

สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้
หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)
จบหลักสูตรและทำแบบทดสอบการประเมิน วันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management)

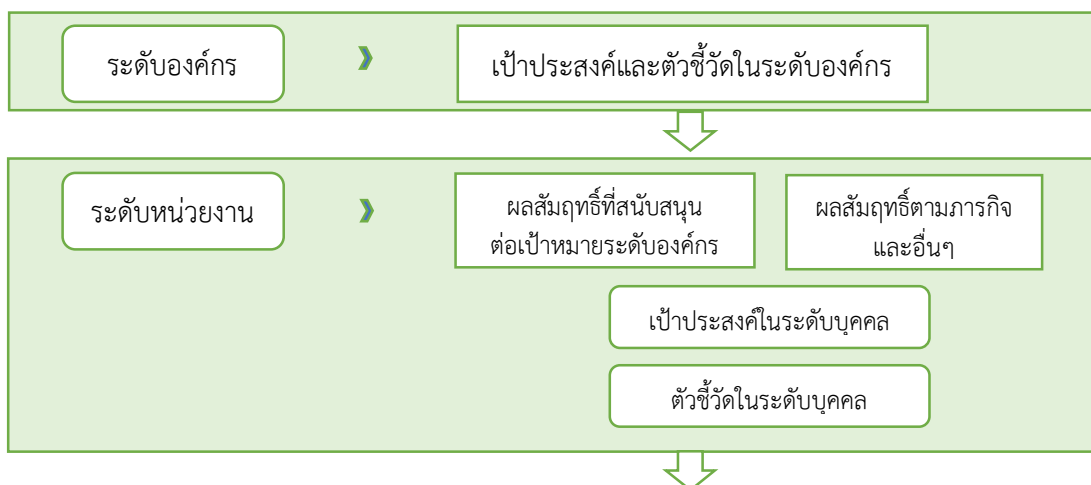
หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

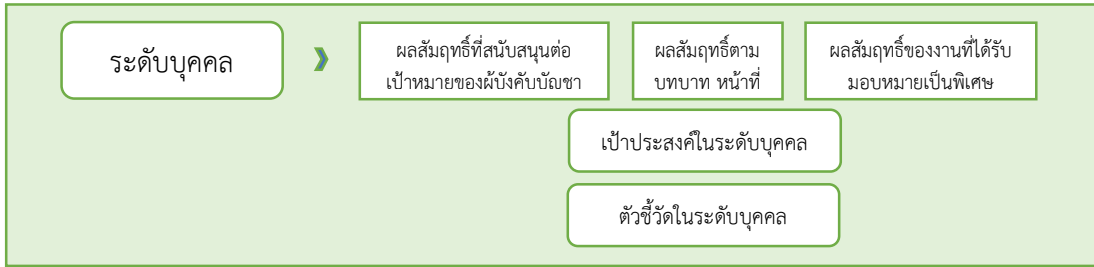
ขั้นตอนหลักของระบบ

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับกำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management - PMs) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

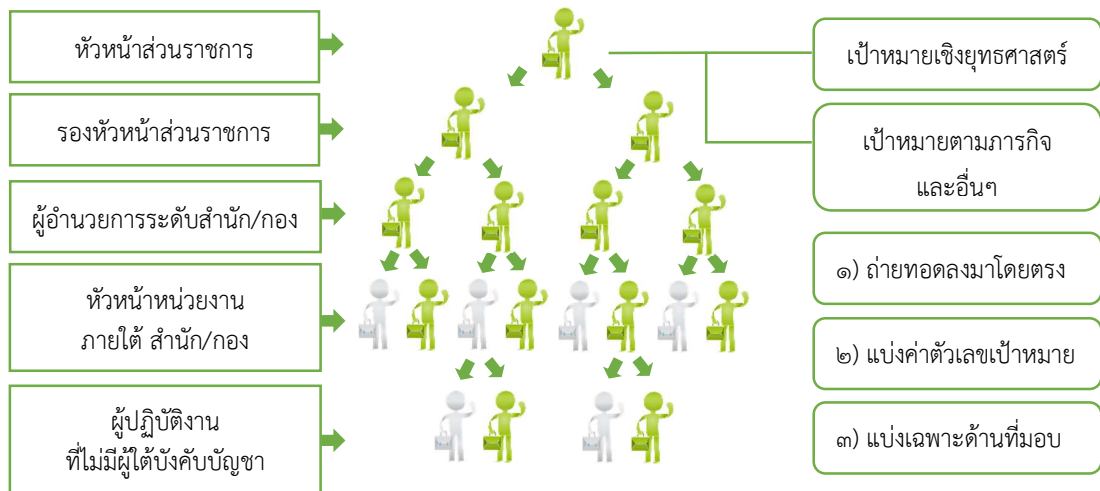
ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



