

# การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดย นางสาวสันศนีย์ ทองแย้ม  
นักวิชาการแผนกที่ภาพถ่ายชำนาญการ

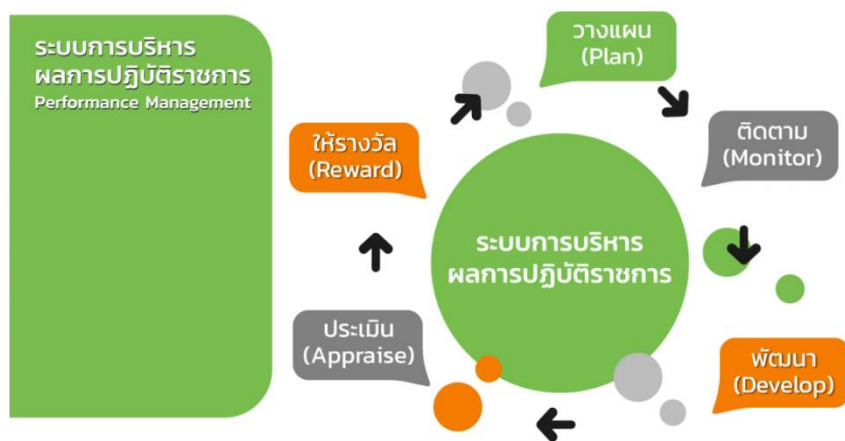
## วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องของการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

## เนื้อหา

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หรือ ระบบ PM คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน มี 5 ขั้นตอน

1. วางแผน ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ



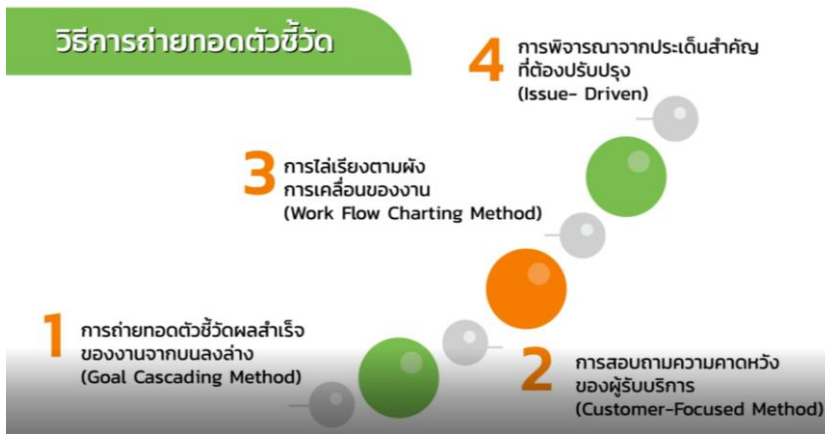
ระบบ PMs มีความเชื่อมโยงกับ KPIs

เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผล

การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับจากบนลงล่าง ต้องมีการถ่ายทอดและสัมพันธ์กัน วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มี ๔ รูปแบบ

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยวิเคราะห์จากความต้องการของลูกค้า
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน โดยพิจารณาจากขั้นตอนของการทำงาน
๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง โดยคิดตัวชี้วัดจากปัญหา



**รูปแบบที่ ๑** ถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง โดยการโยนเป้าหมายของงานลงไปยังผู้ปฏิบัติงาน มี ๓ แบบ

-แบบที่ ๑ คือการถ่ายทอดลงมาโดยตรง

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

-แบบที่ ๒ คือการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

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

-แบบที่ ๓ คือแบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

**3** แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

<b>พ.ศ.สถาน</b>	ระดับความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมดี	มีเกษตรกรเข้าร่วม 100 คน และมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ
<b>หัวหน้างาน</b>	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลชี้แจงการดำเนินการโครงการนวัตกรรมดี	100 คน
<b>ข้าราชการ</b>	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลชี้แจงการดำเนินการโครงการนวัตกรรมดี	ร้อยละ 90

รูปแบบที่ ๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

ขั้นตอนการกำหนด Customer-Focused Method		ตัวอย่าง : งานจัดฝึกอบรม
1. เลือกงานบริการและลูกค้า	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน	ลูกค้าภายใน (บุคลากรที่เข้าอบรม)
2. เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน	เช่น เลือกประเมินความเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ	วัดความรู้/วัดความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์
3. กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน	ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน	ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง/ก่อน-หลัง-ระหว่างการอบรม
4. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล	ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

รูปแบบที่ ๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน โดยพิจารณาจากขั้นตอนของการทำงาน

**การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน  
Work Flow Charting Method**

ตัวอย่าง  
กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี  
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา	สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อร่างแผนพัฒนาบุคลากร	นำเสนอแผนพัฒนาต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ
พ.ศ.กลุ่ม	✓	✓		✓	
นาย A	✓	✓		✓	
นางสาว B		✓	✓		✓
นางสาว C		✓	✓		✓

ดำเนินการแจกแจงขั้นตอนและรายละเอียดของหน้าที่แต่ละบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกันและไม่เท่ากันให้ชัดเจน และสามารถหยิบขั้นตอนต่างๆมาทำเป็นตัวชี้วัด ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น

## การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน Work Flow Charting Method

ขั้นตอนย่อย	ตัวชี้วัด	
ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม	
ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	จำนวนครั้งในการจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลจากการจัดประชุม
สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร	ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	
นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯตามข้อเสนอ
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ	ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ	จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แผนฯ

รูปแบบที่ ๔ การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง โดยคิดตัวชี้วัดจากปัญหา มักคิดจากภารกิจงานที่ประสบปัญหา และต้องการหาทางแก้ไขปัญหา ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น

## การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง Issue- Driven

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตรดินดี	1. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ 2. ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ	1. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ 2. กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียนก่อนเริ่มโครงการ 5 วัน	1. จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น 2. ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมของเกษตรกร	1. แสดงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนเกษตรกรที่มาเข้าร่วมโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีหลักคิดและวิธีพิจารณา ๕ หลักเกณฑ์

1. มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
2. ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
3. ต้องได้รับการเห็นชอบทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
4. เป็นจริงได้ แต่ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
5. ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

รวมถึงต้องกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีคุณภาพ โดยตัวชี้วัดต้อง S M A R T มีจำนวนที่เหมาะสม และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐% และต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลด้วย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้

๒. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๓. สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้