

บทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้  
หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)  
จบหลักสูตรและทำแบบทดสอบการประเมิน วันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๖๔

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (performance Management)

หมายถึง กระบวนการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร ระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบ



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

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ตัวชี้วัดในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะการถ่ายทอดจากบนลงล่าง โดยเริ่มจาก

๑. **ระดับองค์กร** เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดจนนโยบายหลักที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องทำ และเป้าหมายจากหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป เป็นภารกิจในภาพรวม เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและถ่ายทอดลงไปยังหน่วยงานย่อยภายในองค์กรที่รับผิดชอบตามภารกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ

๒. **ระดับหน่วยงาน** เมื่อได้รับเป้าหมายจากองค์กรแล้วหน่วยงานจะต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของงานตามภารกิจปกติ จากนั้นแปลงออกมาเป็น เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและถ่ายทอดลงไปยังบุคคลผู้ปฏิบัติงานต่อไป หน่วยงานอาจกำหนด ตัวชี้วัดหลักใหม่

ที่ไม่เหมือนกับองค์กรก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย กล่าวคือ เป้าหมายเหมือนกันแต่วิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันก็ได้ ซึ่งจะต้องช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายหลักหรือ ตัวชี้วัดหลักองค์กร

**๓. ระดับบุคคล** ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนมากที่สุด เพราะเป็นเสมือนฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดหน่วยงานแล้วก็ต้องตั้งเป้าประสงค์ของรายบุคคลและกำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับ บุคคล หรือ KPI รายบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชา บทบาท หน้าที่หรืองานปกติที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นแปลงผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ออกมาเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

### วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

**๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)** วิธีนี้เป็นการถ่ายทอดจากระดับองค์กร ลงไปหน่วยงาน และระดับบุคคล เป้าหมายและตัวชี้วัดรายบุคคลจะสอดคล้อง หรือสะท้อนภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องพึงกระทำให้สำเร็จเพื่อผลักดันให้เป้าหมายของหน่วยงาน บรรลุผลโดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง อาจกำหนดรูปแบบได้ดังนี้

๑) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดลงมาโดยตรง ทั้ง หน่วยงาน และบุคคลต้องรับผิดชอบความสำเร็จร่วมกัน ไม่แยกงานกันเป็นส่วนย่อย

๒) แบ่งสัดส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเป้าหมายของหน่วยงานจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้บุคคลรับผิดชอบงานตามสัดส่วนที่แตกต่างกันไป โดยหน่วยงานจะรับผิดชอบเป้าหมายรวม โดยเป้าหมายรวมจะเกิดจากผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ

๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับหน่วยงาน สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย ของหน่วยงาน อาจเป็นการที่หน่วยงานมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้อง รับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดของหน่วยงาน

**๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Focused Method)** วิธีนี้จะต้องวิเคราะห์ลักษณะของงานเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด โดยจะต้องรู้ว่าใครคือลูกค้าหรือผู้รับบริการของเรา และต้องการหรือคาดหวังอะไรจากสินค้าหรือบริการของเรา แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และทำความเข้าใจในรายละเอียดแล้วนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด วิธีนี้เหมาะกับงานที่มีลักษณะเป็นงานบริการ

**๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)** เป็นรูปแบบของการ นำกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อจะให้เห็นว่า ในขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ใดมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วนำมากำหนดตัวชี้วัดตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน รับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน และมีมิติใน การวัดผลที่แตกต่างกันทั้งที่เป็นกระบวนการของงานเดียวกัน

**๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue Driven)** เป็นรูปแบบที่ไม่มีลักษณะที่แน่นอนตายตัว แต่จะเป็นการนำปัญหาหรือประเด็นที่เป็นอุปสรรคของหน่วยงาน หรือภารกิจงานที่เกิดปัญหานำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดปัญหา แล้วนำมาหาแนวทางหรือวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้น เมื่อได้วิธีการใน

การดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาแล้ว ก็นำวิธีการแก้ปัญหานั้นไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด ทั้ง ๔ วิธีที่กล่าวมานั้น สามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือนำหลายวิธีมาบูรณาการร่วมกันก็ได้

### การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพตามแนวทางของ S M A R T

**S : Specific – เฉพาะเจาะจง** การวัดผล KIP ที่ดีนั้นควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการวัดที่ชัดเจน และมีความเฉพาะเจาะจง บอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร ต้องการอะไร อย่ามีขอบข่ายที่กว้างจนเกินไป เพราะจะทำให้การวัดผลไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเป็นข้อมูลที่อาจไม่มีประโยชน์ได้

**M : Measurable – สามารถวัดได้** การวัดผล KIP ควรจะสามารถวัดได้ในทางสถิติ (มีการวัดผลเป็นตัวเลข) ได้ ซึ่งจะนำเอาข้อมูลนั้นมาเป็นเกณฑ์การตัดสินใจชัดเจนกว่า

**A : Achievable – บรรลุผลได้** เป้าหมายที่ตั้งจะต้องสามารถบรรลุผลได้จริง ไม่ตั้งจนเกินพอดี ไม่สมเหตุสมผล หรือไม่มีทางเป็นไปได้ ขณะเดียวกันก็ไม่ตั้งจนง่ายเกินไป อาจทำให้การวัดผลนั้นไร้ประโยชน์

**R : Realistic – สมเหตุสมผล** สอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง การตั้งเกณฑ์ในการวัด KPI นั้น จำเป็นจะต้องดูตามสถานการณ์ ตั้งให้สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง คำนึงถึงสถานการณ์จริงให้มากที่สุด

**T : Timely – กำหนดช่วงเวลาชัดเจน** สิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการวัดผลก็คือการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการทำงานในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำมาวัดผล หากไร้กรอบเวลาที่ชัดเจน การวางแผนก็จะล้มเหลวได้ และไม่มีแรงกระตุ้นที่ดีในการทำงานด้วย

### การกำหนดค่าเป้าหมาย

หลังจากกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณาค่าเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและได้เห็นชอบร่วมกันแล้วเพื่อใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผลกาปฏิบัติงานต่อไป โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับนี้จะประเมินโดยคะแนนเท่ากับศูนย์ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายระดับท้าทาย เป็นการปฏิบัติงานที่มีความยาก ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเทและความอดสาหัส จึงจะสามารถบรรลุผลในระดับ ๕ ได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับจะได้รับคะแนนตามระดับที่ได้รับการประเมิน

### คำแนะนำสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) ที่มีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัดรายบุคคลตามแนวทาง : S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ (เช่น การนำงานที่ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบมา กำหนดเป็นตัวชี้วัด)
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔ – ๗ ตัว) ครอบคลุมเรื่องความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

### ขั้นตอนการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑. ภารกิจงานที่นำมาวิเคราะห์นั้นเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง

๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ หรือจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีใดบ้าง  
เมื่อได้ข้อมูลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนทั้ง ๔ ข้อแล้วก็สามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลต่อไป

### Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

#### ตัวอย่างที่ ๑ : งานบันทึกข้อมูลประวัติบุคคล

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : บุคลากรภายใน
  ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย
  ๓. สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : แบบรายงานข้อมูล
  ๔. เก็บข้อมูลยากไปหรือไม่ : ตรวจสอบ สุ่มตรวจ สอบถามเจ้าของข้อมูล
- ตัวชี้วัดที่ได้ : ร้อยละความผิดพลาดของข้อมูลบุคคล  
: จำนวนข้อมูลบุคคลที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย  
: ระยะเวลาในการตรวจสอบแบบรายงานข้อมูลบุคคล

#### ตัวอย่างที่ ๒ : การจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : หมอดิน เกษตรกร ประชาชน
  ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น
  ๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : ข้อสอบ แบบสอบถาม ลงพื้นที่สำรวจ
  ๔. เก็บข้อมูลยากไปหรือไม่ : ทดสอบ สอบถาม ดูผลการเปลี่ยนแปลง
- ตัวชี้วัดที่ได้ : ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น  
: ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสา นำความรู้ไปใช้ประโยชน์  
: จำนวนหมอดินอาสาที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดยังพื้นที่ของตนเอง

ผู้สรุปบทเรียน  
นางสาววิยะดา พันธุ์  
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน



# กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

**นางสาววิยะดา พันธุ์**

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์  
(LDD e-Training)

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รุ่นที่ 2/2564 : พฤษภาคม 2564 - กันยายน 2564

(นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ)  
รองอธิบดีด้านบริหาร