



เอกสารชี้แจงรายละเอียดเรื่อง  
การจัดทำตัวชี้วัด (KPI) และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
ของข้าราชการสังกัด สร.กค. และ สป.กค.

โครงการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ทบทวนแผนพัฒนารายบุคคล  
ทบทวนกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

# KPI ที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

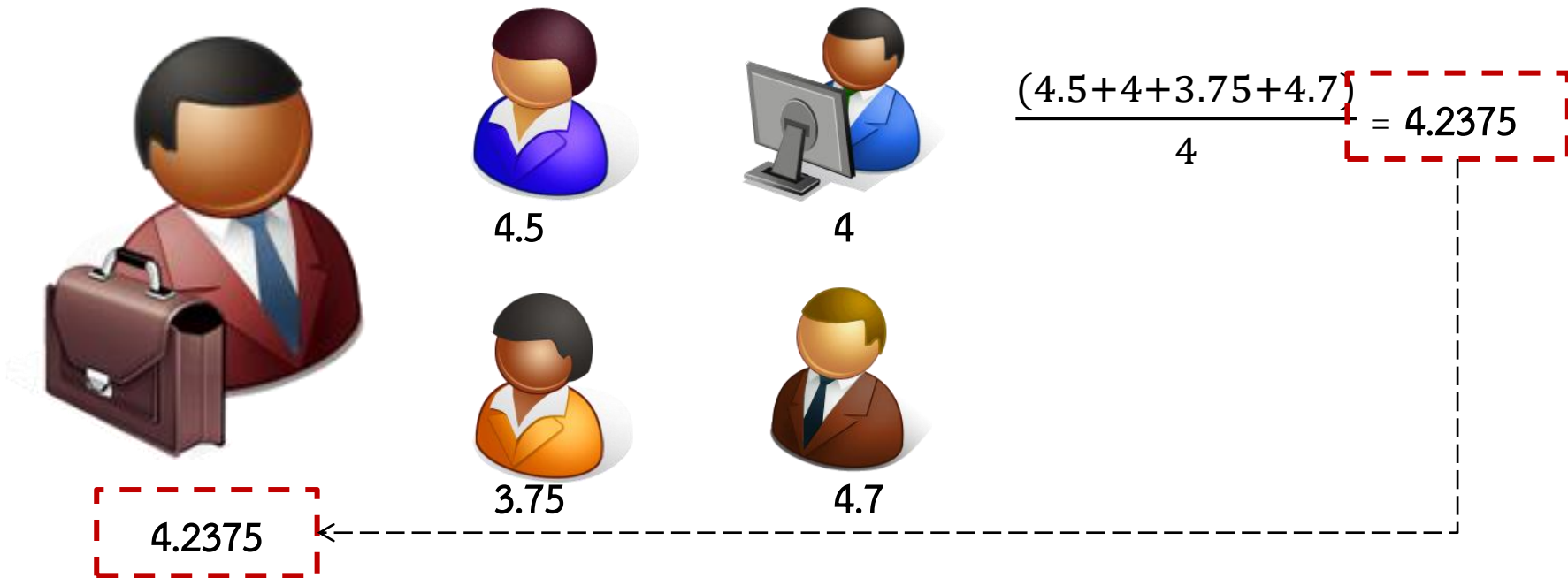
ประเด็นพิจารณา	คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายการปฏิบัติงานจริงได้ชัดเจน</li> </ul>	<p>KPI ควรจัดทำจากการปฏิบัติงานจริง มีคำอธิบาย ที่ชัดเจน เมื่ออ่านแล้วทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันปัญหาการตีความเมื่อสิ้นรอบการประเมิน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเฉพาะที่ผู้ครองตำแหน่งควบคุมได้</li> </ul>	<p>คำอธิบาย KPI ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของเฉพาะผู้ครองตำแหน่งเท่านั้น <u>ไม่ควร</u> รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากฝ่ายอื่นที่มีส่วนร่วมในงาน เช่น <u>ควรนับเวลาส่งงานเมื่องานผ่านการตรวจสอบและเสนอให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติ ไม่ควรรวมเวลาที่ต้องรอเอกสารระหว่างอนุมัติ เป็นต้น</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีหน่วยนับของ KPI และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน</li> </ul>	<p>KPI และ ค่าเป้าหมายควรมีหน่วยนับที่<u>สอดคล้องกัน</u> ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของ.... ⇒ 80%, 90%, 100%</li> <li>จำนวนครั้ง.... ⇒ 1 ครั้ง, 3 ครั้ง</li> <li>ระดับความสำเร็จ ⇒ ระดับ 1, ระดับ 2 (พร้อมคำอธิบาย ซึ่งโดยปกติจะเป็นความครบถ้วนของขั้นตอนการดำเนินงาน)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI ที่ไม่เพิ่มภาระงาน</li> </ul>	<p>หากเป็นไปได้ ควรกำหนด KPI จากงานที่ทำอยู่เป็นประจำแล้ว เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานให้กับผู้ปฏิบัติ เช่น <u>ไม่วัดความพึงพอใจ</u> หากต้องเพิ่มการทำแบบสอบถามโดยไม่จำเป็น หรือนับจากจำนวนครั้งความผิดพลาดที่มีโอกาสเกิดน้อยกว่าจำนวนครั้งที่ทำได้ถูกต้อง เป็นต้น</p>

