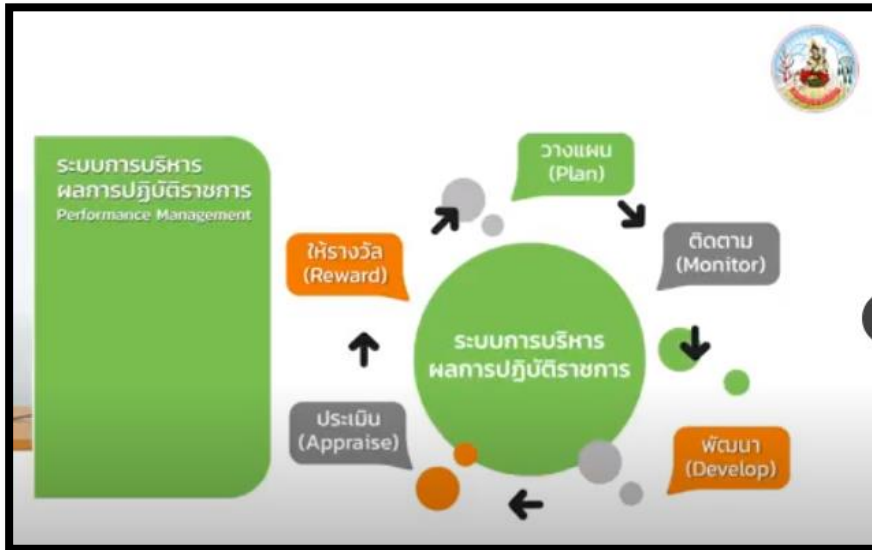


หัวข้อการพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
สรุปสาระสำคัญ

1. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน
อย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการ
ปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลไปด้วยกัน
ซึ่งมีขั้นตอนหลักของระบบ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่



1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการวางแผนงานระดับองค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นติดตามงานระหว่างการทำงาน เพื่อคอยดูแลเป้าหมายว่าดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่ สามารถแก้ไขได้อย่างไร
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น เป็นการพัฒนากการทำงานให้สามารถทำงานได้ดีมากขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งแต่แรก เป็นการประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลจากการทำงาน ทำเท่าไรได้ผลตอบแทนเท่านั้น เป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ไม่ใช่จากความคิดของผู้ประเมิน

กรมพัฒนาที่ดินใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management : PM) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงและให้ความสำคัญระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับการรับเป้าหมายจากองค์กร โดยการใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานหรือกำหนดเป้าหมายการทำงาน

KPIs เป็นเหมือนตัวเฟืองที่จะหมุนให้ตัวระบบ PM ดำเนินครบ 5 ขั้นตอน ได้อย่างมีคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ KPIs เป็นสำคัญ



2. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การเชื่อมโยงระหว่าง PM และ KPIs เป็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง ได้แก่

1. ระดับองค์กร
2. ระดับหน่วยงาน จะถูกถ่ายทอดลงมาจากเป้าประสงค์ขององค์กร ออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจอื่นๆ
3. ระดับบุคคล จะถูกถ่ายทอดลงมาจากระดับหน่วยงาน โดยการกำหนดเป็นเป้าประสงค์ระดับบุคคล ไปสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล KPIs เป็นผลสัมฤทธิ์ 3 ส่วน คือ
 1. ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนผู้บังคับบัญชา
 2. ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่
 3. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

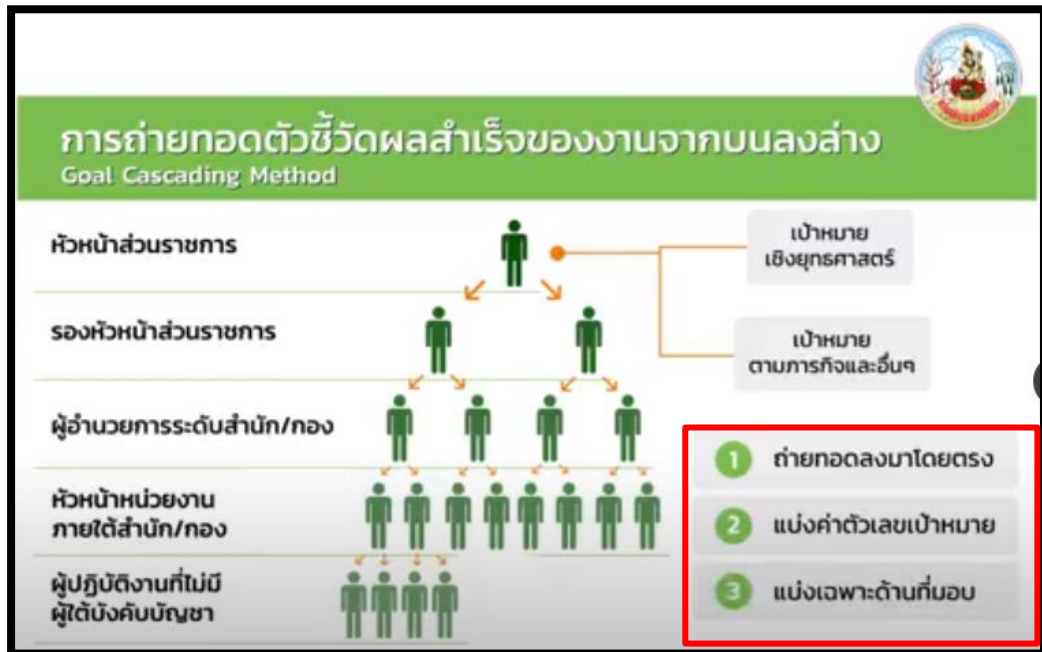


การติดตามผลงานจะติดตามจากล่างขึ้นบน เมื่อระดับบุคคลทำเป้าหมายได้สำเร็จ จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ระดับหน่วยงาน และส่งต่อไปยังเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กร

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดมีรูปแบบที่ต่างกันไปขึ้นอยู่กับภาระงานของแต่ละบุคคล ซึ่งมี 4 วิธี



วิธีที่ 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ทำได้ 3 แบบ



เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับ ต้องสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง
Goal Cascading Method

1 ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

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


การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง Goal Cascading Method		
2 แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย		
ผอ.สพข.	จำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข.)	1,000 ไร่
ผอ. สถานี	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ)	300 ไร่
หัวหน้างาน	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบ)	100 ไร่

เป็นตัวชี้วัดที่แบ่งตามปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ในแต่ละพื้นที่

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง Goal Cascading Method		
3 แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ		
ผอ.สถานี	ระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี	มีเกษตรกรเข้าร่วม 100 คน และมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ
หัวหน้างาน	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	100 คน
ข้าราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	ร้อยละ 90

เป็นตัวชี้วัดที่แบ่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจของโครงการ

วิธีที่ 2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) หน่วยงานต้องรู้ว่าผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นๆต้องการอะไร ประเมินจากสิ่งนั้น โดยมีวิธีการกำหนด 4 ขั้นตอน



ขั้นตอนการกำหนด Customer-Focused Method

ตัวอย่าง : งานจัดฝึกอบรม

1. เลือกงานบริการ และลูกค้า	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน	ลูกค้าภายใน (บุคลากรที่เข้าอบรม)
2. เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน	เช่น เลือกประเมินความเร็ว ความถูกต้อง ในการให้บริการ และคุณภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ	วัดความรู้/วัดความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์
3. กำหนดช่วงเวลา และกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน	ช่วงเวลาที่ประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน	ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง/ก่อน-หลัง-ระหว่างการอบรม
4. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล	ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

วิธีที่ 3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นการแบ่งงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน และแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล



การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน Work Flow Charting Method

ตัวอย่าง
กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

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

วิธีที่ 4 การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องการปรับปรุง (Issue-Driven) วิธีการนี้เป็นวิธีที่คิดตัวชี้วัดจากภารกิจงานที่เกิดปัญหา เป็นการคิดเริ่มต้นจากปัญหาโดยใช้ตัวชี้วัดมาแก้ไข

การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง Issue- Driven				
ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบึงดินดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ 2. ติดตามผลการลงคะแนนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ 2. กำหนดให้มีการติดตามผลการลงคะแนนก่อนเริ่มโครงการ 5 วัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น 2. ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงคะแนนเข้าร่วมของเกษตรกร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสดงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนเกษตรกรที่มาเข้าร่วมโครงการ

3. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มี 4 ขั้นตอน



ตัวอย่าง การจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

ขั้นตอนที่ 1 ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับ หมอดินอาสา/เกษตรกร/ประชาชน วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 ทำแล้วได้ผลลัพธ์อะไร กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 สามารถวัดความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง ข้อสอบ/แบบสอบถาม/เข้าพื้นที่เยี่ยมเยียนติดตามการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ วัดด้วยอะไร ทดสอบ/สอบถาม/ดูผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตัวชี้วัดที่ได้จากการวิเคราะห์จาก 4 ขั้นตอน

1. ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น
2. ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสานำไปใช้ประโยชน์ (การขยายผล)
3. จำนวนหมอดินอาสาที่นำความรู้ไปถ่ายทอดยังพื้นที่ของตนเอง (เป็นการสร้างวิทยากรในพื้นที่)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

1. ได้เรียนรู้และเข้าใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน
2. ได้รู้และเข้าใจการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตามหลักการการจัดทำตัวชี้วัด