

สรุปการฝึกอบรม หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)  
รุ่น ๐๒ ปี ๒๕๖๖ ผ่านระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ LDD e- Training

---

ผู้รับการฝึกอบรม : นายมนตรี หนูแดง

ตำแหน่ง : นิติกรชำนาญการ

สังกัด : กลุ่มนิติการ สำนักงานเลขาธิการกรม

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) รุ่น ๐๒ ปี ๒๕๖๖ เนื้อหาจะมี ๔ หัวข้อหลัก คือ ๑.การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น ๒.ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน ๓.การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และ ๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

### ๑. การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

หลักสูตรการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื้อหาของหลักสูตรนี้จะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ทุกคนในการปฏิบัติอยู่แล้ว เพราะในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ทุกคนในกรมพัฒนาที่ดินจะต้องมีการปฏิบัติทุกๆ รอบการประเมิน หรือ ๑ ปีงบประมาณ จะมีการประเมิน ๒ รอบๆ ละ ๖ เดือน ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีดังนี้

(๑) เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

(๒) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

(๓) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน (Performance Management : PM) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยขั้นตอนหลักของระบบ มีดังนี้

(๑) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

(๒) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(๓) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

(๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

(๕) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ PMs vs KPLs เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

### ๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

(๑) ระดับองค์กร เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

(๒) ระดับหน่วยงาน ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่นๆ -> เป้าประสงค์ในระดับบุคคล -> ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

(๓) ระดับบุคคล ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ -> เป้าประสงค์ในระดับบุคคล -> ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

#### วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

(๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

(๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

(๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

(๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

(๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

- หัวหน้าส่วนราชการ (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามภารกิจและอื่นๆ)

- รองหัวหน้าส่วนราชการ

- หัวหน้าหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง

- ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

(๑.๑) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

หัวหน้าส่วนราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ ๘๕
ผอ.กอง/สำนัก	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ ๘๕
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ ๘๕

(แปลว่าเข้ามา ๑๐๐ คน ๘๕ คนต้องพึงพอใจ)

#### (๑.๒) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

ผอ.สพข.	จำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข.)	จำนวน ๑,๐๐๐ ไร่
ผอ.กอง/สำนัก	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ)	จำนวน ๓๐๐ ไร่
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบ)	จำนวน ๑๐๐ ไร่

#### (๑.๓) แบ่งเฉพาะด้านที่รับผิดชอบ

ผอ.สถานี	ระดับความสำเร็จของโครงการ	มีเกษตรกรเข้าร่วม ๑๐๐ คน และมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ
หัวหน้างาน	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	จำนวน ๑๐๐ คน
ข้าราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินโครงการบัตรดินดี	ร้อยละ ๙๐

(๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ขั้นตอนการกำหนด (ตัวอย่าง : งานจัดฝึกอบรม)

เลือกงานบริการและลูกค้า	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน	ลูกค้าภายใน (บุคลากรที่เข้าอบรม)
เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน	เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ	วัดความรู้/วัดความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์
กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน	ช่วงเวลาที่ประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน	ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง/ก่อน-หลัง-ระหว่างอบรม
กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการและประมวลข้อมูล	ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

(๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	ผอ.กลุ่ม	นาย A	นาย B	นางสาว C
ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	✓	✓		
ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	✓	✓	✓	✓
สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร			✓	✓
นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	✓	✓		
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ			✓	✓

ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินการระดับที่ ๑ และจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ ๒ และจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ ๓ และจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ ๔ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบภายในวันที่...

ขั้นตอน	ตัวชี้วัด
ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม
ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	จำนวนครั้งในการจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง
สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร	ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯ ตามข้อเสนอ
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ	ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ	จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แผนฯ

(๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง แนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตรดินดี	๑.เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ ๒.ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ก่อนเริ่มโครงการ	๑.เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๒.กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียน ก่อนเริ่มโครงการ ๕ วัน	๑.จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น ๒.ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมของเกษตรกร	๑.แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ ๒.จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ (SMART)

S เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

A เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับความเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

R เป็นจริง (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

T ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย ๑ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ค่าเป้าหมาย ๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย ๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

ค่าเป้าหมาย ๔ ค่าเป้าหมายมีความยากปานกลาง

ค่าเป้าหมาย ๕ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จน้อยกว่า ๕๐

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนี้ถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด : S M A R T

๒. คำนี้ถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ

๓. คำนี้ถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา

๔. จำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหาความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐ %

๕. คำนี้ถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

#### ๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

- (๑) ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- (๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
- (๓) สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
- (๔) เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

##### ตัวอย่าง ๑ งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : หมอดิน/เกษตรกร/ประชาชน
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : ข้อสอบ/แบบสอบถาม/ไปเยี่ยมในพื้นที่
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ทดสอบ/สอบถาม/ดูผลการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น	
ทดสอบ/แบบสอบถาม/ดูผลการเปลี่ยนแปลง	
ข้อสอบ/แบบสอบถาม/ไปเยี่ยมในพื้นที่	
ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น	
ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสาความรู้ไปใช้ประโยชน์	จำนวนหมอดินอาสาที่นำไปถ่ายทอดยังพื้นที่ของตนเอง

##### ตัวอย่าง ๒ งานเขียนข่าวประชาสัมพันธ์

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : ประชาชน/บุคลากร
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : มีการประชาสัมพันธ์ข่าว กลุ่มเป้าหมายรับทราบข่าว กลุ่มเป้าหมายเข้าใจข่าว
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : แบบสอบถาม/สัมภาษณ์
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : สอบถาม/ประเมิน

มีการประชาสัมพันธ์ข่าว/กลุ่มเป้าหมายรับทราบข่าว/กลุ่มเป้าหมายเข้าใจข่าว	
สอบถาม/ประเมินผล	
แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
ร้อยละของบุคลากรภายในหน่วยงานที่ทราบข่าวประชาสัมพันธ์	
ร้อยละของบุคลากรที่มีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการนำเสนอข่าว	ระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์

##### ตัวอย่าง ๓ งานบันทึกข้อมูลประวัติบุคคล

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : บุคลากรภายใน
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : ข้อมูลครบถ้วน/ถูกต้อง/ทันสมัย
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : แบบรายงานข้อมูล
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ตรวจสอบ/สุ่มตรวจ/สอบถามเจ้าของข้อมูล

ข้อมูลครบถ้วน/ถูกต้อง/ทันสมัย	
ตรวจสอบ/สุ่มตรวจ/สอบถามเจ้าของข้อมูล	
แบบรายงานข้อมูล	
ร้อยละความผิดพลาดของข้อมูลบุคคล	
จำนวนข้อมูลบุคคลที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย	ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจสอบแบบรายงานข้อมูลบุคคล