## KPI ที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวน KPI ของแต่ละบุคคล</li> </ul>	<p>เพื่อมิให้เกิดความเลียงหรือภาระงานมากเกินไป KPI ของแต่ละบุคคลควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง <u>4-6 รายการ</u> ทั้งนี้รวม KPI ตามคำรับรอง KPI ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และ KPI จากโครงการพิเศษ แล้ว</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI เชิงปริมาณ และคุณภาพ</li> </ul>	<p>หากเป็นไปได้ ควรกำหนด KPI ที่มีลักษณะการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยอาจรวบเป็นรายการเดียว หรือแยกวัดก็ได้ แล้วแต่ปริมาณ ภาระงานของแต่ละท่าน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายที่ยากและท้าทาย</li> </ul>	<p>การกำหนดเป้าหมายของ KPI ในแต่ละรายการ ควรมี<u>ความยากในระดับที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีอย่างโดดเด่นออกจากผู้อื่นได้</u> โดยควรกำหนดค่าเป้าหมายในระดับที่เป็นมาตรฐานการทำงานที่ยอมรับได้เท่ากับ 3 คะแนน และเป้าหมายที่มีความยาก และท้าทายในระดับ 4 และ 5 คะแนน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความต่อเนื่องของค่าเป้าหมาย</li> </ul>	<p>หากเป็นในเชิงปริมาณ <u>ค่าเป้าหมายควรมีความต่อเนื่อง ไม่เป็นเลขกระโดด</u> เช่น ไม่ควรกำหนดเป็น 10%, 20%, 30%.... เพราะหากปฏิบัติจริงแล้วได้ 25% จะต้องทำการตกลงว่าจะได้คะแนนเป็นเท่าไร</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI ที่แสดงถึงบทบาทหน้าที่ (โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา)</li> </ul>	<p>เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ตามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด จึงควรมี KPI ที่แสดงถึงบทบาทดังกล่าว เช่น “ร้อยละคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยคิดคะแนนจากการหาค่าเฉลี่ยของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด (ตัวอย่างการคำนวณในหน้าถัดไป)</p>

# KPI สำหรับผู้บังคับบัญชา (วิธีการคำนวณ)

“คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา”



