

การพัฒนาทางไกลด้วยระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-Training)
หลักสูตร เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รุ่น ๐๒ ปี ๒๕๖๘

๑.๑ วัตถุประสงค์การเรียนรู้

๑.๑.๑ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑.๑.๒ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๑.๑.๓ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๑.๒ หัวข้อการฝึกอบรม ได้แก่

๑.๒.๑ สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

๑.๒.๒ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

๑.๒.๓ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑.๒.๔ workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑.๓ สรุปการอบรม

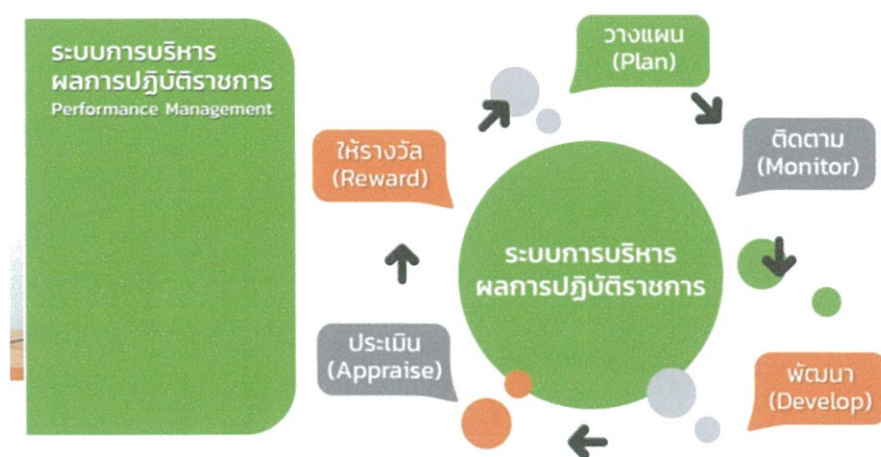
๑.๓.๑ การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

ซึ่งจะมีเนื้อหาหลักๆ ๒ หัวข้อ คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน จะศึกษาว่ากรมพัฒนาที่ดินมีระบบหรือรูปแบบใด และการกำหนดตัวชี้วัดทำได้กี่รูปแบบ แต่ละแบบเป็นอย่างไร ลักษณะตัวชี้วัดที่ดีควรเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน (Performance Management: PM)

๑) ความหมาย กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน



- ๑) วางแผนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ๒) ติดตามผลงาน (ระหว่างทาง) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปแล้ว แต่ทำไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามให้ความช่วยเหลือ
- ๓) พัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้รับผิดชอบทำได้ดียิ่งขึ้นหรือปรับเปลี่ยนให้ผลงานพลิกโฉมได้
- ๔) ประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
- ๕) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๓.๓ PMs vs KPIs

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รับเป้าหมายอะไรมา ระดับบนที่เหนือขึ้นไปส่งเป้าหมายอะไรมา ผู้รับมีหน้าที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการ พัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนด เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ระบบนี้สร้างมาเพื่อให้งานสำเร็จ คนที่ทำงานนั้นต้องมีคุณภาพ มีความตั้งใจ ทำอย่างตรงไปตรงมา โดย KPIs เป็นตัวหมุนหรือฟันเฟืองที่หมุนทำให้ระบบ PM เติบโตครบ๕ ขั้นตอน จึงต้องให้ความสำคัญในการตั้ง KPIs

๑.๓.๔ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs)

๑) ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในแต่ละระดับ ๓ ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันจากบนลงล่างเป็นลักษณะของการถ่ายทอด คือ

๑.๑) ระดับองค์กรในภาพใหญ่จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร เมื่อองค์กรรับมาแล้วจะต้องมอบหมาย/ถ่ายทอดให้หน่วยงานภายใต้กำกับของตนเอง ให้หน่วยงานทำตามหน้าที่ภารกิจ

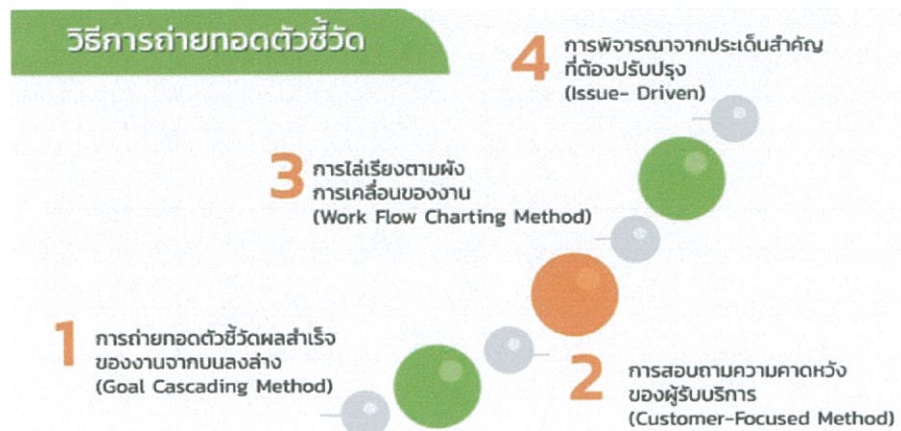
๑.๒) ระดับหน่วยงาน เมื่อได้รับถ่ายทอดจากระดับองค์กรจะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่นๆจากนั้นระดับหน่วยงานจะต้องแปลงเป็นเป้าประสงค์/ตัวชี้วัดระดับบุคคล ถ่ายทอดลงไป

๑.๓) ระดับบุคคล เมื่อได้รับถ่ายทอดเป้าหมายแล้ว ผลสัมฤทธิ์ตามหน้าที่ หรืองานประจำที่ทำอยู่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็น พิเศษ จากผู้บังคับบัญชา จะเป็นนี่งานที่จะถูกแปลงเป็นเป้าและตัวชี้วัดในระดับบุคคล สุดท้ายแล้วเป้าหมายของหน่วยงานจะถูกดันมาจากด้านล่างมารวมกันในระดับหน่วยงานและดันไปสู่ระดับองค์กร เป็นการเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน

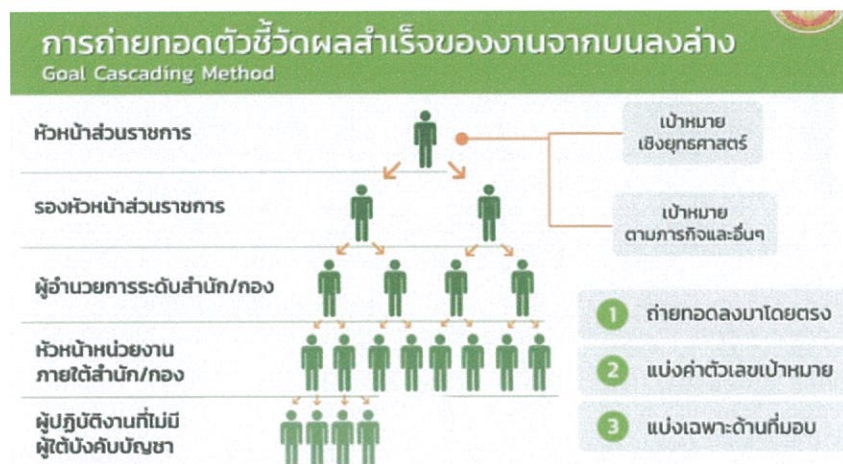
ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ๔ รูปแบบ



๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Goal Cascading Method) คือ จากบนลงล่าง ข้างบนรับอะไร ตรงกลางรับอะไร ข้างล่างรับต่อเป็นขั้นต่อไป



จากภาพจะเห็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดได้ชัดเจน เพราะจะมีหัวหน้าหน่วยงานหรือส่วนราชการเพียงหนึ่งเดียวที่รับเป้าหมายระดับใหญ่มา ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามภารกิจเป้าหมายตามกฎหมาย ถัดจากนั้นจะเป็นรองแล้วรับต่อกันไปในแต่ละระดับจนมาถึงคนสุดท้ายหรือด้านล่างสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติจริงๆ เป็นการถ่ายทอดแบบโยนเป้า คือ ได้มา ๑๐ โยนให้คนนี้ โยนให้คนนั้น ๕ คนที่ได้มา ๕ โยนให้ลูกน้องคนละ ๑ ก็ได้ ซึ่งการถ่ายทอดจากบนลงล่าง มี ๓ รูปแบบ คือ

- ๑) การถ่ายทอดลงมาโดยตรง

หัวหน้าส่วนราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ 85
ผอ. กอง/สำนัก	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ 85
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมายร้อยละ 85

๒) การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

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

๓) การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

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

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Customer - Focused Method) จะมีวิธีคิด วิเคราะห์ตัวเนื้องานออกมาเป็นตัวชี้วัด คือ ต้องวิเคราะห์ว่าลูกค้าคือใคร ลูกค้าต้องการอะไรจากผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานบ้าง



จากภาพจะเห็นลักษณะของตัวชี้วัดว่าหน่วยงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ส่งงานต่อให้ใคร ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตการบริการ ลูกค้าต้องการผลผลิตแบบไหน ได้อย่างไร บริการในรูปแบบใด มีคุณภาพหรือไม่ เมื่อ วิเคราะห์ได้ถึง ความคาดหวังก็นำมาเป็นตัวชี้วัด แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญผลสำเร็จของงาน คือ สิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยมีขั้นตอนการกำหนดการสอบถามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ดังนี้

- ๑) เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก/การให้บริการแก่
- ๒) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความสุภาพ เป็นต้น

๓) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน รวมถึงการออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับประเมิน

๔) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์และประมวลผล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นลักษณะของการนำกระบวนการมาพิจารณาว่าขั้นตอนใดควรนำมาเป็นตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งสามารถเอาส่วนของงานบางส่วนมาแยกออกจากกัน เพื่อให้ตัวชี้วัดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน วัดในมิติที่ต่างกันต่างๆ ที่อยู่ในงานหรือกระบวนการงานเดียวกัน

การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้น

ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินการระดับที่ 1 และจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ 2 และสรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อร่างแผนพัฒนาบุคลากรภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ 3 และนำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบภายในวันที่...	ดำเนินการระดับที่ 4 และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบภายในวันที่...

การระบุเกณฑ์คะแนนของตัวชี้วัด

กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

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

การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละขั้นตอนย่อย โดยการนำระยะเวลา ปริมาณ ความถูกต้อง มาเป็นตัวกำหนด

ขั้นตอนย่อย	ตัวชี้วัด	
ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องของเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม	
ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	จำนวนครั้งในการจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลจากการจัดประชุม
สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อร่างแผนพัฒนาบุคลากร	ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	
นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯตามข้อเสนอ
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ	ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ	จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์แผนฯ

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven) ลักษณะนี้ไม่มีการตายตัวแต่มีลักษณะของจุดเริ่มต้นปัญหาของงาน หากรู้ปัญหาของงานและหาสาเหตุได้ จะต้องแก้ที่สาเหตุนั้นเพื่อจะได้ผลงานที่ดีขึ้น เป็นรูปแบบตัวชี้วัดที่พุ่งตรงไปถึงสาเหตุของปัญหา

๑.๓.๕. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ (SMART)



ตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐาน และมีคุณภาพ มีหลักคิดหรือวิธีพิจารณา อยู่ ๕ หลัก ดังนี้

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดมากเกินไป ไม่สร้างผลกระทบงานหลัก
๓. เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หรือกรณีที่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีเนื้องานเดียวกัน บุคคลทั้ง ๒ ต้องตกลงกัน หรือผู้บังคับบัญชาต้องโน้มน้าวให้ตกลงกันโดยเฉพาะเนื้องานเหมือนกันแต่ตัวชี้วัดต่างกัน

๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ตัวชี้วัดต้องมีความท้าทายและสามารถทำได้ ไม่เอาตัวชี้วัดธรรมดาหรืองานหลัก งานเก็บเอกสาร งานเก็บแฟ้ม มาวัด แต่ให้วัดจากงานที่มีความท้าทาย หรืองานที่มีผลกระทบหน่วยงาน

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

หลักการคิดของการตั้งค่าเป้าหมาย คือ ๓ เพราะเป็นค่ามาตรฐาน ที่สามารถทำได้ในภาวะปกติ แต่ถ้าผิดปกติ คะแนนจะลดไปที่ ๒ หรือ ๑ ตรงกันข้าม หากทำงานได้ดีกว่าปกติ คือทำอย่างเร่ง เข้มขัน มีเครื่องมือ มีอะไรมาผลักดันมากมาย ก็ไปถึงคะแนนที่ ๔ - ๕ แต่หากกำหนดงานปกติอยู่ที่ระดับ ๕ คะแนน นั้นแสดงให้เห็นว่าหลัก SMART ไม่มีความท้าทาย แล้วจึงไม่ใช่ Key Performance จริง และยังเป็นการเอาเปรียบผู้อื่นอีกด้วย

๑.๓.๖ คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

- ๑) คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคูณภาพตัวชี้วัด : SM ART
- ๒) คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- ๓) คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
- ๔) มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมี
- ๕) คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล แต่ต้องไม่สร้างภาระในการทำงาน

๑.๓.๗ Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

- ๑) การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- ๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
- ๓) สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใด
- ๔) เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

๑.๓.๘ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

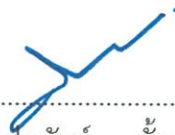
ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการจัดทำตัวชี้วัดและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการ และเล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำตัวชี้วัดมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดให้ข้าราชการเกิดความเข้าใจ เห็นภาพระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และการจัดทำตัวชี้วัดของตนเอง เป็นการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น



ลงนาม.....

(นางสาววิญสุตา ชันบุตร)

นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ



ลงนาม.....

(นายไอลันต์ ตั้งภูมิ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินชัยภูมิ
รับรองผลการพัฒนาความรู้



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวขวัญสุดา ชันบุตร

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ”

รุ่นที่ 2/2568 : เมษายน 2568 - กันยายน 2568

(ดร.วิทักดี รนเดโชพล)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน