



# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โทร. ๑๓๓๕, ๐-๒๕๗๙-๗๗๔๐

ที่ กษ ๐๘๐๐.๐๕/ วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง สรุปการเข้ารับอบรม อบรมเรื่อง "การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)"

เรียน ผอ.กพร.

ตามที่ ข้าพเจ้า นางพัชชานันท์ พันวา ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ดำเนินการพัฒนาความรู้ผ่านระบบ e-training โดย พัฒนาครบถ้วนตามเงื่อนไข และสรุปบทเรียน ๑ เรื่องส่งให้ผู้บังคับบัญชา ทราบภายใน ๑๒ กันยายน ๒๕๖๔ ซึ่งข้าพเจ้า ได้สรุปบทเรียน เรื่อง "การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)" โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร แบ่งออกเป็น ๓ ข้อ ดังนี้

- ๑) เพื่อสร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานกับการกำหนด
- ๒) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
- ๓) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจในกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management, PM) แบ่งออกเป็น ๕ ข้อ ดังนี้

๑) วางแผน (Plan) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) ติดตาม (Monitor) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๓) พัฒนา (Develop) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี

๔) ประเมิน (Appraise) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

๕) ให้รางวัล (Reward) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๓. การถ่ายทอดตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น ๔ ข้อ ดังนี้

๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นรูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่หัวหน้าส่วนราชการรับเป้าหมายใหญ่มาเพียงหนึ่งเดียว แล้วรับต่อๆ กันไปในแต่ละระดับ ไปจนถึงระดับสุดท้ายคือผู้ปฏิบัติงาน เป็นการถ่ายทอดที่ใช้ลักษณะของการโยนเป้าหมาย แบ่งเป็นรูปแบบ ดังนี้

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง เป็นการถ่ายทอดที่ตัวชี้วัดมีความสำคัญ ไม่ได้แตกต่างกันในแต่ละระดับเพราะทุกคนทำหน้าที่ร่วมกันและมีเป้าหมายเหมือนกัน

๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เป็นการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมายจากภาพรวมแยกย่อยออกไปในแต่ละระดับ

๑.๓ แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เป็นลักษณะการถ่ายทอดตัวชี้วัดรูปแบบที่เนื้องานลงรายละเอียดมากๆ และต้องการผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างเข้มข้น เป็นรูปแบบที่สามารถยกแยะผลสำเร็จในแต่ละมุมได้อย่างชัดเจน

๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method) เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ โดยมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ เลือกรายงานบริการและลูกค้า

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน

๒.๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

๒.๔ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

๓) การใส่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการแบ่งงาน โดยแต่ละคนทำหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน

ขั้นตอนของกระบวนการมาทำเป็นตัวชี้วัดของแต่ละคน ได้ออกมาเป็นระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven) เป็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เริ่มจากการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้ในกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ และหาแนวทางเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัด

#### ๔. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีวิธีพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ S M A R T ดังนี้

๑) S (Specific) เจาะจง

มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒) M (Measurable) วัดได้

ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นการละ ตัวชี้วัดมากเกินไป

๒) A (Agreed upon) เห็นชอบ

ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

๓) R (Realistic) เป็นจริงได้

ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

๔) T (Time Bound) ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม

มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

#### ๕. การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน แบ่งออกเป็น ๕ ค่า

เป้าหมาย ดังนี้

๑) ค่าเป้าหมาย ๑ : ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

๒) ค่าเป้าหมาย ๒ : เป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๓) ค่าเป้าหมาย ๓ : เป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

๔) ค่าเป้าหมาย ๔ : ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๕) ค่าเป้าหมาย ๕ : ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ

น้อยกว่าร้อยละ ๕๐

๖. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- ๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
- ๓) สามารถวัดความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) เป็นเรื่องสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร และบรรลุงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



(นางพิชชานันท์ พันนา)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