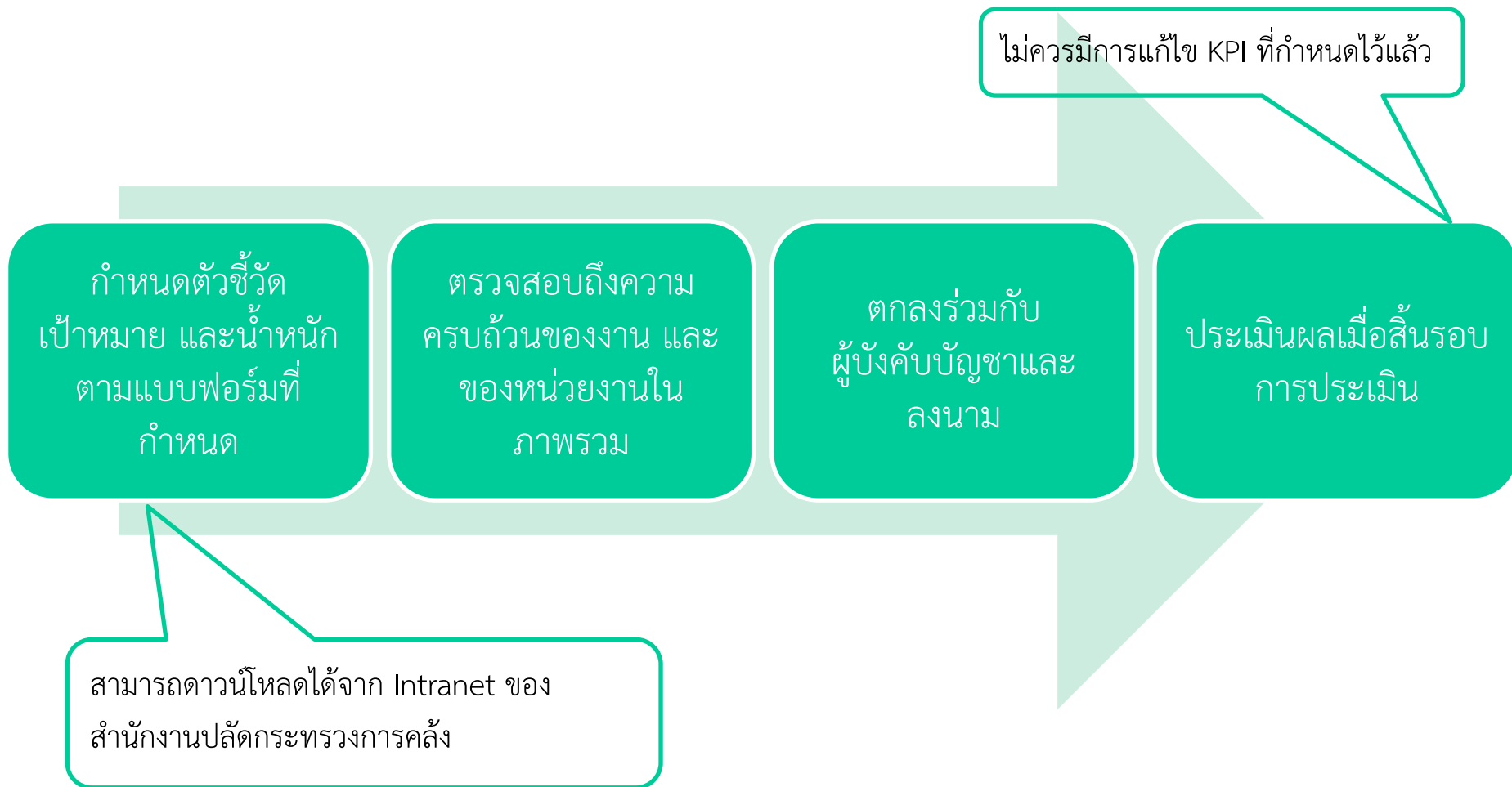
ค่าเป้าหมาย				
1	2	3	4	5
0 - 1	>1 - 2	>2 - 3	>3 - 4	>4 - 5

หรือจะใช้คะแนนดิบ (ในกรณีนี้คือ 4.2375) มาคิดเลย โดยไม่ต้องปัดเป็นจำนวนเต็ม เพื่อสร้างความแตกต่างให้มากยิ่งขึ้นก็ได้

