

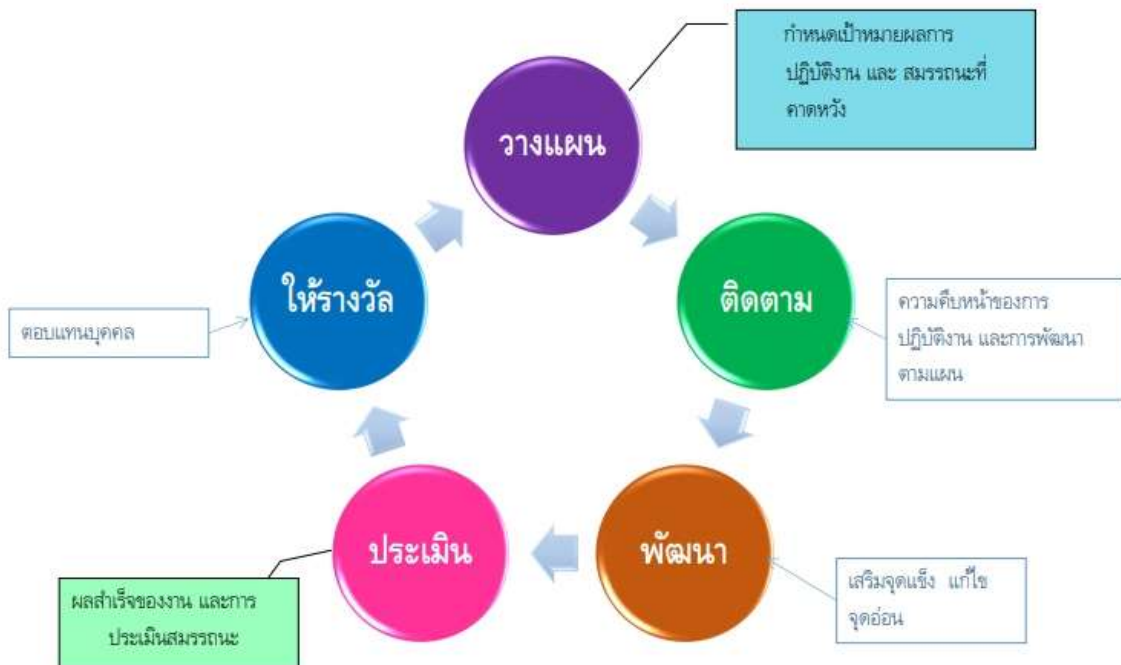
สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้
หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)
จบหลักสูตรและทำแบบทดสอบการประเมิน วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และ
๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

แผนภาพกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน



กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ

๒. ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

๓. ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร

๔. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

๕. ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มี ๔ รูปแบบ

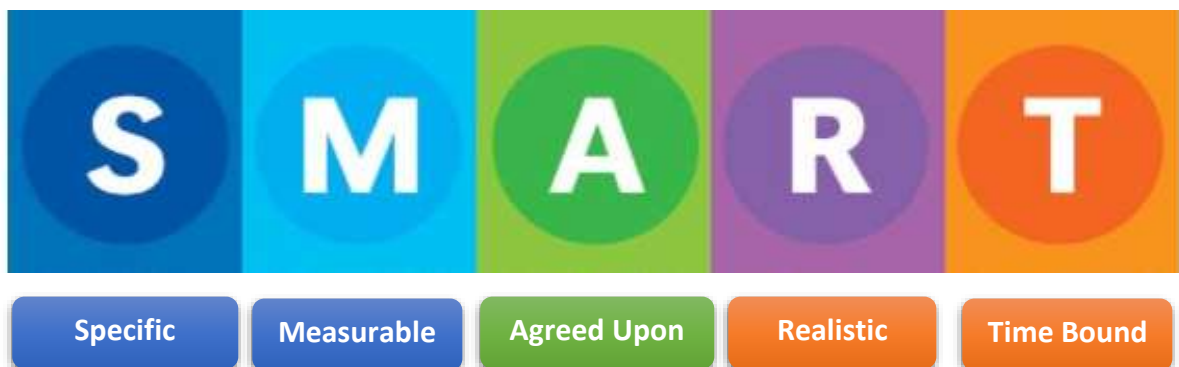
๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นรูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่หัวหน้าส่วนราชการรับเป้าหมายใหญ่มาเพียงหนึ่งเดียว แล้วรับต่อๆ กันไปในแต่ละระดับ ไปจนถึงระดับสุดท้ายคือผู้ปฏิบัติงาน

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการคลี่งาน โดยแต่ละคนทำหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน สามารถนำบางขั้นตอนของกระบวนการมาทำเป็นตัวชี้วัดของแต่ละคน ได้ออกมาเป็นระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven) เป็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เริ่มจากการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้ในกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์หาแนวทางแล้วกำหนดเป็นตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ



มีวิธีพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ S M A R T ดังนี้

S (Specific) – เจาะจง มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M (Measurable) – วัดได้ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดมากเกินไป

A (Agreed Upon) – เห็นชอบ ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

R (Realistic) – เป็นจริงได้ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

T (Time Bound) – ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

มีการกำหนดค่าเป้าหมาย ๕ ค่าเป้าหมาย ดังนี้

ค่าเป้าหมาย ๑ – ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ค่าเป้าหมาย ๒ – ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย ๓ - ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

ค่าเป้าหมาย ๔ - ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

ค่าเป้าหมาย ๕ - ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จน้อยกว่า ๕๐ เปอร์เซ็นต์

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

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

ผู้สรุปบทเรียน

นางสาววัชรีย์ ชัยสิทธิ์

นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางสาววัชรีย์ ชัยสิทธิ์

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

(LDD e-Training)

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รุ่นที่ 2/2564 : พฤษภาคม 2564 - กันยายน 2564

(นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ)
รองอธิบดีด้านบริหาร