

**สรุปบทเรียนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ LDD E-Training รอบที่ ๒**  
**หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน**  
**การเข้าเรียนจนจบหลักสูตร วันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๖**

.....

**สรุปสาระสำคัญ**

การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

**วัตถุประสงค์**

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

**หัวข้อ ๑ สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น**

ระบบการบริหารการปฏิบัติราชการ

**ความหมาย**

กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง

**ขั้นตอนหลักของระบบ**

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑) ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

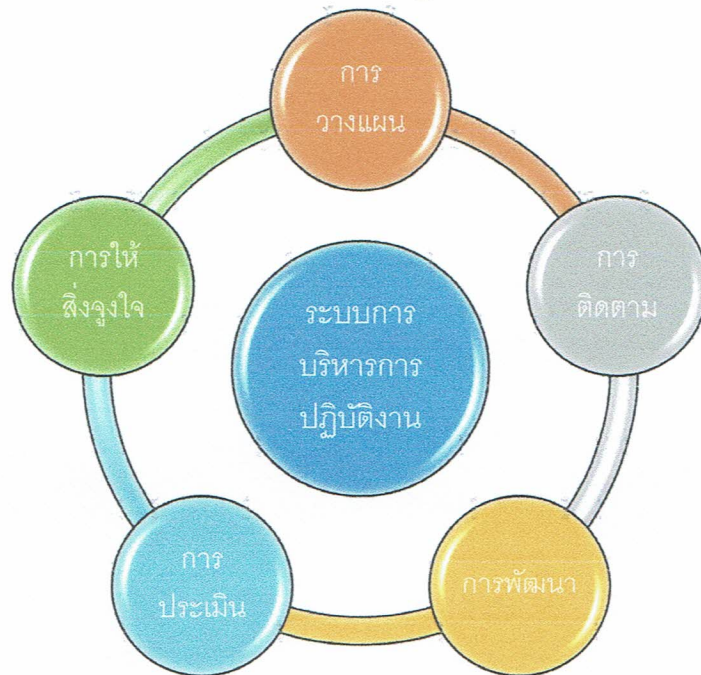
๒) ขั้นตอนการติดตามเป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

๓) ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาร่างานที่ทำอยู่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

๔) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการใน

ระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

๕) ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการจากกระบวนการในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ



ภาพที่ ๑ ขั้นตอนหลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ

#### PMs vs KPIs

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management System (PMS) มักจะเริ่มต้นในช่วงปลายปี โดยการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate KPI) ในปีถัดไป แล้วใช้เป็นธงหลักในการกำหนดเป้าหมาย KPI ของผู้บริหารระดับต่างๆ ลดหลั่นกันลงไป จนกระทั่งถึงระดับพนักงานทุกคน การลดหลั่นร้อยเรียงเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายในแต่ละด้านขององค์กร มีผู้ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทต่างๆ ที่มอบหมายให้ช่วยเหลือกัน ในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ไม่ใช่เป้าหมายของใครของมัน และเมื่อทุกคนรับทราบเป้าหมายของตนเองแล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ การตรวจติดตามความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่จำเป็น การสอนแนะนำความรู้ การฝึกฝนเพิ่มทักษะต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา ทั้งนี้การให้รางวัลตอบแทนผลงานอาจจะให้ปีละครั้งหรือหลายครั้ง หลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร การกำหนดเป้าหมาย หรือ KPI จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS)



## หัวข้อ ๒ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

เครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ในระดับองค์กร หน่วยงาน และ บุคคล ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานที่ดี

## หัวข้อ ๓ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด จะมี ๔ วิธี โดยมีจุดเริ่มต้นเดียวกันคือจะเริ่มต้นของปัญหาของงาน ดังนี้ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method)

- ถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
- การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ
- การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

ขั้นตอนการกำหนด นั้นต้องรู้ว่าเรามีงานบริการอะไร และ เราส่งอะไรให้กับผู้ขอรับบริการ และ ความคาดหวังของผู้ขอรับบริการ มาเป็นตัวกำหนด

- ๑.) เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)
- ๒.) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (วัดความรู้/ความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์)
- ๓.) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่ม ตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน (ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนหลัง)
- ๔.) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลข้อมูล (ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรม)

การไล่เรียงตามผัง การเคลื่อนไหวของงาน ( Work Flow Charting Method )

เป็นรูปแบบการเคลื่อนไหว หรือเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาคุยกัน งานที่ใช้วัดมีขั้นตอนวิธีการอะไรบ้าง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตามหน้าที่ที่กำหนด รายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

การพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

- พิจารณาปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน
- หาแนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข
- พิจารณาน้ำที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง
- กำหนดตัวชี้วัดผลงาน
- กำหนดวิธีการประเมิน

## หัวข้อ ๔ Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ จะใช้ต้นแบบ “SMART” โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ๑) เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
- ๒) วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
- ๓) เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๔) เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำได้
- ๕) ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ระดับ ๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ระดับ ๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน

ระดับ ๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจากเดิม

ระดับ ๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับ ๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ งานมีคุณภาพ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

- ๑) คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T
- ๒) คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานของเรา
- ๓) คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
- ๔) มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%

คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ในการพิจารณากำหนดการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ให้พิจารณา ๔ เรื่อง ดังนี้

- ๑) ภารกิจเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- ๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
- ๓) สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
- ๔) เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

## ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และที่มา ในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ที่ตนเองได้รับการประเมิน ทราบถึงความเชื่อมโยงของระบบการบริหารงาน (Performance Management : PM) และ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance indicator-KPIs) ผลักดันให้เราต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ตนเองทราบว่าต้องทำงานอย่างไรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับบุคลากรท่านอื่นๆ ในการประเมินความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์กับการเขียน

งาน หรือโครงการ เพื่อบริหารจัดการโครงการให้มีคุณภาพ และมีแนวทางในการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

### ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

การได้รับความรู้เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึง ความเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และจะทำให้บุคลากร ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างไร ทำให้ขับเคลื่อนงานได้อย่างเต็มที่เพราะรู้ว่า จะถูกวัดด้วยผลงานใด และมีเครื่องมือในการวัดความสำเร็จในการทำงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันทีที่สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงานและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและผลผลิต (Productivity) ในภาพรวมขององค์กรที่สูงขึ้นได้ในอนาคต



(นางสาวพรพิมล ศักดิ์สมบูรณ์)

เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

ผู้สรุปบทเรียน





# กรมพัฒนาที่ดิน

ขอขอบพระกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

**นางสาวพรพิมล ศักดิ์สมบูรณ์**

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร "การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)"

รุ่นที่ 2/2566 : พฤษภาคม 2566 - กันยายน 2566



(นายปรกโมทย์ ยาใจ)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน