# หลักเกณฑ์และวิธีการ
# การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
# รายบุคคล


© TemplatesWise.com



# ‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ

## ความหมาย

“...เครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน”



# การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based Management (RBM)

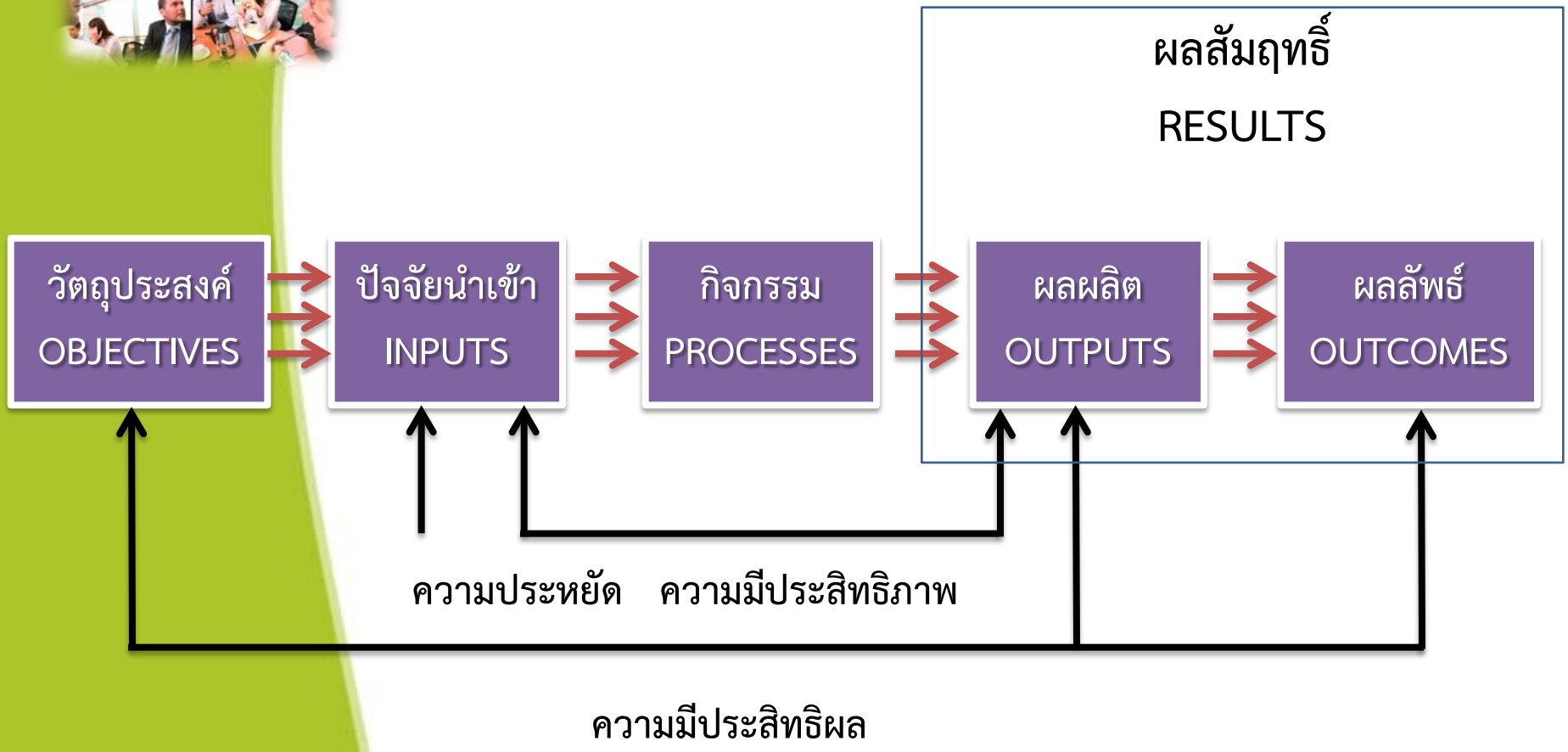
ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Output) + ผลลัพธ์ (Outcome)

คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission



# กรอบความคิดเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์





**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้กับปริมาณผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมหรือโครงการ

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ของการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



## ผลผลิต

กิจกรรม งานหรือบริการที่ทำเสร็จสมบูรณ์แล้วเพื่อส่งให้ผู้รับบริการ

## ผลลัพธ์

เหตุการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้น หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นนอกโครงการ และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้ใช้บริการ และสาธารณะ



# ทำอย่างไรทุกคนถึงเข้าใจในยุทธศาสตร์

Strategy → Organization Target

(ยุทธศาสตร์) (เป้าหมายองค์กร)

Balanced Scorecard

BSC

โดยมีตัวชี้วัด (KPI) บอกว่าได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายเพียงใด



# การแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนงาน

## Strategic Plane

Vision - วิสัยทัศน์

Strategic - ประเด็นยุทธศาสตร์

Goal - เป้าประสงค์

KPI - ตัวชี้วัด

แผนงาน โครงการ

ประสิทธิผลตามพันธกิจ

คุณภาพการให้บริการ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาองค์กร

Owner - เจ้าภาพ

Supporter - สนับสนุน

Balanced Scorecard

สำนักงาน ก.พ.



# การถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กร

มิติที่ 1
มิติที่ 2
มิติที่ 3
มิติที่ 4

Balance Scorecard

Organization Scorecard

Business Scorecard

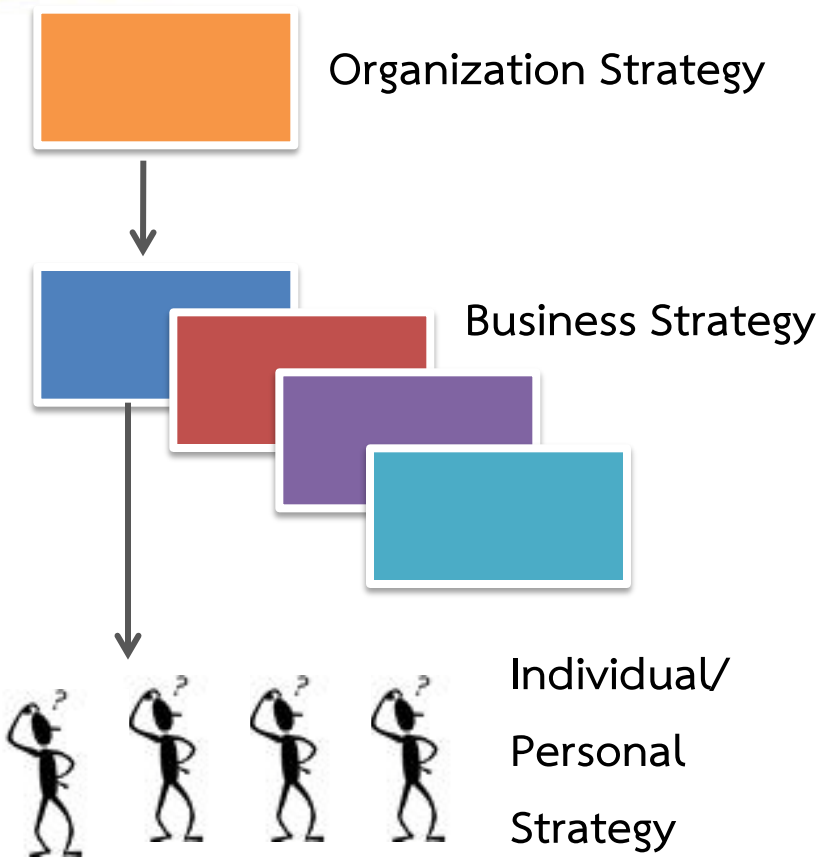
Individual Scorecard

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission



# Strategy Deployment

## Strategy Cascade




KPI/Measure Owner/Supporter)

Policy - Target

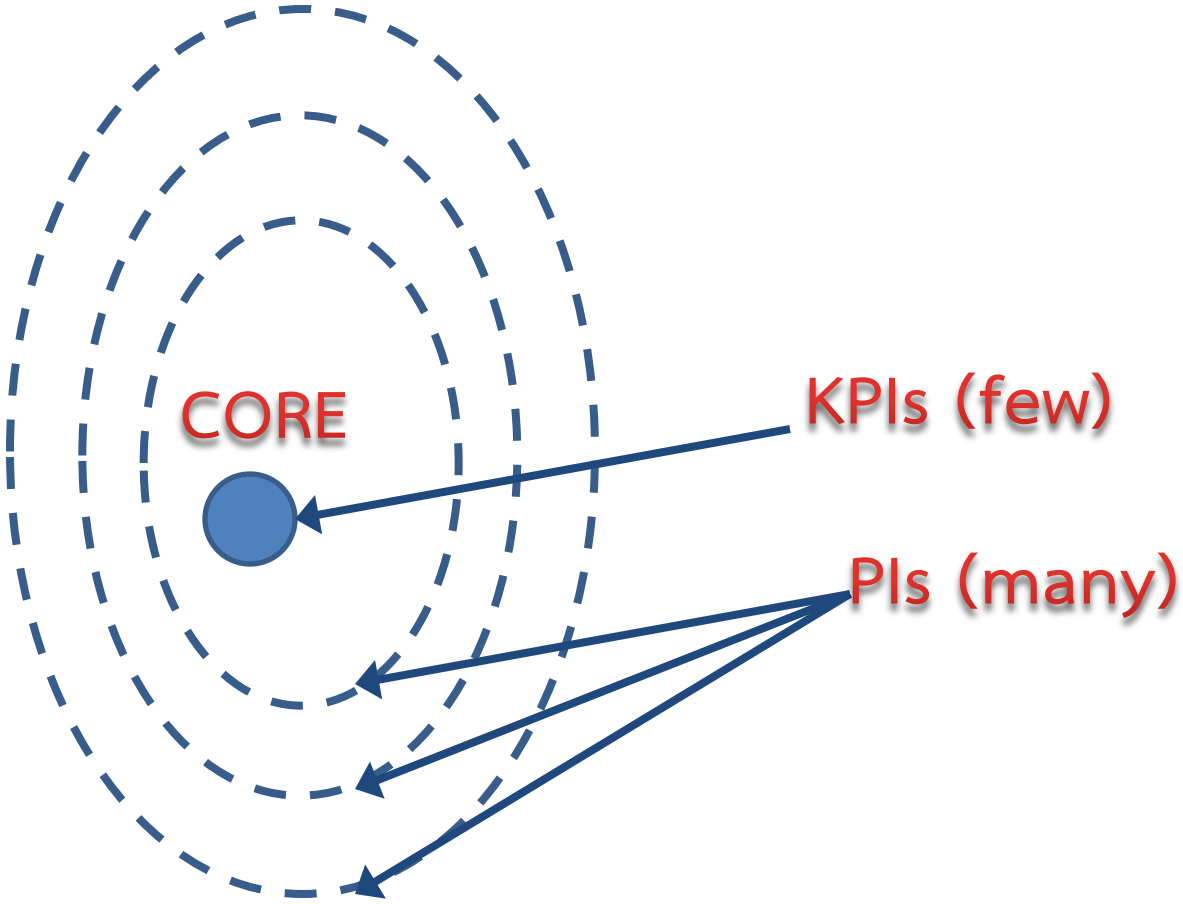
KPI/Measure Owner/Supporter)

Role

KPI/Measure

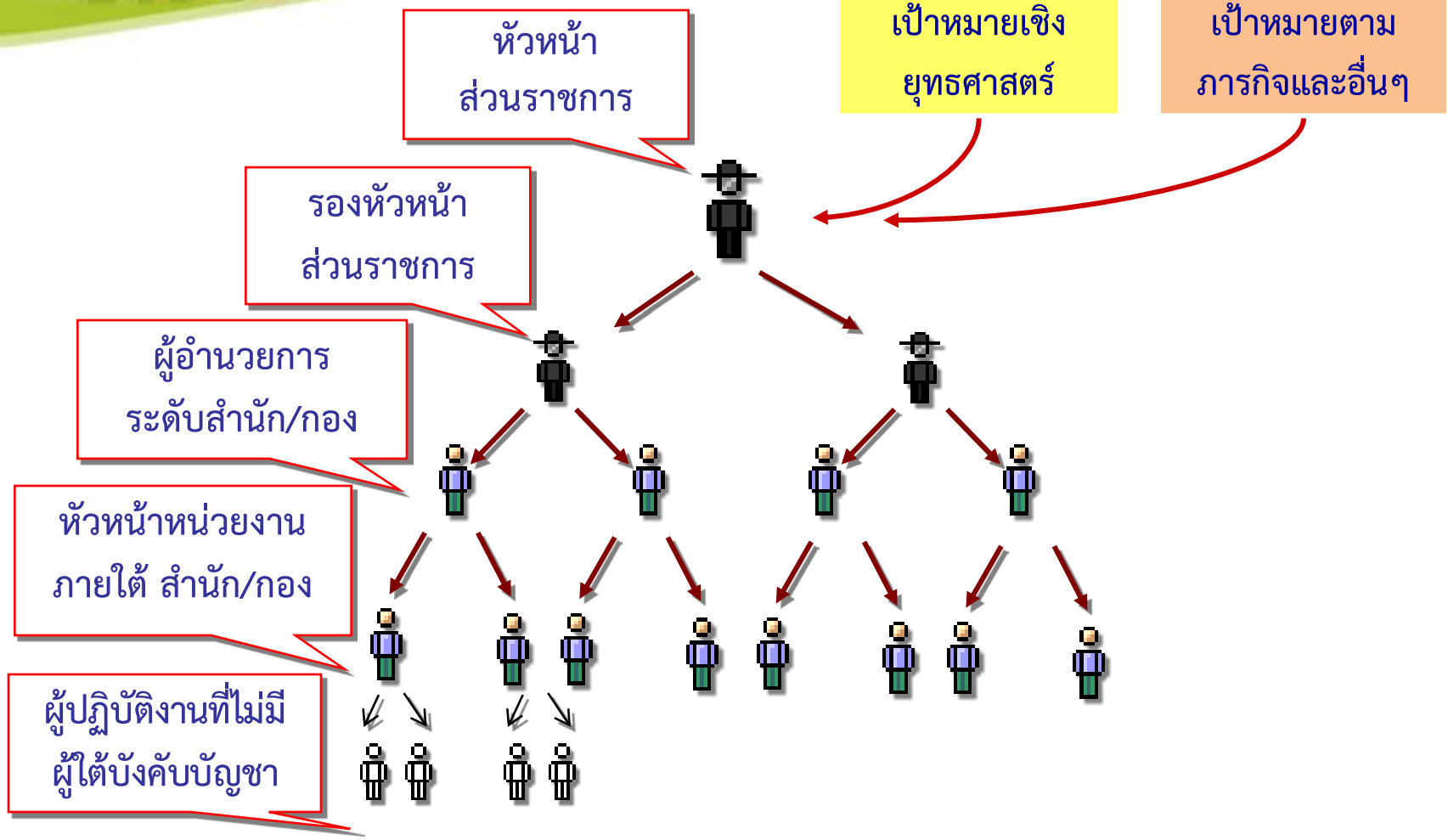


# KPI & PI



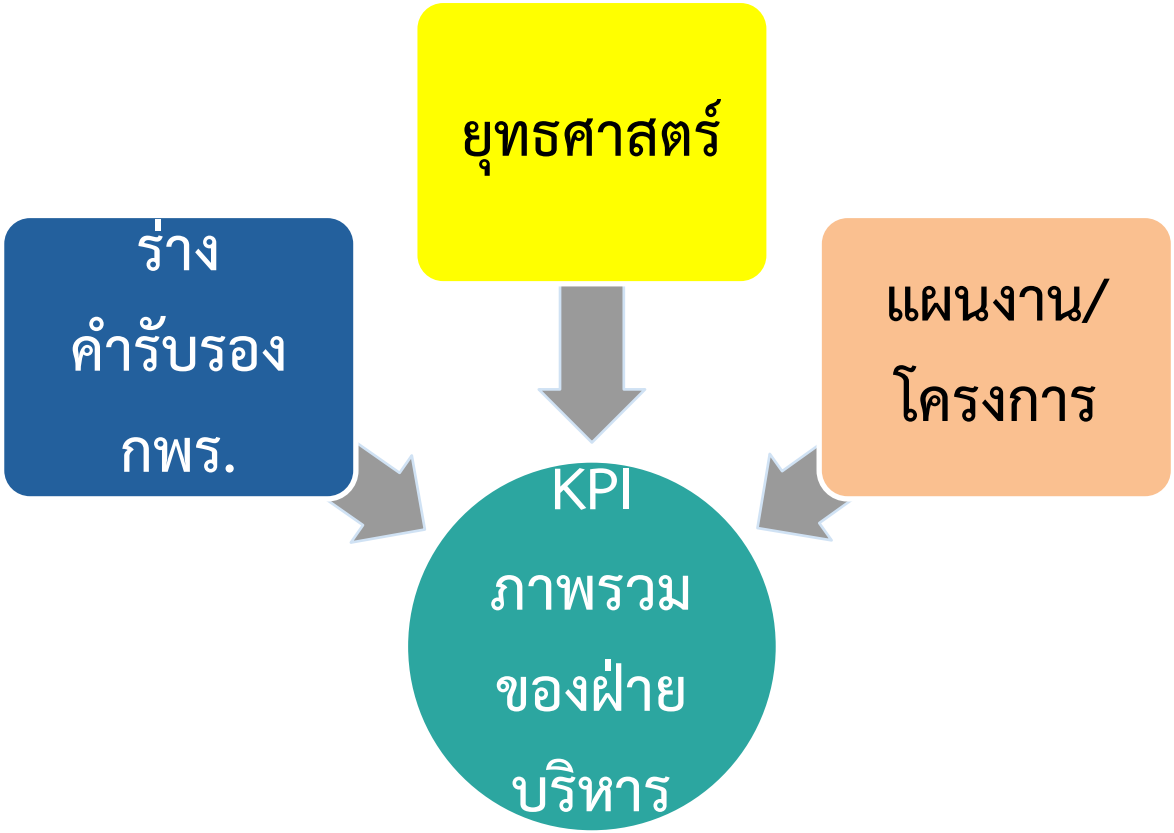


# การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน





# แหล่งที่มาของตัวชี้วัด





# แหล่งที่มาของตัวชี้วัด (ต่อ)

- ✓ ตัวชี้วัด 4 มิติ (ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริหาร ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การพัฒนา)
- ✓ ตัวชี้วัดผู้บริหารตาม มติ ครม.

- ✓ แผนบริหารราชการแผ่นดิน
- ✓ แผนปฏิบัติราชการ

- ✓ ตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการ ( TOR)
- ✓ ตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณ

**ยุทธศาสตร์**

**ร่างคำรับรอง กพร.**

**แผนงาน/โครงการ**

KPI ภาพรวม ฝ่ายบริหาร



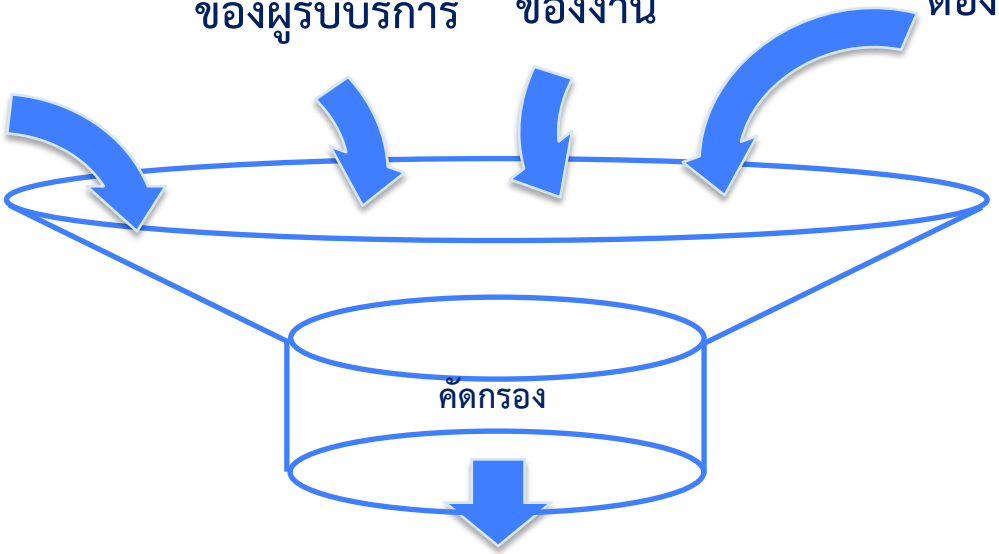
# แหล่งที่มาของตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง




ตัวชี้วัด และ เป้าหมายของผู้ปฏิบัติ ณ ต้นรอบการประเมิน

งานและการเปลี่ยนแปลงระหว่างรอบการประเมินฯ

ตัวชี้วัด และ เป้าหมายที่ใช้ในการประเมิน ณ.การประเมิน



# แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย (5 ระดับ)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้ | ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน | ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป | ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง | ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <50% |

# ประเภทตัวชี้วัด

**KPIs : ด้านคุณภาพ (Quality)**

- Specification
- ข้อร้องเรียน
- คำชม
- ความพึงพอใจของลูกค้า

**KPIs : ด้านปริมาณ (Quantity)**

- หน่วย/วัน
- จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง
- จำนวนหน่วยที่ผลิต
- ปริมาณการให้บริการ
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้




**KPIs : ด้านกำหนดเวลา (Timeliness)**

- ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน
- งานเสร็จตามวันครบกำหนด
- ส่งงานตามกำหนดการ

**KPIs : ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost-Effectiveness)**

- จำนวนเงินที่ใช้จ่าย
- จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม
- ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ
- ร้อยละของเงินงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด

# สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ : งานนี้ทำไปเพื่ออะไร

2. กำหนดตัวชี้วัด : จะวัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร (ระบุหน่วยที่จะใช้วัด เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่เสร็จ ฯลฯ)

3. กำหนดค่าเป้าหมาย : ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระบุค่าเป้าหมาย ณ ระดับต่าง ๆ)

4. กำหนดน้ำหนัก : ตัวชี้วัดนี้ มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่นๆ

5. วัดผลสำเร็จ : จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการประเมินอย่างไร

# เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
- การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
- การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)

# 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

สำนักงาน ก.พ.

**ระดับองค์กร**

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร

ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่นๆ

**ระดับหน่วยงาน**

เป้าประสงค์ในระดับหน่วยงาน

ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่

ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

**ระดับบุคคล**

เป้าประสงค์ในระดับบุคคล

ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

# 1. วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่าง

1. ตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมิน หรือหน่วยงาน

2. ตัวชี้วัดและเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

3. ตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมิน หรือ หน่วยงาน

# 1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง
## (Goal Cascading Method)

สำนักงาน ก.พ.

**ตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน**

- ✓ **ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน**

**ตัวอย่าง**



**ตัวชี้วัดของสมศักดิ์**
**ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ**

**ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ**

**ตัวชี้วัดของสมชาย**
**นักวิเคราะห์ระบบงานสารสนเทศ**



**ตัวชี้วัดของสมพล**
**นักวิเคราะห์ระบบงานสารสนเทศ**



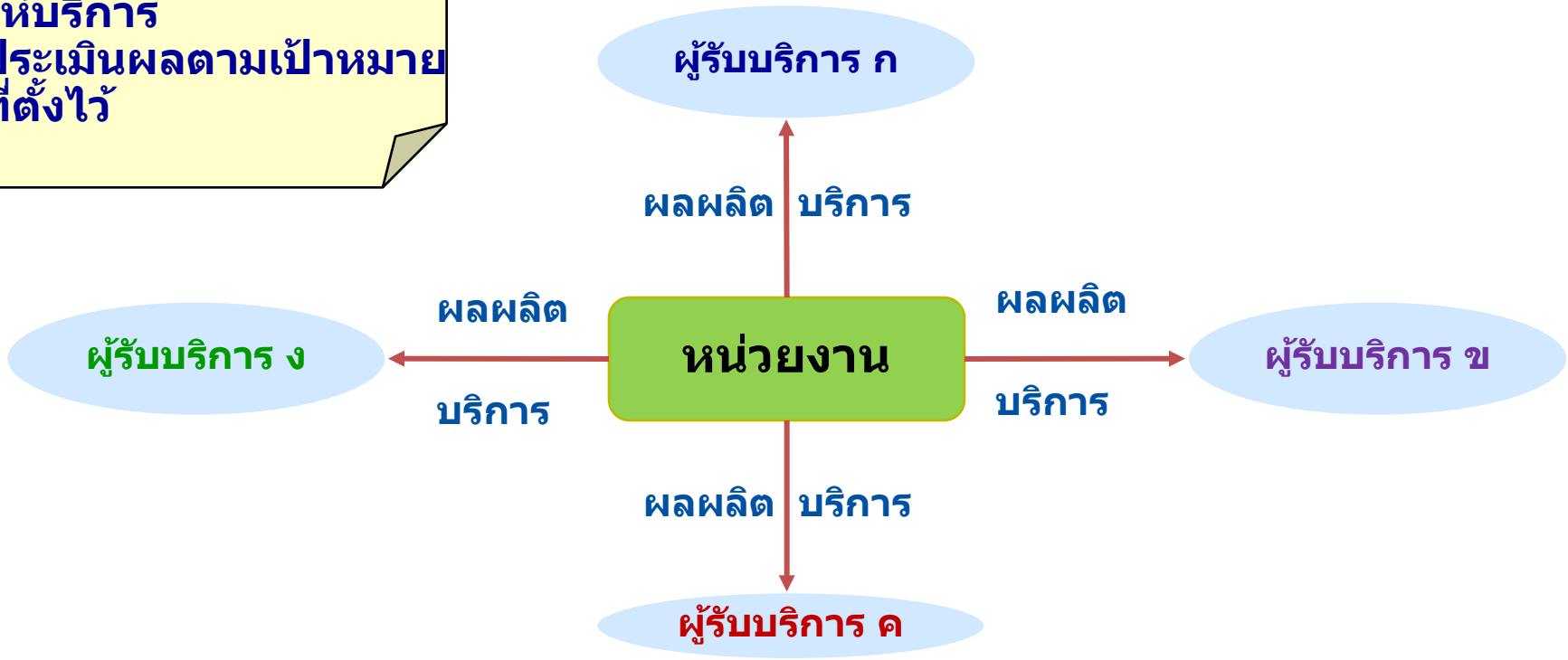
**ระดับความสำเร็จในการออกแบบระบบงาน**

**ระดับความสำเร็จในการพัฒนาโปรแกรมและนำระบบไปสู่การปฏิบัติ**

# 2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

- ใครคือผู้รับบริการ
- ผู้รับบริการต้องการ/คาดหวังอะไร?
- จะตั้งเป้าหมายในการให้บริการอย่างไร?
- จัดทำข้อตกลงการให้บริการ
- ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

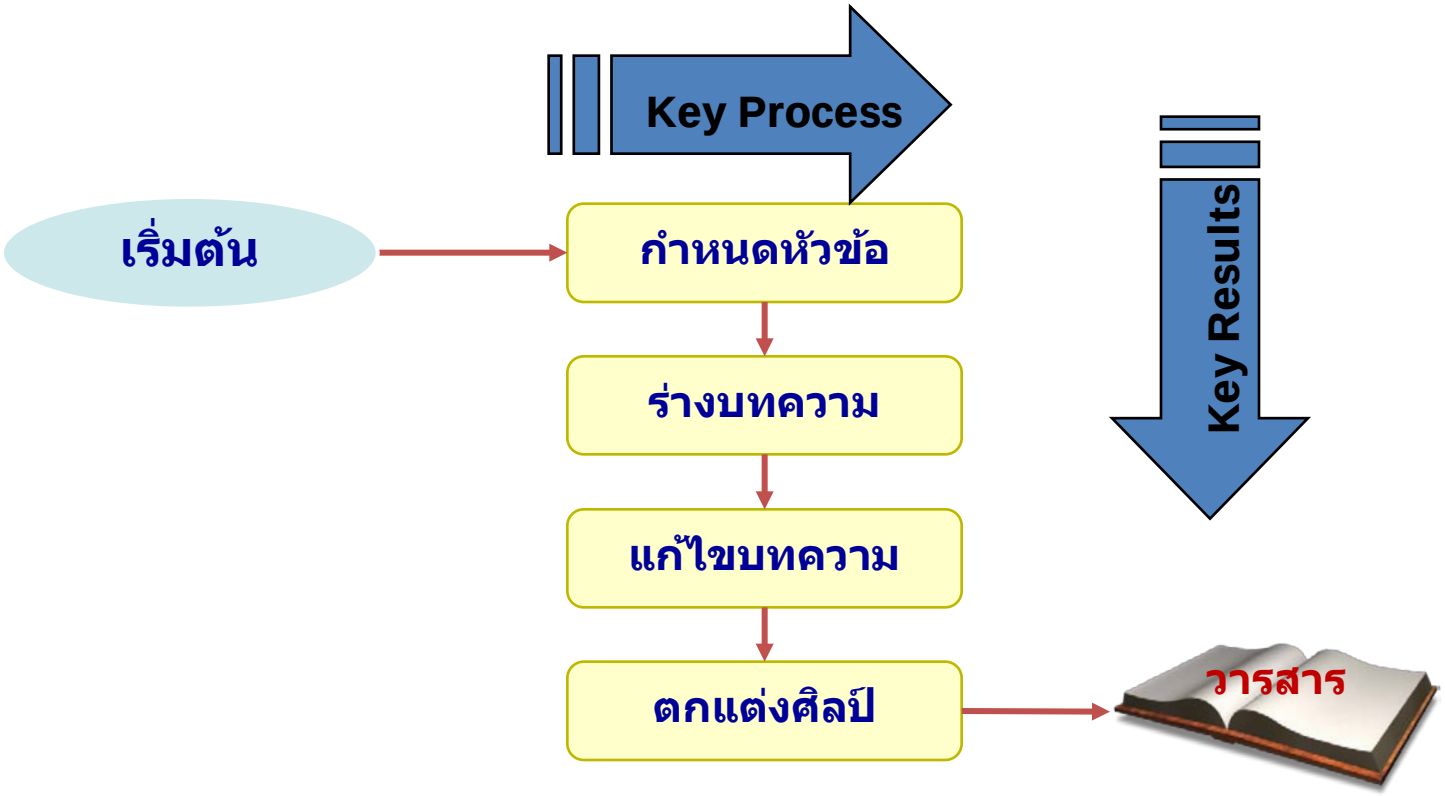
**แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือสิ่งที่ได้ทำ หรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ**



# 3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

วิธีนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของงานที่เน้นการปฏิบัติราชการให้ได้ตามมาตรฐานของงานเป็นหลัก

**ตัวอย่าง** กระบวนการผลิตบทความของงานวารสารข้าราชการ



# 3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน
## (Work Flow Charting Method)

สำนักงาน ก.พ.

## ตัวอย่าง

**งาน :** การจัดทำระบบศูนย์ข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด

**KPI :** ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทย

| ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ | วางแผนการจัดทำระบบศูนย์ข้อมูลกลาง | วางแผนติดตั้งอุปกรณ์ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง | ติดตั้งระบบศูนย์ข้อมูลกลาง / บริหารจัดการ ควบคุม ดูแลบำรุงรักษา | สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ | สรุปผลการปรับปรุงระบบศูนย์ข้อมูลกลาง |
|---|---|---|---|---|---|
| หัวหน้ากลุ่ม | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| คุณเฉลิมพร | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| คุณณัฏฐาพร | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| คุณเอกโรจน์ | ✓ | | ✓ | | |

# 4 การพิจารณาประเด็นที่ต้องปรับปรุง / ตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา

**คำถามที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ :**

- ปีที่ผ่านมาเราประสบกับปัญหาอะไร แล้วปีหน้าเราจะแก้ไขอย่างไร
- เราจะนำวิธีการทำงาน หรือเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ มาใช้
- เราสามารถลดเวลา และความผิดพลาดในขั้นตอนใดได้บ้าง
- เราอยากเห็นอะไรดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ฯลฯ

# 4. การพิจารณาประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง/ตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (Issue- Driven)

## ตัวอย่าง

| ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน | แนวทาง/โครงการในการปรับปรุง แก้ไข | หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง | ตัวชี้วัดผลงาน | วิธีการประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| ชุมชนร้องเรียนว่าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารการจัดฝึกอบรมของสำนักงานคุมประพฤติ | พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการ | พัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน | จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นในปี 2555 | ใช้ข้อมูลจากรายงานการพัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการเสร็จในการประเมิน |

# ข้อพึงระวังในการกำหนดตัวชี้วัด



- ความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล
- ปริมาณของตัวชี้วัดที่เหมาะสม
- ความท้าทาย และการนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

# การกำหนดน้ำหนักสำหรับตัวชี้วัด (KPIs)

| ลำดับ | ตัวชี้วัด KPIs | ระดับค่าเป้าหมาย | | | | | ผลน้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | *ตัวชี้วัดที่ 1* | | | | | | *30* |
| 2 | *ตัวชี้วัดที่ 2* | | | | | | *25* |
| 3 | *ตัวชี้วัดที่ 3* | | | | | | *20* |
| 4 | *ตัวชี้วัดที่ 4* | | | | | | *15* |
| 5 | *ตัวชี้วัดที่ 5* | | | | | | *10* |

ผลรวมเท่ากับ 100

**การกำหนดน้ำหนักโดยอิสระ**

| ลำดับ | ตัวชี้วัด KPIs | ระดับค่าเป้าหมาย | | | | | ระดับความสำคัญ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | *ตัวชี้วัดที่ 1* | | | | | | *สำคัญมาก* |
| 2 | *ตัวชี้วัดที่ 2* | | | | | | *สำคัญมาก* |
| 3 | *ตัวชี้วัดที่ 3* | | | | | | *สำคัญปานกลาง* |
| 4 | *ตัวชี้วัดที่ 4* | | | | | | *สำคัญน้อย* |
| 5 | *ตัวชี้วัดที่ 5* | | | | | | *สำคัญน้อย* |

**การกำหนดน้ำหนักโดยการจัดเป็นระดับความสำคัญ**

*กำหนดให้* *ระดับสำคัญมาก* *ใช้ตัวคูณ 3*
*ระดับสำคัญปานกลาง* *ใช้ตัวคูณ 2*
*ระดับสำคัญน้อย* *ใช้ตัวคูณ 1*

องค์กร หรือหน่วยงานสามารถกำหนดได้เอง

# กรอบการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

1. งานคืออะไร
2. ความเชื่อมโยง / เกี่ยวข้อง / ตอบโจทย์ เป้าหมายของหน่วยงาน
3. งานต้องการความสำเร็จอย่างไร
4. ความสำเร็จของงานที่ต้องการเป็นค่าเป้าหมายระดับที่ 3



# Q & A