# KPI ของผู้ครองตำแหน่งในส่วนงานเดียวกัน ควรมีลักษณะอย่างไร?

ประเด็นพิจารณา	คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นถึงขอบเขตความรับผิดชอบที่แตกต่าง</li> </ul>	<p>การจัดทำ KPI ควรเน้นการปฏิบัติงานจริง หากการปฏิบัติงานของส่วนงานนั้นๆ ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย</u>: หากข้าราชการในส่วนงานแต่ละท่านมีกลุ่มเป้าหมายที่ไม่เหมือนกัน แต่มีลักษณะการทำงานที่เหมือนกัน เช่น ดูแลการจัดทำแผนของกรมในสังกัด โดยข้าราชการ A ดูแล กรมธนารักษ์ ข้าราชการ B ดูแลกรมสรรพากร ก็สามารถกำหนด KPI ที่เหมือนกัน แต่กำหนดส่วนราชการไว้ใน KPI ได้เลย</li> <li><u>แบ่งตามขั้นตอนการทำงาน</u>: แม้จะเป็นงานที่ให้ผลสัมฤทธิ์เดียวกัน แต่ข้าราชการแต่ละท่านรับผิดชอบงานในคนละขั้นตอน ก็สามารถจัดตั้ง KPI ตามการปฏิบัติงานจริงตามขั้นตอนได้เลย โดยข้าราชการ A อาจดูแลงานในขั้นตอนที่ 1 ข้าราชการ B ดูแลงานในขั้นตอนที่ 2 ก็สามารถจัดทำตัวชี้วัดโดยกำหนดขอบเขตงานเฉพาะขั้นตอนนั้นๆ ให้กับข้าราชการแต่ละท่านได้</li> <li><u>แบ่งตามลักษณะหรือเนื้อหาของงาน</u>: หากเป็นงานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน หรือเกี่ยวข้องกันน้อย เช่น ข้าราชการ A ดูแลงานเบิกจ่าย ข้าราชการ B ดูแลเรื่องการจัดทำงบประมาณ ก็สามารถกำหนด KPI ตามการปฏิบัติงานจริงได้เลย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนงานในภาพรวม</li> </ul>	<p>การกำหนดตัวชี้วัดควรถ่ายทอดมาจากตัวชี้วัดตามคำรับรองและถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความครบถ้วน และสามารถสนับสนุนภารกิจในภาพรวมของสำนักงานฯ ได้</p>

# เมื่อกำหนด KPI ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคืออะไร?



เอกสารแนบ 1 แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารแนบ 2 แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

## แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

รอบการประเมิน

รอบที่ 1  (1 ตุลาคม ..... - 31 มีนาคม .....)รอบที่ 2  (1 เมษายน ..... - 30 กันยายน .....)

ผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) .....

ลงนาม .....

ตำแหน่ง/ระดับ .....

หน่วยงาน .....

ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) .....

ลงนาม .....

ตำแหน่ง/ระดับ .....

หน่วยงาน .....

	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = ก×ข)
		1	2	3	4	5			
1									
2									
3									
4									
							รวม	(ข)=100	(ค)/100 =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้นเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ)									(ค×20) =

\* โปรดเลือกตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สะท้อนงานของท่านและดำเนินการตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน  
โดยน้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 และรวมกันได้ 100 และต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้ครบทั้ง 5 ระดับ



## แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

รอบที่ 1  (1 ตุลาคม ..... - 31 มีนาคม .....รอบที่ 2  (1 เมษายน ..... - 30 กันยายน .....

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) .....

ลงนาม .....

ตำแหน่ง/ระดับ .....

หน่วยงาน .....

ชื่อผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา (นาย/นาง/นางสาว) .....

ลงนาม .....

ตำแหน่ง/ระดับ .....

หน่วยงาน .....

สมรรถนะหลัก	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (กx20)/5	บันทึกการประเมิน โดยผู้ประเมิน(ถ้ามี)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์			20		
2. การบริการที่ดี			20		
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			20		
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม			20		
5. การทำงานเป็นทีม			20		
รวม			(ข) = 100	(ค)/100 =	
แปลงคะแนนรวมข้างต้นเป็นคะแนนการประเมินพฤติกรรมที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (นำ 20 มาคูณ)					

**หมายเหตุ** ระดับสมรรถนะหลัก ที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานและระดับชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดที่ระดับที่ 1

ที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสและระดับทักษะพิเศษ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดที่ระดับที่ 2

ที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดที่ระดับที่ 3

ที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดที่ระดับที่ 4

ที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดที่ระดับที่ 5

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สมรรถนะหลัก 5 ด้าน

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

---

---

---

---

---

---

---

---

2. การบริการที่ดี

---

---

---

---

---

---

---

---

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

---

---

---

---

---

---

---

---

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ

---

---

---

---

---

---

---

---

5. การทำงานเป็นทีม

---

---

---

---

---

---

---

---