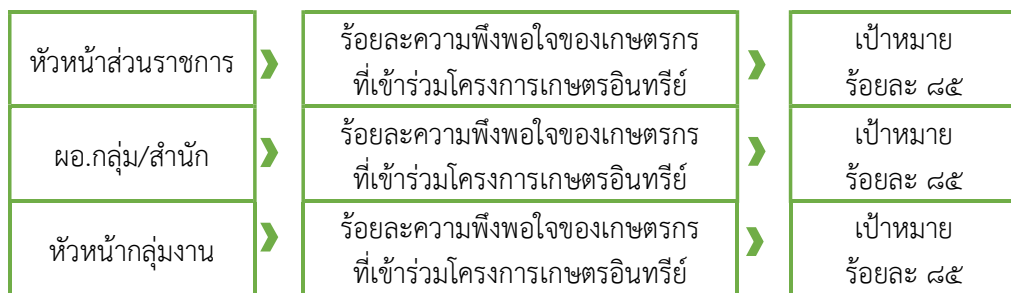


วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

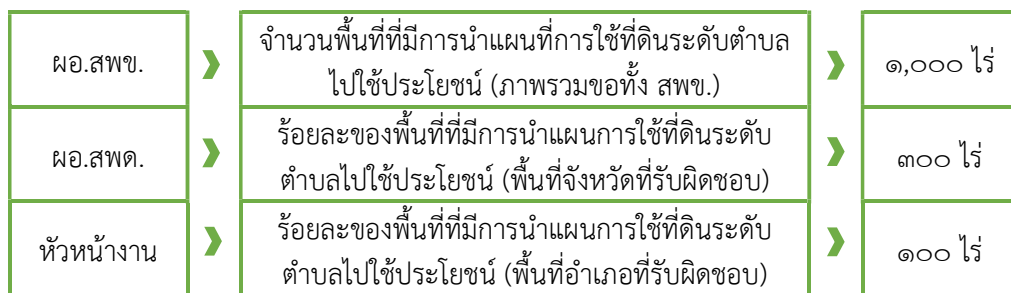
๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



๑) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง



๒) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย



๓) แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

ผอ.สพด.	➤	ระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี	➤	มีเกษตรกรเข้าร่วม ๑๐๐ คนและมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ
หัวหน้างาน	➤	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	➤	๑๐๐ คน
ข้าราชการ	➤	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	➤	ร้อยละ ๙๐

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ตัวอย่าง : การจัดฝึกอบรม

๑) เลือกงานบริการและลูกค้า	➤	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป	➤	ลูกค้าภายใน (บุคลากรที่เข้าอบรม)
๒) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน	➤	เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการใช้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ	➤	วัดความรู้/วัดความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์
๓) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน	➤	ช่วงเวลาที่ประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน	➤	ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง/ก่อน-หลัง-ระหว่างการอบรม
๔) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล	➤	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล	➤	ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

ตัวอย่าง :

กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร	นำเสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ
ผอ.กลุ่ม	✓	✓		✓	
นาย A	✓	✓		✓	
นางสาว B		✓	✓		✓
นางสาว C		✓	✓		✓

การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ค่าเป้าหมาย

- ๑) ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ๒) ดำเนินการระดับที่ ๑ และจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาภายในวันที่.....
- ๓) ดำเนินการระดับที่ ๒ และสรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรภายในวันที่.....
- ๔) ดำเนินการระดับที่ ๓ และนำเสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบภายในวันที่.....
- ๕) ดำเนินการระดับที่ ๔ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ ภายในวันที่.....

การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละค่าเป้าหมาย

- ๑) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัด : ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม
- ๒) ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ตัวชี้วัด : ๒.๑ จำนวนครั้งในการจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง หรือ ๒.๒ ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลจากการจัดประชุม
- ๓) สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัด : ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี
- ๔) นำเสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตัวชี้วัด : ๔.๑ ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ๔.๒ ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯ ตามข้อเสนอ
- ๕) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ ตัวชี้วัด : ๕.๑ ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ หรือ ๕.๒ จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง แนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตรดินดี	๑. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ ๒. ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ	๑. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๒. กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียนก่อนเริ่มโครงการ ๕ วัน	๑. จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น ๒. ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ	๑. แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ ๒. จำนวนเกษตรกรที่มาเข้าร่วมโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

- S : Specific (เจาะจง) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M : Measurable (วัดได้) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
A : Agreed Upon (เห็นชอบ) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
R : Realistic (เป็นจริงได้) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
T : Time Bound (ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

- ๑ : ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ๒ : ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ๓ : ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป
- ๔ : ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
- ๕ : ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ < ๕๐

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องานความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ตัวอย่างที่ ๑ : งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

- | | | |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| ๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง | : | หมอดิน เกษตรกร ประชาชน |
| ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร | : | กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น |
| ๓. สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง | : | ข้อสอบ แบบสอบถาม ไปเยี่ยมในพื้นที่ |
| ๔. เก็บข้อมูลยากไปหรือไม่ | : | ทดสอบ สอบถาม ดูผลการเปลี่ยนแปลง |
- ตัวชี้วัดที่ได้ : ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น
: ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสา นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
: จำนวนหมอดินอาสาที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดต่อยังพื้นที่ของตนเอง

ตัวอย่างที่ ๒ : งานเขียนข่าวประชาสัมพันธ์

- | | | |
|---------------------------------------|---|--|
| ๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง | : | ประชาชน บุคลากร |
| ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร | : | มีการประชาสัมพันธ์ข่าว กลุ่มเป้าหมายรับทราบข่าว
กลุ่มเป้าหมายเข้าใจข่าว |
| ๓. สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง | : | แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ |
| ๔. เก็บข้อมูลยากไปหรือไม่ | : | สอบถาม ประเมินผล |

- ตัวชี้วัดที่ได้ : ร้อยละของบุคลากรภายในหน่วยงานที่ทราบข่าวประชาสัมพันธ์
: ร้อยละของบุคลากรที่มีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการนำเสนอข่าว
: ระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์

ตัวอย่างที่ ๓ : งานบันทึกข้อมูลประวัติบุคคล

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : บุคลากรภายใน
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย
๓. สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : แบบรายงานข้อมูล
๔. เก็บข้อมูลยากไปหรือไม่ : ตรวจสอบ สุ่มตรวจ สอบถามเจ้าของข้อมูล

- ตัวชี้วัดที่ได้ : ร้อยละความผิดพลาดของข้อมูลบุคคล
: จำนวนข้อมูลบุคคลที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย
: ระยะเวลาในการตรวจสอบแบบรายงานข้อมูลบุคคล

ผู้สรุปทเรียน
นางสาวอัมพิกา พวงแก้ว
นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางสาวอัมพิกา พวงแก้ว

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
(LDD e-Training)

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
รุ่นที่ 2/2564 : พฤษภาคม 2564 - กันยายน 2564

(นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ)
รองอธิบดีด้านบริหาร