบัญชี

3.2 กรณีกองบัญชีส่งคืนหรือแจ้งให้แก้ไขงบการเงิน การนับจำนวนวันให้นับวันที่เจ้าหน้าที่หน่วยงานรับคืนหรือรับแจ้งให้แก้ไขงบการเงิน รวมเป็นจำนวนวันที่หน่วยงานรับผิดชอบระยะเวลาในการแก้ไข งบการเงิน

ตัวชี้วัด : 2.3 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กรหรือการใช้ชีวิตประจำวันโดยทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ความเสี่ยงแตกต่างจากปัญหาเพราะความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ปัญหา คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือกำลังเผชิญอยู่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้น หากจะพิจารณาและระบุหาเหตุการณ์ใดเป็นปัญหาหรือความเสี่ยงให้พิจารณาจากช่วงระยะเวลาที่เกิดเหตุการณ์นั้น

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง วิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการจัดการให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยง คือ การที่ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือองค์กรตัดสินใจกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ ภายใต้ทรัพยากรที่มี เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเสี่ยง ความสำคัญหรือระดับของความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และต้นทุนหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับ และจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมีทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงอยู่ 4 วิธี ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง มักจะใช้ในกรณีที่หน่วยงานหรือองค์กรพิจารณาความเสี่ยงแล้วเห็นว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำหรือมีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก หากดำเนินการแล้วไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว จึงเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง

2. การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดผลกระทบแบบคาดไม่ถึงป้องกันยาก และมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ การจลาจล การก่อการร้าย ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้เพียงลำพัง จึงจำเป็นต้องกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงดังกล่าวไปให้ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการ เช่น การทำประกันภัย นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งกรณีดังกล่าว หน่วยงานอาจจัดจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsourcing) เช่น งานรักษาความปลอดภัยงานทำความสะอาดงานประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เป็นต้น หรือประสานกับหน่วยงานภายในอื่นๆ ขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการ เพื่อร่วมกันดำเนินการและรับผิดชอบต่อความเสี่ยง

3. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการ มาตรการหรือนโยบายในการลดหรือควบคุมการดำเนินงาน การจัดวางหรือปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน เพื่อลดระดับของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ฯลฯ หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรก็สามารถกำหนดกลยุทธ์หรือมาตรการอื่นๆ มาใช้เพิ่มเติม เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร งาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างมาก จึงไม่อาจยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ นอกจากนี้ยังไม่สามารถหาวิธีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้ด้วยวิธีอื่นใดที่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินการ ยกเลิกโครงการ ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายลดเนื้องานหรือลดขอบเขตของการจัดกิจกรรมดังกล่าว

การควบคุมภายใน หมายถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อต้องการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต โดยการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในการจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินการควบคุมที่มี คือ การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานจัดให้มีในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อช่วยลดความเสี่ยง เช่น กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มาตรการ แนวทาง มาตรฐานการดำเนินงาน ฯลฯ โดยหน่วยงานควรพิจารณาและประเมินว่า ความเสี่ยงที่ค้นพบในแต่ละกระบวนการมีการควบคุมหรือไม่ หากมีการควบคุม หน่วยงานควรประเมินต่อไปว่า การควบคุมดังกล่าวสามารถช่วยจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมหรือไม่ ทั้งนี้ หากประเมินแล้วพบว่า การควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานอาจกำหนดกิจกรรมการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อไป

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพบความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หน่วยงานอาจกำหนดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (Activities) โดยระบุลักษณะหรือรายละเอียดของกิจกรรมให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน การมอบหมายผู้รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาการดำเนินการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ฯลฯ และควรสื่อสารรายละเอียดของกิจกรรมดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วย เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามประเมินผลกิจกรรมการควบคุมหรือแผนการจัดการความเสี่ยง โดยหน่วยงานประเมินความเหมาะสมและเพียงพอของกิจกรรมดังกล่าวว่าสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้ลงสู่ระดับที่หน่วยงานยอมรับ (Acceptable level of risk) ได้หรือไม่ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงได้มากขึ้น

มิตินี้ 3 มิติด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัด : 3.1 ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน

เรื่องร้องเรียน หมายถึง การร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ ที่มีมาถึงกรุงเทพมหานครที่ปรากฏอยู่ในระบบเรื่องราวร้องทุกข์ ของกรุงเทพมหานคร (MIS) การบริหารจัดการกับเรื่องร้องเรียน หน่วยงานมีหน้าที่บริหารจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

1. มอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบเรื่องร้องเรียนจากระบบเรื่องราวร้องทุกข์ของกรุงเทพมหานคร (MIS) ทุกวัน
2. แจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็วที่สุด
3. จัดให้มีรูปภาพหรือหลักฐานอื่นๆ ประกอบการดำเนินการแก้ไขปัญหาพร้อมรายงานผลการแก้ไขปัญหาให้หัวหน้าหน่วยงานทราบ
4. ชี้แจงผู้ร้อง (กรณีสามารถติดต่อได้)

5. บันทึกผลการดำเนินการให้สามารถตอบผู้ร้องได้ผ่านระบบเรื่องราวร้องทุกข์ของกรุงเทพมหานคร (MIS) และรายงานความก้าวหน้าตามระยะเวลาที่กำหนด

รายละเอียดผลการดำเนินการที่สามารถตอบชี้แจงผู้ร้องได้ หมายถึงผลการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนที่หน่วยงานบันทึกเข้าระบบเรื่องราวร้องทุกข์ของกรุงเทพมหานคร (MIS) โดยระบุวิธีการดำเนินการ/พิจารณาเรื่องเช่น การส่งต่อให้แก่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบและนำเรื่องร้องเรียนเข้าสู่กระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริงแจ้งการตักเตือนการดำเนินคดี แจ้งการพิจารณายุติเรื่องหรืออื่นๆ ตามระเบียบ ข้อ กฎหมาย พร้อมกับแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบผลหรือความคืบหน้าของการดำเนินการ (กรณีสามารถติดต่อผู้ร้องได้) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ศูนย์รับแจ้งทุกข์ กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สามารถตอบชี้แจงผู้ร้องได้

ตัวชี้วัด : 3.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุด (Bestservice)

การประเมินตามตัวชี้วัดที่ 3.2 แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การรักษาหรือคงไว้หรือพัฒนาโครงการให้บริการที่ดีที่สุด (Best service) ที่หน่วยงานนำเสนอเพื่อขอรับการประเมินในปีงบประมาณที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559) (น้ำหนักคะแนนร้อยละ 3) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างยั่งยืน โดยหน่วยงานต้องคัดเลือกโครงการให้บริการที่ดีที่สุดที่เคยนำเสนอในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559 ที่มีความโดดเด่นและสำคัญ อย่างน้อย 1 โครงการเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการให้บริการที่ดีที่สุดของกรุงเทพมหานครพิจารณา และสำนักงาน ก.ก. จะตรวจติดตามผลการดำเนินการโครงการดังกล่าวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ว่าหน่วยงานยังสามารถรักษามาตรฐานการให้บริการหรือมีการพัฒนาโครงการให้บริการที่ดีที่สุดให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายของตัวชี้วัดโครงการที่คณะกรรมการพัฒนาระบบการให้บริการที่ดีที่สุดของกรุงเทพมหานครกำหนด

2. การดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (น้ำหนักคะแนนร้อยละ 4) โครงการให้บริการที่ดีที่สุด หมายถึง โครงการที่หน่วยงานคิดค้น/พัฒนา/ปรับปรุงระบบการให้บริการให้มีความทันสมัย คล่องตัว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนหรือผู้รับบริการ ภายใต้แนวคิดการยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง โดยพิจารณาจากภารกิจ อำนาจหน้าที่ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน ความต้องการของผู้รับบริการหรือประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไข/พัฒนาการให้บริการ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยนำแนวคิด/เทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เช่น ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ Lean เทคนิคการรีออกแบบงาน (Reengineering) การออกแบบ

กระบวนการใหม่ (Process redesign) ฯลฯ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานหรือการนำองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จากการฝึกอบรมศึกษาดูงานหรือการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะการบริการที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการพัฒนา

ผู้รับบริการ หมายถึงประชาชนผู้มารับบริการจากหน่วยงานของกรุงเทพมหานครหรือบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรุงเทพมหานครที่ได้รับบริการจากหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

แนวทางการนำเสนอโครงการให้บริการที่ดีที่สุด

1. ระบุประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือความต้องการของผู้รับบริการที่ทำให้หน่วยงานต้องดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุด
2. ระบุเทคนิค/แนวคิด/องค์ความรู้/แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่หน่วยงานมีหรือที่ใช้ในการพัฒนา/ดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุด
3. ระบุนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่สอดคล้องกับโครงการ
4. มุ่งเน้นการให้บริการเป็นหลัก มีลักษณะการให้บริการที่โดดเด่น มีประโยชน์ต่อผู้รับบริการและสร้างความเป็นเลิศ เมื่อเทียบกับการให้บริการตามปกติของหน่วยงาน
5. มีคุณภาพ คุ่มค่า มีความยากง่าย และความท้าทายที่เหมาะสม
6. กรณีเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่กรุงเทพมหานครมีอยู่แล้วให้นำมาพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และในกรณีที่เป็นโครงการใหม่ ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกรุงเทพมหานคร ก่อน จึงสามารถนำเสนอเป็นโครงการให้บริการที่ดีที่สุดได้
7. หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไปสามารถดำเนินโครงการร่วมกันได้ในลักษณะของหุ้นส่วนที่สามารถแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการและการวัดผลโครงการได้ชัดเจน โดยให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้นำเสนอโครงการ
8. สำนักงานเขตสามารถกำหนดโครงการฯ ลักษณะเดียวกันได้ โดยเฉพาะเขตที่อยู่ในกลุ่มเขตเดียวกันซึ่งมีลักษณะพื้นที่ ประชากร สภาพปัญหา และบริบทอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดโครงการฯ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการ (Big idea) และเกิดการแข่งขันหรือร่วมมือกันดำเนินโครงการ
9. โครงการฯ ที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณเดียวสามารถนำเสนอโครงการฯ ระยะยาวที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Long term project) ได้ โดยกำหนดเป้าหมายโครงการในแต่ละปีงบประมาณให้ชัดเจน เช่น โครงการชุมชนต้นแบบซึ่งต้องมีการพัฒนาหลายด้านและต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา

10. ไม่เป็นโครงการที่เกิดจากนโยบายหรือการสั่งการของผู้บริหาร กรุงเทพมหานครหรือสำนักทะเบียนกลางกระทรวงมหาดไทยโดยตรง

11. ไม่เป็นโครงการที่มีลักษณะการให้บริการเช่นเดียวกับการให้บริการใน ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (Bangkok service center)

12. ไม่เป็นโครงการให้บริการที่ดีที่สุดที่ทุกหน่วยงานได้นำเสนอมาแล้วใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา (พ.ศ.2551-2559) ซึ่งถือเป็นภารกิจปกติที่หน่วยงานต้องดำเนินการยกเว้นมี ประเด็นการพัฒนาที่โดดเด่น/แตกต่างไปจากโครงการฯ เดิม และเกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการมากขึ้น

ตัวชี้วัด : 3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานกรุงเทพมหานคร หมายถึง ประชาชนผู้มารับบริการโดยตรงหรือบุคลากรจากหน่วยงาน/ส่วนราชการทั้งภายในและภายนอก กรุงเทพมหานครที่หน่วยงานนั้นๆ ให้บริการ การสำรวจครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น

1. ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ
2. ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
3. ความพึงพอใจด้านการบริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์
4. ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของหน่วยงาน
6. ความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาของหน่วยงาน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัด : 4.1 ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด ของกรุงเทพมหานคร

ผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร หมายถึง การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร และได้รับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะผู้ประเมิน เพื่อให้หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการสร้างความ โปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีกลไกการบริหารงานที่มีมาตรฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อ ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และสร้างความพึงพอใจต่อประชาชน

ตัวชี้วัด : 4.2 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศ ที่จะทำให้อุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน และพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรสูงขึ้น อันเนื่องมา การดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ด้วยการสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยไม่ก่อให้เกิดโรคร้ายหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน และมีระบบงานที่

คล่องตัว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคลากร รวมทั้งการดูแลให้บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิตทั้งด้านสุขภาพ ด้านการเงินด้านครอบครัวและด้านสังคม เป็นต้น

การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับต้นๆที่องค์กรและบุคลากรสามารถวางแผนดำเนินการได้มี 2 ประเด็น คือ การสร้างและหรือจัดสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมที่ดี และการเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากร ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงาน 2 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด : 4.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน

ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงการกระทำหรือสภาพการทำงานซึ่งที่ปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการประสบอันตรายต่อชีวิต ร่างกาย จิตใจ หรือสุขภาพอนามัยอันเนื่องมาจากการทำงานหรือเกี่ยวกับการทำงาน ดังนั้น การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากรได้ตามมาตรา 3 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554ซึ่งกำหนดให้ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และกิจการอื่นที่กำหนดในกฎกระทรวงตามวรรคหนึ่ง จัดให้มีมาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในหน่วยงานของตนไม่ต่ำกว่ามาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามพระราชบัญญัตินี้

ตัวชี้วัด : 4.2.2 ร้อยละของบุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี

การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรให้มีสุขภาพพลานามัยที่ดี เพื่อพร้อมปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานแก่บุคลากร เพราะการมีสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรง และสุขภาพจิตใจไม่สมบูรณ์จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานได้ หรืออีกกรณีที่การทำงานนั้นๆอาจส่งผลให้บุคลากรมีสุขภาพกาย หรือสุขภาพจิต ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เสื่อมถอยลง เช่น การนั่งปฏิบัติงานหน้าคอมพิวเตอร์นานๆ อาจส่งผลให้เกิดโรคออฟฟิศซินโดรม โรคตาแห้ง หรือการปฏิบัติงานเป็นคณงานกวาดถนนอาจเกิดโรคเกี่ยวกับปอดได้ เนื่องจากต้องหายใจเอาก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากท้องถนนทุกวัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติ งานไม่ว่าจะมีอาชีพหรือตำแหน่งใดอาจส่งผลต่อสุขภาพของบุคลากรได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีข้อมูลด้านสุขภาพของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรตรวจสุขภาพของตนเอง การนำข้อมูลด้านสุขภาพของบุคลากรมาจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพให้แก่บุคลากร และการจัดหาเครื่องมือและหรือป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีสุขภาพที่ดียิ่งขึ้นได้

การตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร เพื่อประเมินว่าบุคลากรมีสุขภาพเหมาะสมกับการทำงานมากน้อยเพียงใด หรือเพื่อค้นหาว่าสุขภาพของบุคลากรได้รับผลกระทบจากลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือไม่ โดยหากองค์กรได้รับทราบข้อมูลด้านสุขภาพของบุคลากรที่กล่าวมาแล้วนั้น องค์กรก็จะสามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หรืออาจปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน ระบบการทำงานหรือการจัดการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีสุขภาพที่ดียิ่งขึ้นไปมีโปรแกรมสุขภาพที่บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปีต้องเหมาะสมตามเพศ และวัยของบุคลากรตามมาตรฐานของกรมบัญชีกลาง และต้องได้รับการตรวจจากสถานพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครหรือสถานพยาบาลอื่นๆ ที่มีใช้คลินิกเอกชน

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ และลูกจ้างที่สังกัดหน่วยงาน หรือส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครนั้นๆ

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญประการแรกของตัวชี้วัดคือ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะทำให้การทำงานมีทิศทางและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง ช่วยให้เราสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการตรวจสอบในระหว่างที่กำลังทำงานอยู่ ถึงแม้ว่าทำงานไม่สำเร็จก็สามารถตรวจสอบได้ ถ้ามีตัวชี้วัดในการทำงานแต่ละขั้นตอน ประการที่สาม การมีตัวชี้วัดจะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น คือว่าไม่ประเมินผลก็ครั้งหรือใครเป็นผู้ประเมิน ก็ได้ผลการประเมินที่ใกล้เคียงกัน หรือไม่แตกต่างกันมาก ประการที่สี่ การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทำให้สามารถพิจารณาบ่งชี้ถึงความดีความชอบได้ตามผลงาน กล่าวคือ ถ้ามีการประเมินที่น่าเชื่อถือ สามารถแยกแยะผลงานที่ดีหรือไม่ดี ที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องและนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นไปบ่งชี้ความดีความชอบ ให้สมกับคำกล่าวที่ว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลงาน ค่าของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นคนของใคร ก็จะทำให้คนที่ทำงานดี มีคุณภาพ เกิดกำลังใจในการทำงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นตัวอย่างให้คนอื่นปฏิบัติตาม อันจะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพให้ภาพรวมต่อไป และถ้าบุคลากรมีการพัฒนามีคุณภาพก็จะส่งผลต่อการทำงานและคุณภาพขององค์กร และประการสุดท้ายคือ การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน สาธารณชน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การทำงานขององค์กรนั้นมีความสะดวกและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (ภิราช รัตนันท์, 2555, หน้า 14)

1. ความหมายของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

คำนิยามของ “ตัวชี้วัด” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

ภิราช รัตนันท์ (2555, หน้า 13) ได้ให้ความหมายตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่าการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการคุณลักษณะของงานหรือระบุมูลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาพของสิ่งที่มุ่งวัด ซึ่งสังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบถึงลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้อย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจง หรือในภาพรวมเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคตต่อไป

สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 2) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicator เป็นตัวชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2554, หน้า 1) ได้นิยามของคำว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า “เครื่องชี้” หรือ “เครื่องชี้วัด”

วสิษฐ์ พรหมบุตร, สุธี ปิงสุทธิวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549, หน้า 12) KPI ย่อมาจากคำเต็มว่า Key Performance Indicator ประกอบด้วยคำสำคัญ 3 คำ ตามความหมายพจนานุกรม The Colins COBUILD ให้ความหมายไว้ดังนี้ Key หมายถึงสำคัญที่สุดในกลุ่ม

- (1) Performance หมายถึงทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุผลสำเร็จแค่ไหน
- (2) Indicator หมายถึงตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(Key Performance Indicator: KPIs) นี้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกันให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

2. ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

วิกิตต์ หินแก้ว (2555, หน้า 18) กล่าวถึงตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a good key performance indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร

(2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานที่มี 2 ลักษณะคือดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและดัชนีชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน

(3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)

(4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลายเช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการและมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

(5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้าง

(6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

(7) ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

(8) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

(9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัดเนื่องจาก

(9.1) เมื่อมีตัวชี้วัดโดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

(9.2) การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (พสุเดชะ รินทร์, 2548, หน้า 25 – 27)

วชิรวัชร งามละม่อม(2558, หน้า 1)กล่าวว่าลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้มี 5 ประการดังนี้

(1) ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

(2) ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปรเนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาแต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

(3) ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

(4) ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราวจะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

(5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎีตัวบ่งชี้การดำเนินงานมีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดาโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะต่อไปนี้

(5.1) ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of reference) จุดอ้างอิงในที่นี้เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติการแบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เป็นไปได้ไว้ 4 ประการคือ

(5.1.1) คู่แข่งเฉพาะกิจ (Specific competitors)

(5.1.2) ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน (Theoretical ideal or norms)

(5.1.3) เป้าหมายของรัฐ (Stated goals)

(5.1.4) การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา (Past performance)

(5.2) มีลักษณะเชิงสัมพันธ์ (Relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบทเป็นสำคัญ

(5.3) ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลเป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุปทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

(5.4) ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-Level of analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

3. คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545, หน้า 138) กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวชี้วัดมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

(1) ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชี้วัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

(1.1) มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

(1.2) มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดจะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

(2) ความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชี้วัดคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือชี้วัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

(2.1) ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

(2.2) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

(3) ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชี้วัดด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการชี้วัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

(4) ความไว (Sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดสามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

(5) สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

(5.1) เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

(5.2) แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัญหาการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีดำเนินการศึกษา และทราบถึง

ปัญหาการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลที่ผ่านมา ซึ่งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผล แสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

สรอายุ ประมวลชาติ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Limited (AIS) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือปัจจัยปัญหาอุปสรรคในการนำระบบนี้มาดำเนินการในองค์กร ทางด้านการสื่อสาร คือ TA และ AIS 9 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านประยุกต์แนวคิด Balanced scorecard ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน ปัจจัยด้านเตรียมการ ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร และ ปัจจัยด้านพนักงาน

สุพัตถนิภา ทรงประสิทธิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีชี้วัด (KPI) กรณีศึกษา : ธนาคารเอเซีย ผลการศึกษาพบว่าธนาคารเอเซีย นำ KPI มาใช้ในการประเมินเพื่อการจ่ายโบนัสในปี 2544 โดยมีการแบ่งมุมมองในการวัดออกเป็น 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการขาย โดยกำหนดคะแนนรวมเท่ากับ 100% น้ำหนักของแต่ละด้านจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธนาคาร จากนั้นจึงมีการกำหนดตัววัดผล ในแต่ละมุมมอง และทำการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นผลการดำเนินงานของธนาคาร ของทีม และของพนักงานเมื่อวัดผลการปฏิบัติแล้วนำคะแนนรวมที่ได้มาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานหรือค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าเป้าหมาย ตามเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมาย ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมิน จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความยากในการแปลความจากวิสัยทัศน์ ไปสู่กลยุทธ์ แล้วนำมาสู่การสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกัน หรือมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาและเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำตัวชี้วัด

ปริญญา อินรักษา (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เคมีคอล อินดัสตรีส์ จำกัด ซึ่งจากการผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอ ทำให้อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอ ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน ส่งผลให้ทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

ภาคภูมิ ภัทวิภาส, กิตติโชค นิธิเสถียร, รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์ (2550, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและวิเคราะห์ศักยภาพของปัจจัยการดำเนินงาน Center of excellence ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Performance

Indicator: KPIs) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็น Innovation park ประชากรในการดำเนินการวิจัยนี้เป็นหน่วยงานที่ทำการตรวจประเมินรวมทั้งสิ้น 8 ศูนย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงใหม่ ใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (Depth interview) ซึ่งเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านผู้บริหารพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้วยข้อจำกัดด้านการจัดการบริหารจึงทำให้ขาดความเข้าใจในรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2) ด้านคณาจารย์พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ มีอาจารย์จำนวนมากที่ยังไม่ได้รับการอบรมฯ ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 3) ด้านบุคลากร พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และรับทราบถึงรายละเอียดตัวชี้วัดต่างๆ 4) ด้านนโยบาย พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและยังประสิทธิผลและการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม 5) ด้านงบประมาณ พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้จริงหรืองบประมาณไม่ครอบคลุมในส่วนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพฯ แนวทางการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศความมุ่งเน้นดังนี้ 1) จัดโครงการอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างฝึกระบบการณ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2) สร้างกรอบปฏิบัติ แนวทางในการปฏิบัติหรือนโยบายที่ชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง 3) การจัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปฏิบัติหรือมีหลักสูตรออนไลน์ให้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้ 4) จัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับจำนวนตัวชี้วัด 5) กำหนดแนวทางในการฝึกอบรมหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศพร้อมทั้งจัดทำคู่มือหรือโครงการ/หลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ในการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

วิจิตต์ หินแก้ว (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมผู้ตรวจสอบอาคาร ผลการศึกษาพบว่า การนำตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแผนกตรวจสอบอาคาร ของบริษัทผู้ตรวจสอบอาคารโดยภาพรวมถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เนื่องจากบรรลุวัตถุประสงค์ ของการนำตัวชี้วัดมาใช้ คือสามารถจัดทำตัวชี้วัดและนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมผู้ตรวจสอบเอกสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในการจัดทำตัวชี้วัดและนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกตรวจสอบอาคารในครั้งนี้ มีข้อจำกัดในการศึกษา คือ ตัวชี้วัดบางตัวยากต่อการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เนื่องจากไม่มีข้อมูลในอดีตเป็นค่ามาตรฐาน และยากต่อการแปลความหมายและกำหนดตัวชี้วัดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นเรื่องใหม่ที่องค์กรนำมาใช้ อีกทั้งขาดการสื่อสาร การทำความเข้าใจ

เข้าใจและการถ่ายทอดตัวชี้วัดภายในองค์กรอย่างเพียงพอ และจากการศึกษา ผู้ศึกษาเสนอแนะว่า ต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินก่อนที่จะประเมิน

ภิราช รัตนันต์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ที่สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย มีจำนวนทั้งหมด 129 ตัวชี้วัด พิจารณาแล้วพบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 31 ตัวชี้วัด การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 23 ตัวชี้วัด การรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 30 ตัวชี้วัด และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 27 ตัวชี้วัด และพบความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยพบน้ำหนักความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (0.59) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (0.52) การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (0.40) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (0.33) และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (0.29)

