

**สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้  
หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)  
จบหลักสูตรและทำแบบทดสอบการประเมิน วันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔**

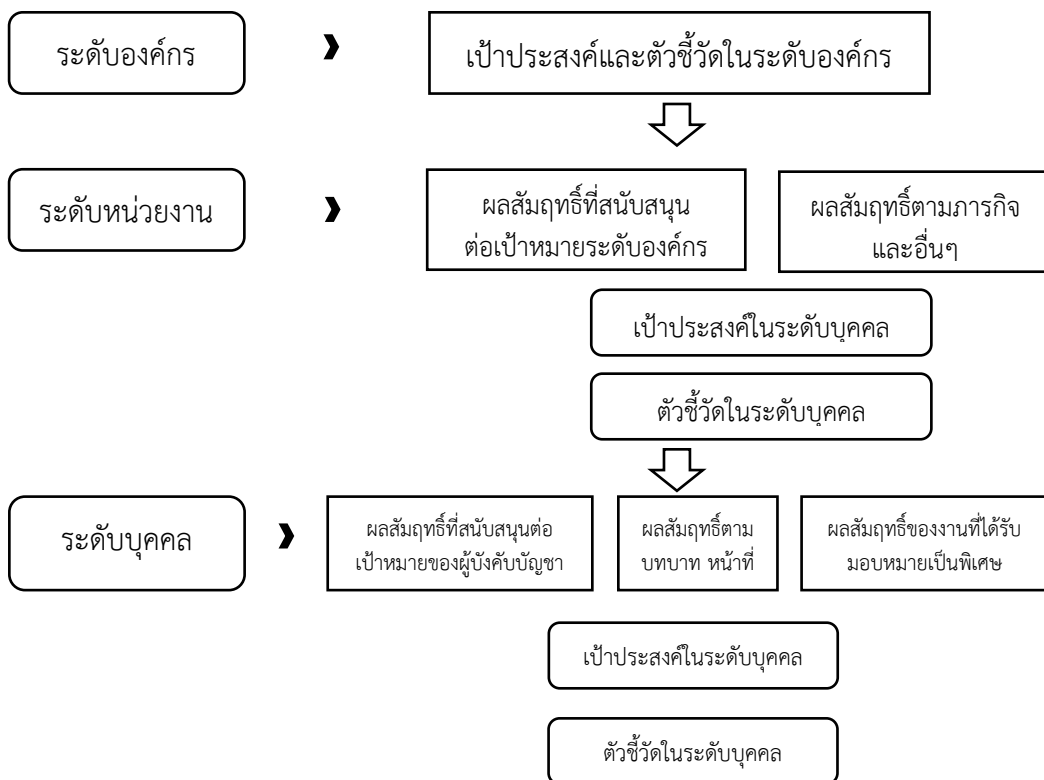
---

**ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (performance Management)**

หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

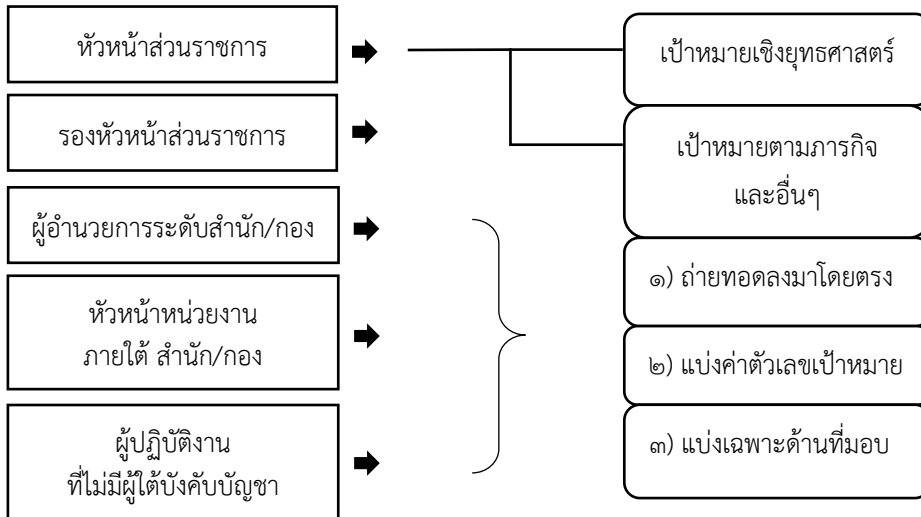
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (performance Management - PMs) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน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

**ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ**



วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



๑) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

หัวหน้าส่วนราชการ	➤	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	➤	เป้าหมายร้อยละ ๘๕
ผอ.กลุ่ม/สำนัก	➤	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	➤	เป้าหมายร้อยละ ๘๕
หัวหน้ากลุ่มงาน	➤	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	➤	เป้าหมายร้อยละ ๘๕

๒) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

ผอ.สพข.	➤	จำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข.)	➤	๑,๐๐๐ ไร่
ผอ.สพด.	➤	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ)	➤	๓๐๐ ไร่
หัวหน้างาน	➤	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบ)	➤	๑๐๐ ไร่

## 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 : ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อผอ.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	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/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) ต้องท้าทายและสามารถทำได้

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

ผู้สรุปบทเรียน

นายทองหล่อ สุทธิสงค์

นักสำรวจดินชำนาญการพิเศษ