

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๑
 รอบการประเมินที่ ๑./ ๒๕๖๕ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ชื่อ - นามสกุลนางสุภาภรณ์ ขุนทอง..... ตำแหน่งนักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ.....
 หน่วยงานสถานีพัฒนาที่ดินสุราษฎร์ธานี..... สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๑.....
 หัวข้อการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....
 วิธีการพัฒนาอบรมผ่านระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ LDD e-training.....
 วันที่กุมภาพันธ์ - มีนาคม ๒๕๖๕..... สถานที่http://lddetraining.ldd.go.th.....
 หน่วยงานที่จัดอบรม..... กองกรเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน.....
 สรุปสาระสำคัญ

๑. การฝึกอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ๑) เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- ๒) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
- ๓) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๒. เนื้อหาของหลักสูตรของการฝึกอบรม มีดังนี้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management, PM) คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีมีความแตกต่างกัน เมื่อถ่ายทอดต่อกันไปจนถึงตัวบุคคล สิ่งที่ต้องการคือ การบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยกรมพัฒนาที่ดินได้เริ่มใช้ระบบนี้มาตั้งแต่ปี ๒๕๕๓ ซึ่งในแต่ละปีประกอบด้วย ๒ รอบการประเมิน

ขั้นตอนหลักของระบบ PM ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

๑. Plan : วางแผนการปฏิบัติงาน/ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. Monitor : ติดตามผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาติดตามปัญหา/อุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. Develop : พัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น
๔. Appraise : การประเมินผลงาน เพื่อวัดความสำเร็จของงาน
๕. Reward : นำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาผลตอบแทน ซึ่งเป็นการให้รางวัล/ผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับหัวหน้าและลูกน้อง ในการผลักดันให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของ

หน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators, KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่ดี โดย KPI เป็นเสมือนฟันเฟืองที่ทำให้ระบบหมุนรอบตาม ๕ ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดตัวชี้วัด KPI รายบุคคล

๑. ระดับองค์กร จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งถ่ายทอดไปสู่ระดับหน่วยงาน
๒. ระดับหน่วยงาน แยกผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์องค์กรที่สนับสนุนต่อเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจอื่นๆ ที่หน่วยงานนั้นมีหน้าที่ โดยทั้งสองส่วนนี้จะถ่ายทอดเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

๓. ระดับบุคคล แยกผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทหน้าที่ (งานประจำที่ปฏิบัติอยู่) และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ซึ่งจะนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล

ซึ่งในท้ายที่สุด เราทำงานเพื่อตอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มี ๔ รูปแบบ ได้แก่

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การถ่ายทอดในรูปแบบนี้ จะเป็นการถ่ายทอดลงมาตามลำดับ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ >> รองหัวหน้าส่วนราชการ >> ผอ.ระดับกอง/สำนัก >> หัวหน้าหน่วยงานภายใต้กอง/สำนัก >> ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย ๓ รูปแบบย่อย ได้แก่

แบบที่ ๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง เป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดในทุกระดับไม่มีความแตกต่างกัน ทุกคนทำหน้าที่ร่วมกันและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เช่น ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่มีเป้าหมายร้อยละ ๘๕ แต่มีข้อเสีย คือ หากงานมีอุปสรรคและไม่บรรลุตามเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อทุกระดับเหมือนกัน

แบบที่ ๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดโดยการแบ่งจำนวนเป้าหมายใหญ่ให้แต่ละระดับร่วมกันรับผิดชอบ เช่น ผอ.สพข. ดูแลจำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินไปใช้ประโยชน์ ๑,๐๐๐ ไร่ ถ่ายทอดลง ผอ.สพด. จำนวน ๔ คน คนละ ๒๕๐ ไร่ ผอ.สพท. แต่ละคนถ่ายทอดลงหัวหน้างาน คนละ ๕๐ ไร่ ซึ่งหากทุกคนทำได้ตามเป้าหมาย ก็จะส่งผลให้เป้าหมายของ ผอ.สพข. ครบ ๑,๐๐๐ ไร่ เป็นต้น

แบบที่ ๓ แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย เป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดโดยการแบ่งหน้าที่เฉพาะด้านที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งตัวชี้วัดของแต่ละคนจะต้องครอบคลุมงานทั้งระบบ เหมาะสำหรับงานที่มีรายละเอียดมากและต้องการผลสัมฤทธิ์ที่เข้มข้น เนื่องจากสามารถเห็นผลสำเร็จของงานได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น ผอ.สพด. ดูแลระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี โดยต้องมีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการตามจำนวนเป้าหมายและมีความพึงพอใจต่อโครงการ เมื่อถ่ายทอดลงหัวหน้างาน มีตัวชี้วัดเป็นจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่ได้รับฟังข้อมูลและชี้แจงการดำเนินงาน และเมื่อถ่ายทอดลงสู่ข้าราชการในสังกัด มีตัวชี้วัดเป็นร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินงานโครงการบัตรดินดี เป็นต้น

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยพิจารณาว่าหน่วยงานของเราเกี่ยวข้องกับใคร ส่งงานให้ใคร และลูกค้ามีความคาดหวังอะไรจากเรา โดยขั้นตอนการกำหนดรูปแบบมี ๔ อย่าง ได้แก่

- ๑) เลือกงานบริการเฉพาะลูกค้า เช่น ลูกค้าเป็นลูกค้าภายนอกหรือภายใน
- ๒) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น ความเร็ว ความถูกต้อง ความสุภาพ
- ๓) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายที่จะประเมิน เช่น เลือกช่วงเวลาประเมินช่วงใด เลือกกลุ่มตัวแทนให้ชัดเจน
- ๔) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล เช่น ไม่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เข้าไม่ถึงการเก็บข้อมูล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นการเอากระบวนการ ขั้นตอนการทำงานมาคลี่ให้เห็นว่าแต่ละขั้นตอนมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันหรือวัดในมิติที่แตกต่างกันในกระบวนการเดียวกัน เช่น ขั้นตอนการประชุมหรือกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนครั้งของการประชุม หรือระยะเวลาในการประชุม ตัวชี้วัดการสรุปการประชุม กำหนดตัวชี้วัดเป็นระยะเวลาในการสรุปข้อมูลการประชุม เป็นต้น

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) การพิจารณาตัวชี้วัดจากภารกิจงานที่ประสบปัญหา เช่น ปัญหา คือ เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการบัตรดินดี แนวทางการปรับปรุงแก้ไข คือ เพิ่มการประชาสัมพันธ์และติดตามผลการลงทะเบียน ดังนั้น ตัวชี้วัด อาจกำหนดให้เป็นจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการบัตรดินดีหลังการประชาสัมพันธ์ หรือระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี ซึ่งวิธีการประเมินอาจดูได้จากจำนวนช่องทางของการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น หรือระดับความสำเร็จของการติดตามผลการเข้าร่วมของโครงการ เช่น จำนวนของเกษตรกรที่ลงทะเบียนและเข้าร่วมโครงการบัตรดินดีที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

หลักการกำหนดตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

S = เจาะจง (Specific) มีความชัดเจนว่าจะทำอะไรและต้องการผลลัพธ์อย่างไร

M = วัดได้ (Measurable) เกิดขึ้นได้ สามารถวัดผลได้ ไม่เป็นภาระในการเก็บข้อมูล ไม่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานภารกิจหลัก

A = เห็นชอบ (Agree Upon) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกัน มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน

R = เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องมีความท้าทาย ไม่ใช่งานที่ทำเป็นปกติแบบงานประจำทั่วไป

T = ภายใต้อกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) พิจารณาระยะเวลาที่เหมาะสมกับงาน

การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

โดยส่วนใหญ่การกำหนดเป้าหมาย เรามักคำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้ายและมีความกังวลว่าจะได้คะแนนไม่ถึง ๕ คะแนน ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ส่งผลให้งานไม่มีคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน ควรกำหนด ดังนี้

- ๑ = ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ๒ = ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ๓ = ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

๔ = ค่าเป้าหมายที่มีความยากระดับปานกลาง

๕ = ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <๕๐%

หมายความว่า ระดับ ๑-๒ คะแนน บ่งบอกถึงการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานปกติหรือมีความผิดปกติ
ระดับ ๓ คะแนน เป็นระดับของการทำงานปกติ และ ๔-๕ คะแนน เป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
มากกว่าปกติ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด (หลัก SMART)
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดในส่วนองงานที่ไม่ได้รับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชาหน่วยงานและกรอบเวลา เช่น หากเราทำงานสำเร็จตามเป้าหมายจะส่งผลให้หน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยหรือไม่
๔. มีจำนวนตัวชี้วัดที่เหมาะสม (๔-๗ ตัวชี้วัด) และครอบคลุมเนื้องาน ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเก็บข้อมูล และไม่เป็นการเินการเก็บข้อมูลมากเกินไป

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

จากบทเรียนดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปปรับใช้กับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของตนเอง สำหรับประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีจำนวนและน้ำหนักงานที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้องานทั้งหมด มีการกำหนดเป้าหมายให้มีความท้าทายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และต้องไม่เป็นตัวชี้วัดที่เป็นภาระหรือยากเกินไปในการเก็บข้อมูล อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดในกรณีที่มีการเปลี่ยนงานหรือได้รับการมอบหมายงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอีกด้วย

ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

หน่วยงานจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรในสังกัดจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(ลงนาม) กุศลกรณ์ ขุนทอง

(นางสุภาภรณ์ ขุนทอง)

ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ

(ลงนาม) 

(นายจำเริญ นาคคง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินสุราษฎร์ธานี



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอขอบพระทัยบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางสุภาภรณ์ ขุนทอง

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
(LDD e-Training)

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วันที่ ๑/๒๕๖๕ : ตุลาคม ๒๕๖๔ - มีนาคม ๒๕๖๕



(นางสาวภัทธฎาภรณ์ โสเจยยะ)
รองอธิบดีคานบริหาร