สุรรัตน์ ทองเต๊ะ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผลของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการวัดความสัมพันธ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพโดยคำนึงถึงการประเมินผลการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญในการจัดการของผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สามารถตอบสนองความต้องการที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทำให้เกิดความสมดุลในการบริหารทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถและจุดบกพร่องในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถชี้ให้เห็นถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดที่เป็นทางการเงิน ดังนั้นระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางระบบวัดผลคุณภาพ จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน และจากการศึกษาสรุปได้ว่าบริษัทฯ ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ระบบตัวชี้วัดของบริษัทฯ ใช้ประโยชน์ในแง่ของการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกเท่านั้น มิได้ใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดไว้ในทฤษฎี

ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 5 ข้อ คือ 1) ความสอดคล้องของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ควรกำหนดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งในปัจจุบันต่างคนต่างกำหนดทำให้ตัวชี้วัดถูกกำหนดไปคนละทิศคนละทาง และขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแผนกตนเอง ไม่สอดคล้องกับแผนกอื่นที่งานสัมพันธ์กันทำให้งานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร 2) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดจาก BSC ประสบความสำเร็จผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรใช้ดัชนีที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมรวมทั้งต้องมีข้อมูลเพียงพอในการคำนวณค่าดัชนีเหล่านั้น 4) บริษัทควรจัดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กรเพื่อใช้เป็นตัววัดว่าตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนั้น สามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด 5) เป้าหมายที่องค์กรใช้ในการเปรียบเทียบนั้น ไม่มีการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งทำให้ไม่เกิดการพัฒนาให้เหนือกว่าอุตสาหกรรมหรือคู่แข่ง

ธานี นาคเกิดและระพี กาญจนะ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำทฤษฎีการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ตามแนวคิดของทฤษฎีการวัดผลดุลยภาพ (BSC) แล้วเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้แล้วสรุปผลการปฏิบัติงานและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนในการทำงานสามารถสรุปผลได้ว่าการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) มาใช้กับกรณีศึกษานี้ ทำให้พนักงานมีตัวชี้วัดและเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพในด้านต่างๆขององค์กรส่งผลให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานในด้านที่ยังขาดประสิทธิภาพอยู่ เพื่อที่จะได้เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 5 ข้อ ดังนี้ 1) ในมุมมองด้านการเงินองค์กรควรมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของอัตราการเติบโตของยอดขายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพิ่มจำนวนตัวชี้วัดขึ้นอีกประมาณ 1-2 ตัวชี้วัดเพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน ซึ่งการมีตัวชี้วัดเพียงแค่ 1 ตัว อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงได้ 2) ในมุมมองด้านด้านลูกค้า องค์กรควรมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยการลดเป้าหมายจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าต่อเดือนให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรยังไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในเรื่อง คุณภาพของสินค้า การส่งมอบ และการให้บริการในด้านต่างๆ เป็นต้น ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า 3) ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน องค์กรควรมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของอัตราของเสียจาก

การผลิตและอัตราการจัดส่งไม่ตรงเวลา โดยการลดเป้าหมายอัตราของเสียจากการผลิตและอัตราการจัดส่งไม่ตรงเวลาให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพโดยรวมองค์กรยังไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในเรื่อง เวลาสูญเสีย เวลาทำงาน อัตราคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวม 4) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นมุมมองที่ทางองค์กรควรเข้าไปปรับปรุงแก้ไขและให้ความสำคัญในเรื่องของอัตราการลาออก เป็นอันดับแรกเพราะจะเห็นได้ว่าค่า KPI ที่ทำได้ในแต่ละเดือนยังสูงกว่าเป้าหมายอยู่มาก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาและในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในเรื่อง สวัสดิการของพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน 5) ในการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบช่วยกัน ในการทำให้ตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรที่ได้ตั้งไว้ มิใช่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น ดังนั้นการแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรให้เป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับรองลงไปและแปลงไปสู่พนักงานในทุกระดับ เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการภายหลังจากที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของผู้บริหารในทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร