

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) รุ่นที่ ๒/๒๕๖๘

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย) นางสาวปวีศา จันทร์อุดม ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ
สังกัด กลุ่มวิเคราะห์ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑ กรมพัฒนาที่ดิน
วันที่อบรม ๑๙ - ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๘

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

สรุปบทเรียน

กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มี ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. วางแผน (plan) เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ติดตาม (monitor) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. พัฒนา (develop) เป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
๔. ประเมิน (appraise) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อจัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
๕. ให้รางวัล (reward) เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน



ความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่าง PMs และ KPIs

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รับเป้าหมายอะไรมาในระดับบนที่เหนือขึ้นไปส่งเป้าหมายอะไรมา ผู้รับมีหน้าที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนด เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ระบบนี้สร้างมาเพื่อให้งานสำเร็จ คนที่ทำงานนั้นต้องมีคุณภาพ มีความตั้งใจ ทำอย่างตรงไปตรงมา โดย KPIs เป็นตัวหมุนหรือฟันเฟืองที่หมุน ทำให้ระบบ PMs เติบโตครบ ๕ ขั้นตอน จึงต้องให้ความสำคัญในการตั้ง KPIs

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs)

๑. ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในแต่ละระดับ



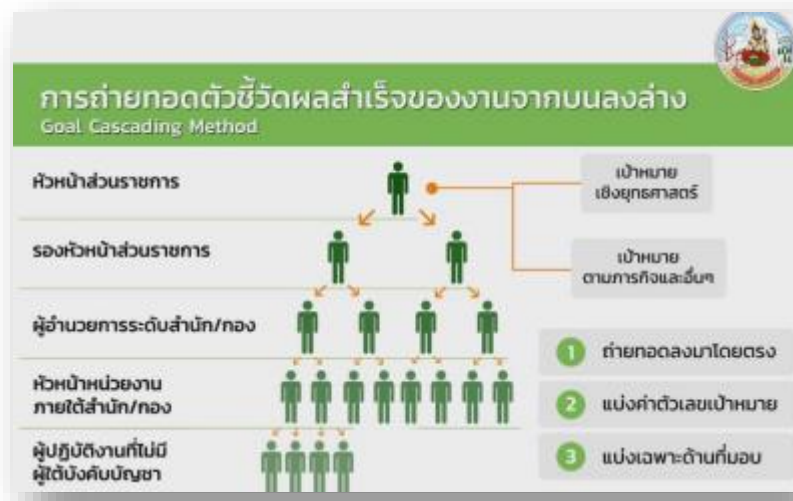
ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาใน ๓ ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กัน จากบนลงล่างเป็นลักษณะของการถ่ายทอด คือ ๑) **ระดับองค์กร** ในภาพใหญ่จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร เมื่อองค์กรรับมาแล้วจะต้องมอบหมายหรือถ่ายทอดให้หน่วยงานภายใต้กำกับของตนเองทำตามหน้าที่ภารกิจ ๒) **ระดับหน่วยงาน** เมื่อได้รับถ่ายทอดจากระดับองค์กร จะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่น ๆ จากนั้นระดับหน่วยงานจะต้องแปลงเป็นเป้าประสงค์หรือตัวชี้วัดระดับบุคคลถ่ายทอดไป ๓) **ระดับบุคคล** เมื่อได้รับถ่ายทอดเป้าหมายแล้ว ผลสัมฤทธิ์ตามหน้าที่หรืองานประจำที่ทำอยู่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชา จะเป็นงานที่จะถูกแปลงเป็นเป้าและตัวชี้วัดในระดับบุคคล สุดท้ายแล้วเป้าหมายของหน่วยงานจะถูกดันมาจากด้านล่างมารวมกันในระดับหน่วยงานและดันไปสู่ระดับองค์กร เป็นการเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน



๒. วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ๔ รูปแบบ



๒.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Goal Cascading Method) คือ จากบนลงล่าง ข้างบนรับอะไร ตรงกลางรับอะไร ข้างล่างรับต่อเป็นขั้นไป



จากภาพจะเห็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดได้ชัดเจน เพราะจะมีหัวหน้าหน่วยงานหรือส่วนราชการเพียงหนึ่งเดียวที่รับเป้าหมายระดับใหญ่มา ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามภารกิจ เป้าหมายตามกฎหมาย ถัดจากนั้นจะเป็นรองแล้วรับต่อกันไปในแต่ละระดับจนมาถึงคนสุดท้ายหรือด้านล่างสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติจริง ๆ เป็นการถ่ายทอดแบบโยนเป้า ได้มา ๑๐ โยนให้คนนี้ ๕ โยนให้คนนั้น ๕ คนที่ได้มา ๕ โยนให้ลูกน้องคนละ ๑ ก็ได้ ซึ่งการถ่ายทอดจากบนลงล่าง มี ๓ รูปแบบ คือ

๑) การถ่ายทอดลงมาโดยตรง (ตัวอย่าง)

หัวหน้าส่วนราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ: 85
ผอ. กอง/สำนัก	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ: 85
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ: 85



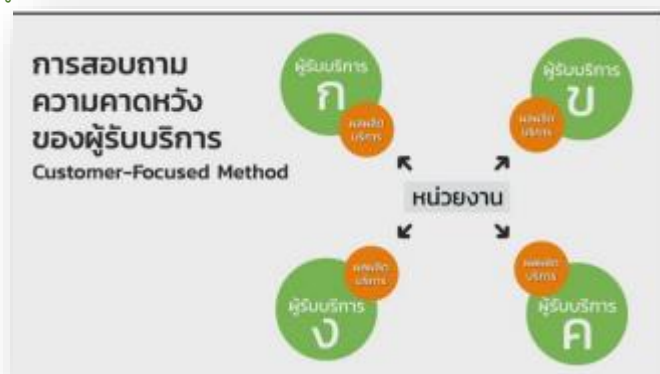
๒) การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย (ตัวอย่าง)

ผอ.สพข.	จำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข.)	1,000 ไร่
ผอ. สถานี	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ)	300 ไร่
หัวหน้างาน	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบ)	100 ไร่

๓) การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย (ตัวอย่าง)

ผอ.สถานี	ระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี	มีเกษตรกรเข้าร่วม 100 คน และมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ
หัวหน้างาน	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	100 คน
ข้าราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	ร้อยละ 90

๒.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือ สิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ



๒.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นการเอาระบวนการขั้นตอนการทำงานมาพิจารณาเพื่อให้เห็นว่า ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนมีการนำมากำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันหรือวัดในมิติที่แตกต่างกันในกระบวนการเดียวกัน เช่น กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี มีตัวชี้วัดเป็นระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยนำขั้นตอนย่อยมาพิจารณาการดำเนินงานและนำมากำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น

๒.๔ การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) มักพิจารณาจากภารกิจงานที่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น

๑) ปัญหาหรือประเด็นของหน่วยงาน: เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการบัตรดินดี

๒) แนวทางหรือโครงการในการปรับปรุงแก้ไข: เพิ่มการประชาสัมพันธ์, ติดตามผลกลงทะเบียนเข้าร่วม โครงการก่อนเริ่มโครงการ



๓) หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทางหรือโครงการในการปรับปรุง: เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียน ก่อนเริ่มโครงการ ๕ วัน

๔) ตัวชี้วัดผลงาน: จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น, ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียน

๕) วิธีการประเมิน: แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ, จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ (SMART)



ตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐาน และมีคุณภาพ มีหลักคิดหรือวิธีพิจารณา อยู่ ๕ หลัก ดังนี้

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นการคาดเดามากเกินไป ไม่สร้างผลกระทบ

๓. เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หรือกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีเนื้องานเดียวกัน บุคคลทั้ง ๒ ต้องตกลงกัน หรือผู้บังคับบัญชาต้องวัดในแบบที่ตกลงกันโดยเฉพาะเนื้องานเหมือนกันแต่ตัวชี้วัดต่างกัน

๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ตัวชี้วัดต้องมีความท้าทายและสามารถทำได้ไม่เอาตัวชี้วัดธรรมดา หรืองานหลัก งานเก็บเอกสาร งานเก็บแฟ้มมาวัด แต่ให้วัดจากงานที่มีความท้าทาย หรืองานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

๕. ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) ต้องมีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป เพราะในกรอบการประเมิน ๑ รอบ ๖ เดือน ไม่ควรนำงานที่ทำเพียง ๑ อาทิตย์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมิน



๔. การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน



หลักการคิดของการตั้งค่าเป้าหมาย คือ ๓ เพราะเป็นค่ามาตรฐานที่สามารถทำได้ในภาวะปกติ แต่ถ้าผิดปกติ คะแนนจะลดไปที่ ๒ หรือ ๑ ตรงกันข้าม หากทำงานได้ดีกว่าปกติคือทำอย่างแรง เข้มขัน มีเครื่องมือ มีอะไรมาผลักดันมากมาย ก็ไปถึงคะแนนที่ ๔-๕ แต่หากกำหนดงานปกติอยู่ที่ระดับ ๕ คะแนนนั้นแสดงให้เห็นว่า หลัก SMART ไม่มีความท้าทาย แล้วจึงไม่ใช่ Key Performance จริง และยังเป็นการเอาเปรียบผู้อื่นอีกด้วย

๕. คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

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

Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ยกตัวอย่าง: งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง: หมอดิน/เกษตรกร/ประชาชน
 ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร: กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น
 ๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง: ข้อสอบ/แบบสอบถาม/ ไปเยี่ยมในพื้นที่
 ๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่: ทดสอบ/สอบถาม/ดูผลการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดตัวชี้วัด
- ๑) ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น (ข้อสอบ/แบบสอบถาม)
 - ๒) ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสา นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (ไปเยี่ยมในพื้นที่)
 - ๓) จำนวนหมอดินอาสาที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดต่อยังพื้นที่ของตนเอง



ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

ได้เข้าใจและเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของตนเอง สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้และได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

หน่วยงานสามารถนำแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดทั้ง ๔ รูปแบบไปพิจารณากำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้ ตรงตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถือเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนให้ดีขึ้นและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น



(นางสาวปวีศา จันทรอุดม)
นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ





กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวปวิศา จันทรอุดม

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

รุ่นที่ 2/2568 : เมษายน 2568 - กันยายน 2568

(ดร.วิศักดิ์ รัตนเดโชพล)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน