

## สรุปบทเรียน

### การพัฒนาความรู้ผ่านระบบ e - training

(นางสาวจันทนา สงวนสิทธิ์ เศรษฐกรชำนาญการ กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน สพข.6)

#### หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) 1/2565”

แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามค่าเกณฑ์ที่กำหนดในระดับใด โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลงานดีกว่าย่อมได้ผลงานในระดับที่สูงกว่า และคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

#### ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่มาช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

#### ขั้นตอนหลักของระบบ

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดตั้งแต่ต้น
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

## PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลกันว่าได้ตามหวังหรือไม่ การมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงานโดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) นำมาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของคุณคละร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

## ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดจากบนลงล่าง วิธีตามผลงาน ตามจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ได้เป้าหมายของทุกๆ หน่วยงานไปสู่องค์กร สุดท้ายการทำงานเพื่อตอบเป้าประสงค์ตัวชี้วัดระดับองค์กร

## การถ่ายทอดตัวชี้วัด

### 1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method)

#### 1.1 ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

1.2 แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เช่น หน่วยงานรับจำนวนพื้นที่เป้าหมายมา 1,000 ไร่ ต้องมีการแบ่งให้หน่วยงานภายในสังกัดรับผิดชอบ

1.3 การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เช่น ตัวชี้วัดตามหน้าที่ที่ได้รับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จแต่ละหน้าที่จะไม่เหมือนกัน

### 2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) มีขั้นตอนการกำหนด ดังนี้

2.1 เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้า ภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)

2.2 เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และ ความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (วัดความรู้/ความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์)

2.3 กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทน ผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน (ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนหลัง)

2.4 กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และ ประมวลผลข้อมูล (ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรม)

3. การไล่เรียงตามผัง การเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานหรือเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาคุยกัน งานที่ใช้วัดมีขั้นตอน วิธีการอะไรบ้าง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตาม หน้าที่ที่ทำ กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

### การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

#### การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

1. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
2. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
3. เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
5. ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

#### การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

- ระดับ 1 คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ระดับ 2 คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน
- ระดับ 3 คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจากเดิม
- ระดับ 4 คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
- ระดับ 5 คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < 50 งาน มีคุณภาพ

#### คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

1. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T
2. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานของเรา
3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
4. มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 10%
5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล