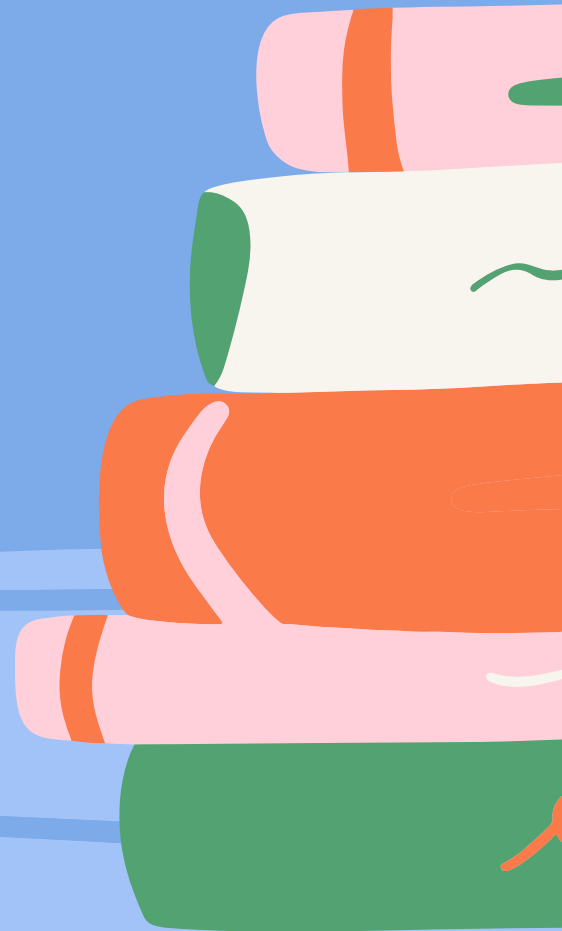




กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การสร้างตัวชี้วัดประกอบการ ปฏิบัติงาน

ผู้บรรยาย :
นางสาวณัฏฐา ภูเหลือ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ



จัดทำโดย ณัฏฐา

OUTLINE OF TODAY

- นิยามของตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)
- ความสำคัญของการสร้างตัวชี้วัด
- หลักการสร้างตัวชี้วัด
- ประเภทของตัวชี้วัด
- สรุปการอบรม



ตัวชี้วัดคืออะไร?

จัดทำโดย ฌัณณา

ตัวชี้วัด

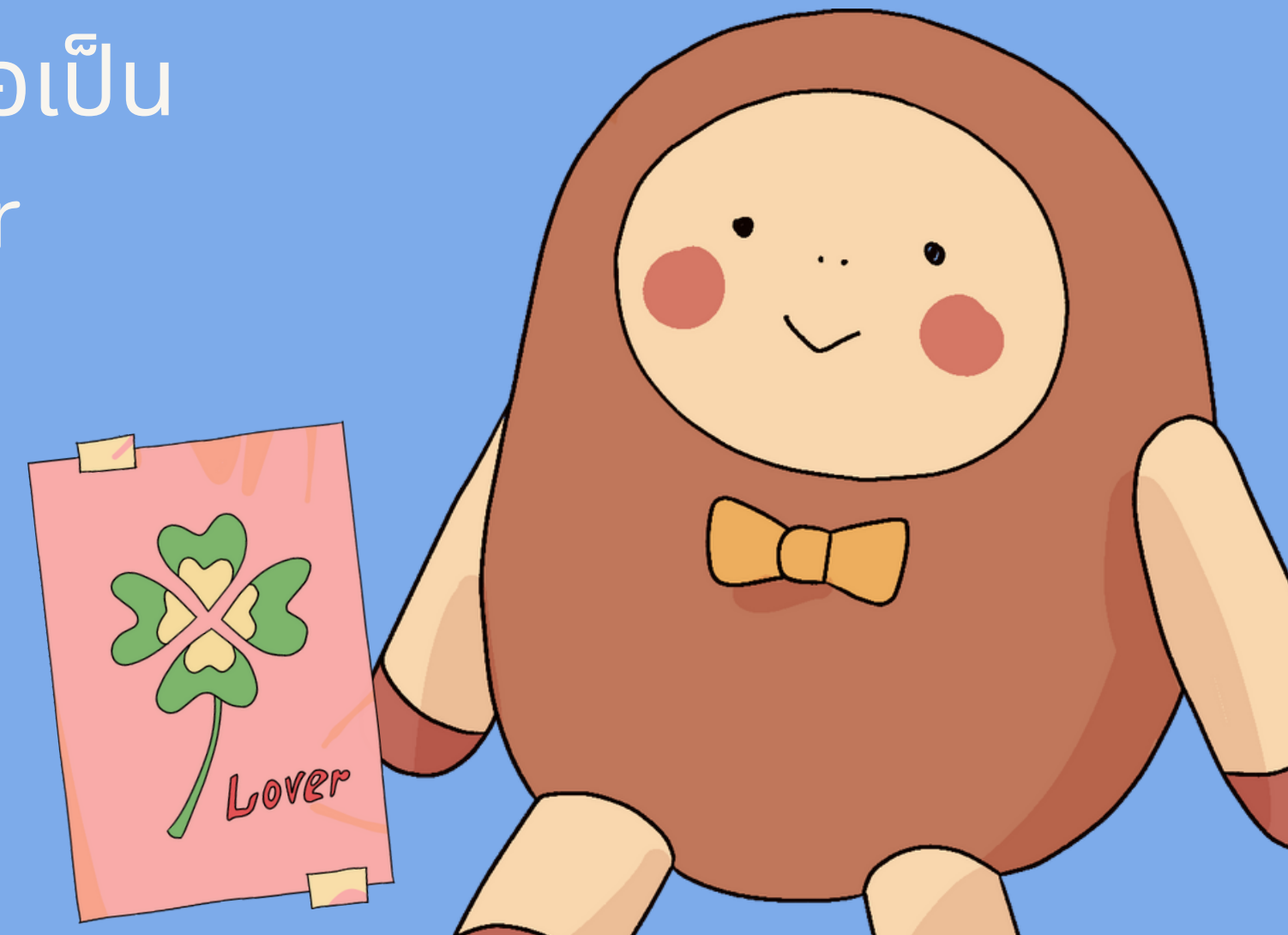
เครื่องมือ หรือ ดัชนีที่ใช้ในการวัด
ความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละ
เป้าหมาย ซึ่งจะต้องสามารถ
วัดผลและกำหนดเป้าหมายของ
ความสำเร็จได้

คำเป้าหมาย

เป้าหมายในเชิงปริมาณ/
เชิงคุณภาพ หรือทั้งคู่
โดยต้องระบุระยะเวลาในการ
บรรลุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและ
สมเหตุสมผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือสำคัญของ**องค์กร**ที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จ
ได้ การประเมินนี้เป็นวิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงาน
ของ**พนักงาน**ทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานไป
จนถึงศักยภาพที่ช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ดี
ยิ่งขึ้น แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ยังถือเป็น
ส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ (Career
Development) ที่สำคัญขององค์กรด้วย



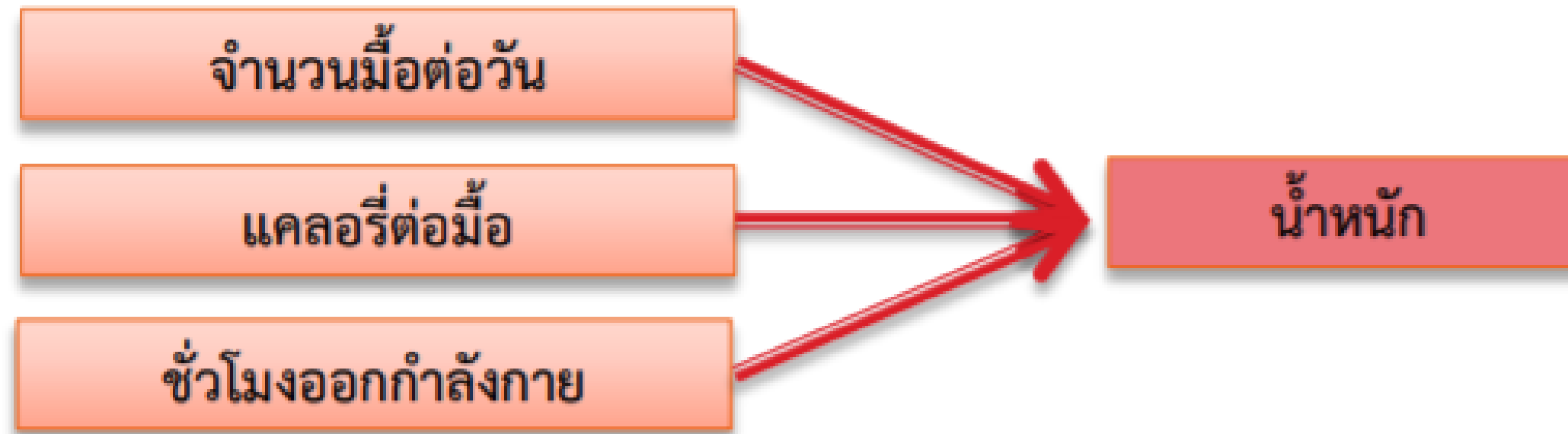
ความสำคัญของการสร้างตัวชีวิต

- ติดตามประเมินผลเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุตามแผนและเป้าหมาย
- แก้ปัญหาหรือวางแผนในอนาคต เพื่อลดความผิดพลาดและจุดบกพร่องในการทำงาน
- วัดผลการทำงานและกระตุ้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและโยกย้าย

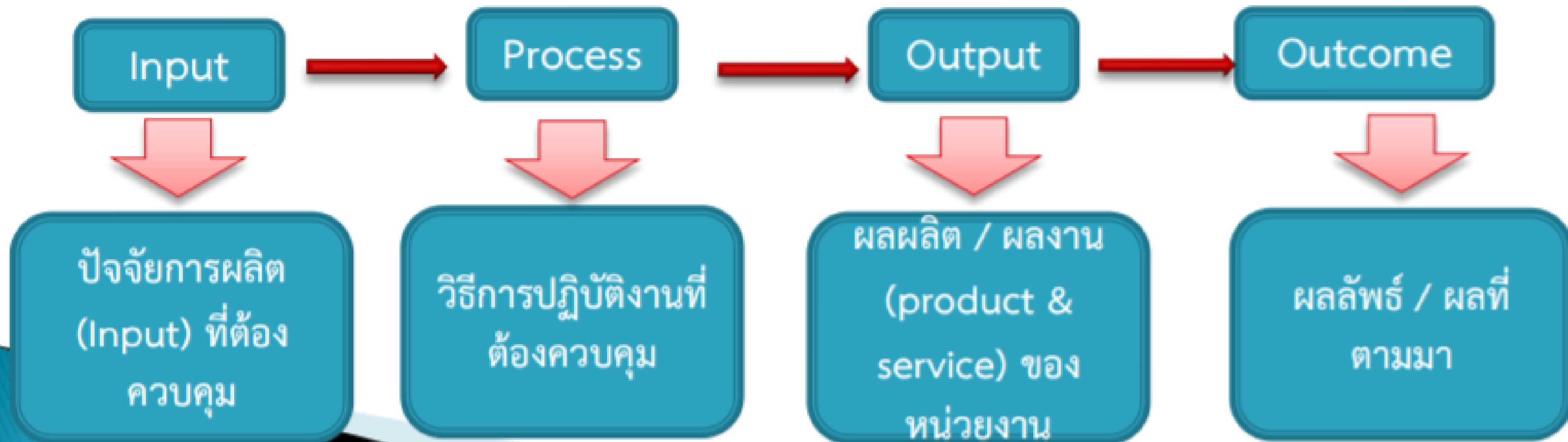


1. หลักเหตุและผล

เหตุ (Leading) → ผล (Lagging)



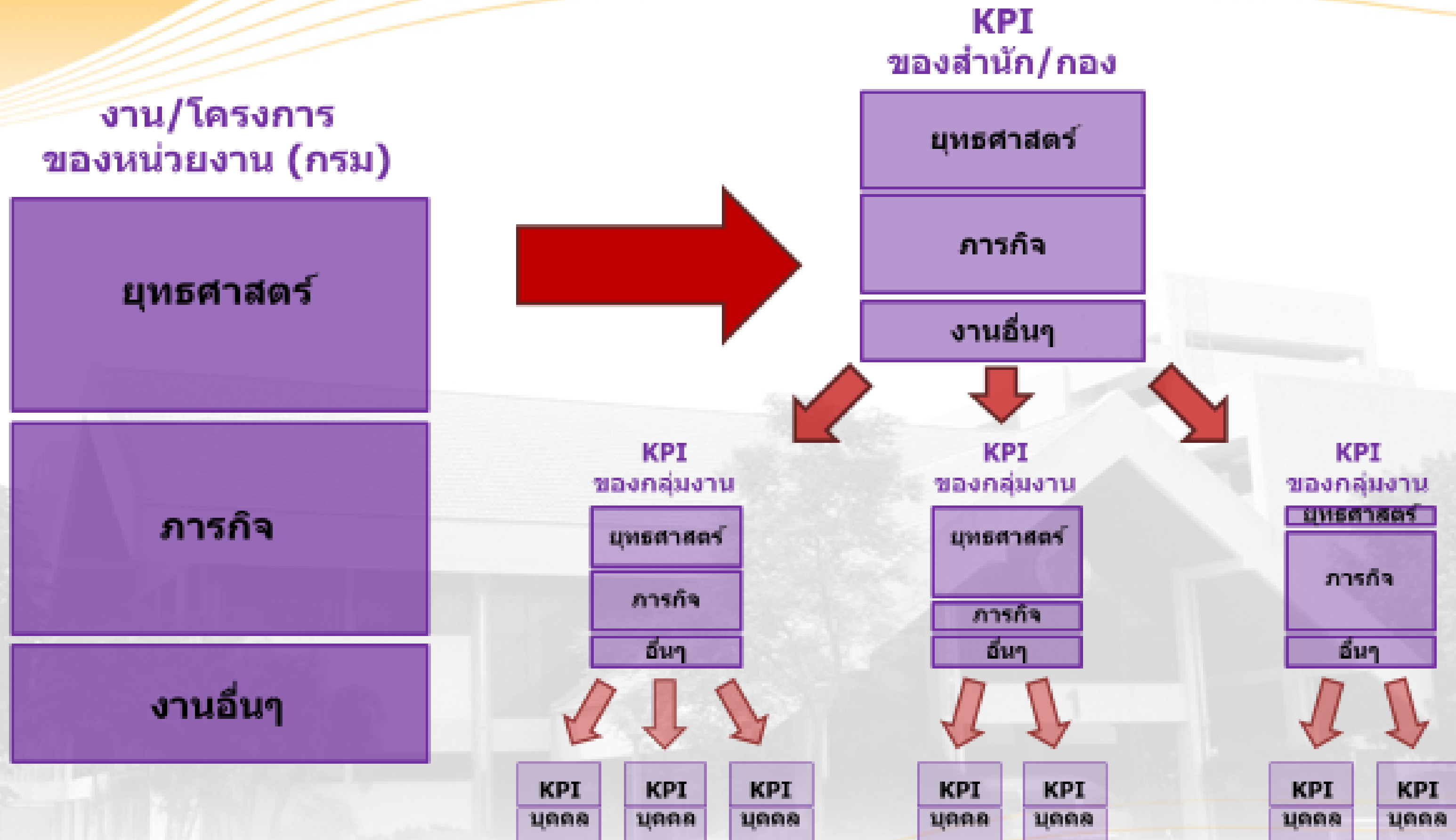
2. หลักกระบวนการทำงาน (Input – Process – Output – Outcome)



หลักการ
กำหนด
ตัวชี้วัด

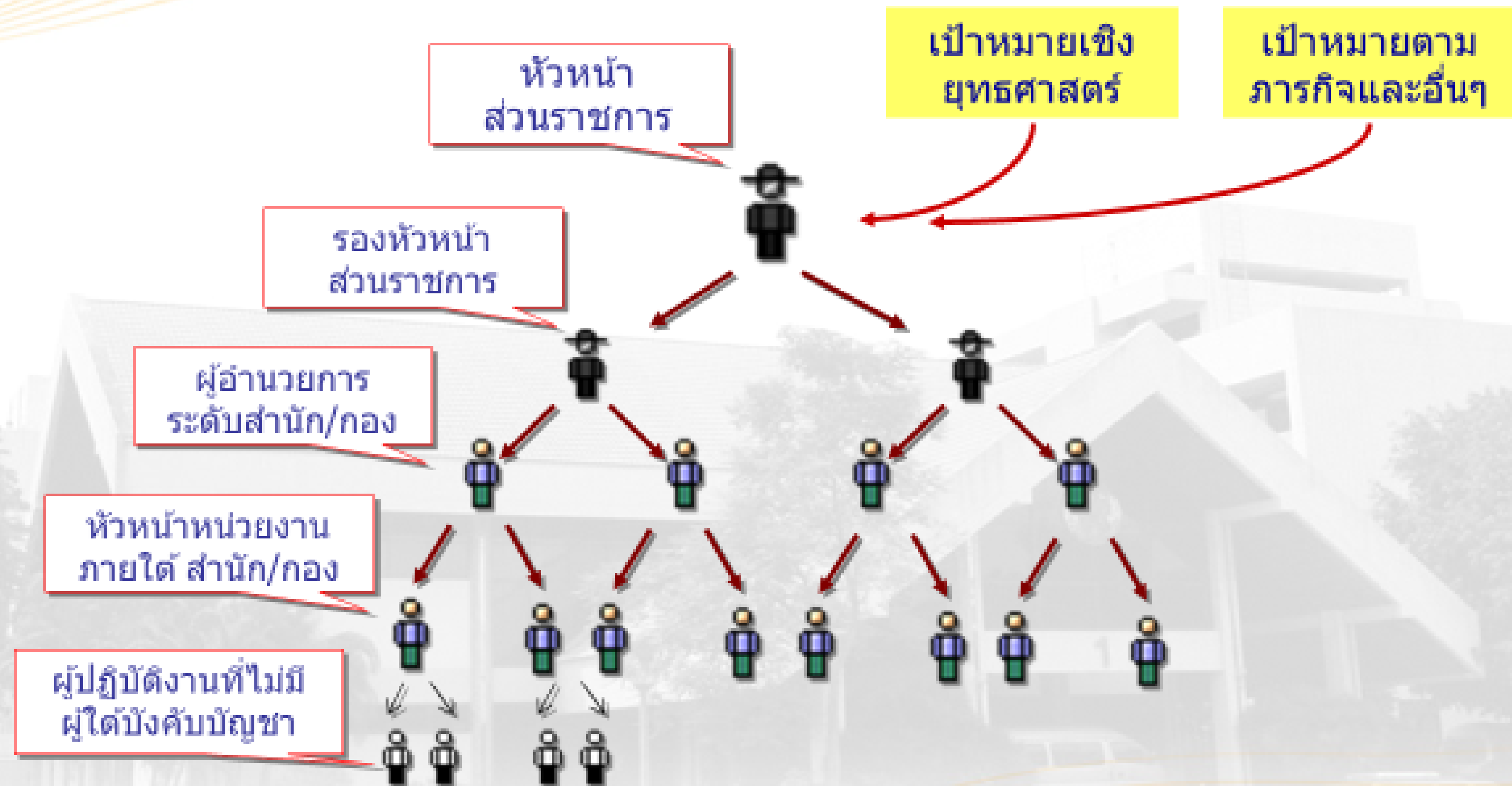
การจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

จัดทำโดย ฌัณณา



ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

จัดทำโดย ฅณณณ



จัดทำโดย ฌัณณา

เทรนด์ในการกำหนดตัวชี้วัด

แผนพัฒนา
ยุทธศาสตร์ชาติ

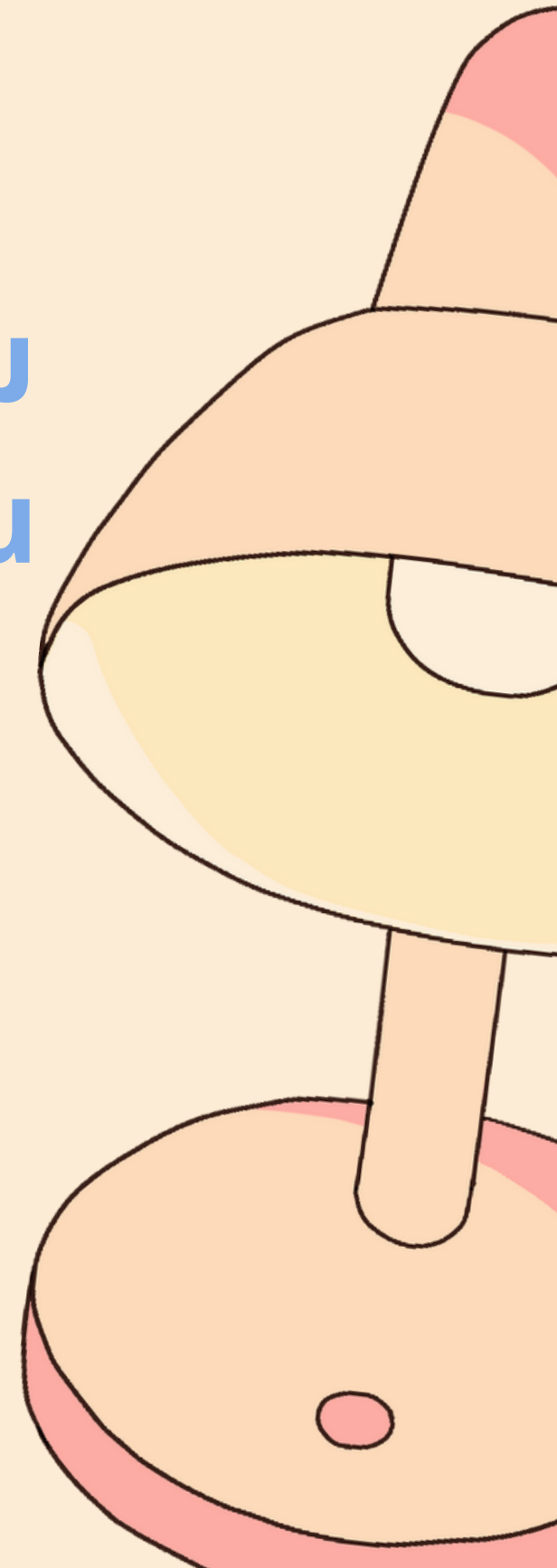
นโยบายเร่งด่วน
จากรัฐบาล

สภาพแวดล้อม
ณ ช่วงเวลานั้น

ทิศทางของ
องค์กร

วิสัยทัศน์ของ
ผู้นำ

ความท้าทายของ
คู่แข่ง



เทรนด์ในการกำหนดตัวชีวิต ณ สถานการณ์ปัจจุบัน

การแพร่ระบาดของ
COVID-19/ พ.ร.บ.
ควบคุมโรค

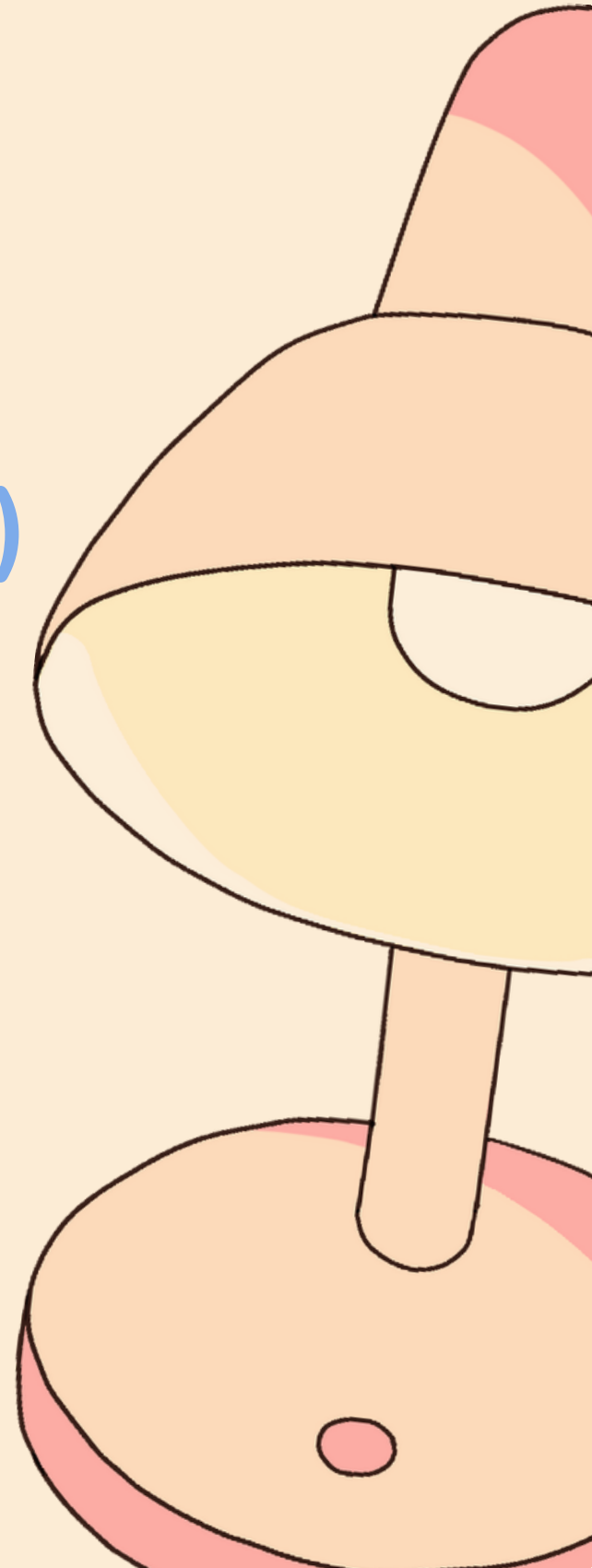
การบริหารจัดการ
ขยะติดเชื้อ

โลกาภิวัตน์
(Globalization)

การตื่นตัวของกระแส
ประชาธิปไตย

ข้าราชการ 4.0/
การลดขนาดภาครัฐ

ความก้าวหน้าทาง
เทคโนโลยีสารสนเทศ



ประเภทตัวชี้วัด จัดทำโดย ฌัณณา



เชิงปริมาณ

- Output/Quantity
- สามารถนับได้ชัดเจน
- หน่วยวัด เช่น ร้อยละ
จำนวนหรือ ระยะเวลา เป็นต้น



เชิงคุณภาพ

- Outcome/Milestone/
Quality
- เป็นลักษณะพรรณนา
ขั้นตอน คำอธิบาย

ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

จัดทำโดย ฌัณณา



- **ร้อยละ**ของจำนวน อปท. ที่มีการจัดตั้งถึงขยะติดเชื้อ
- **จำนวน** อปท. ที่เข้าร่วมอาสาสมัครบริบาลท้องถิ่น
- **ร้อยละ**ของจำนวน อปท. ที่มีการจัดตั้งถึงขยะเปียก
- **ร้อยละ**ของ อปท. ที่ใช้ระบบการชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (QR Payment)

ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- **ความสำเร็จ**ของการบริหารจัดการงบประมาณ
- **ความสำเร็จ**ของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยในพื้นที่
- **ความสำเร็จ**ของการจัดสรรงบประมาณ...
- **ความสำเร็จ**ในการจัดการเรื่องร้องทุกข์

ตัวอย่างที่ 2

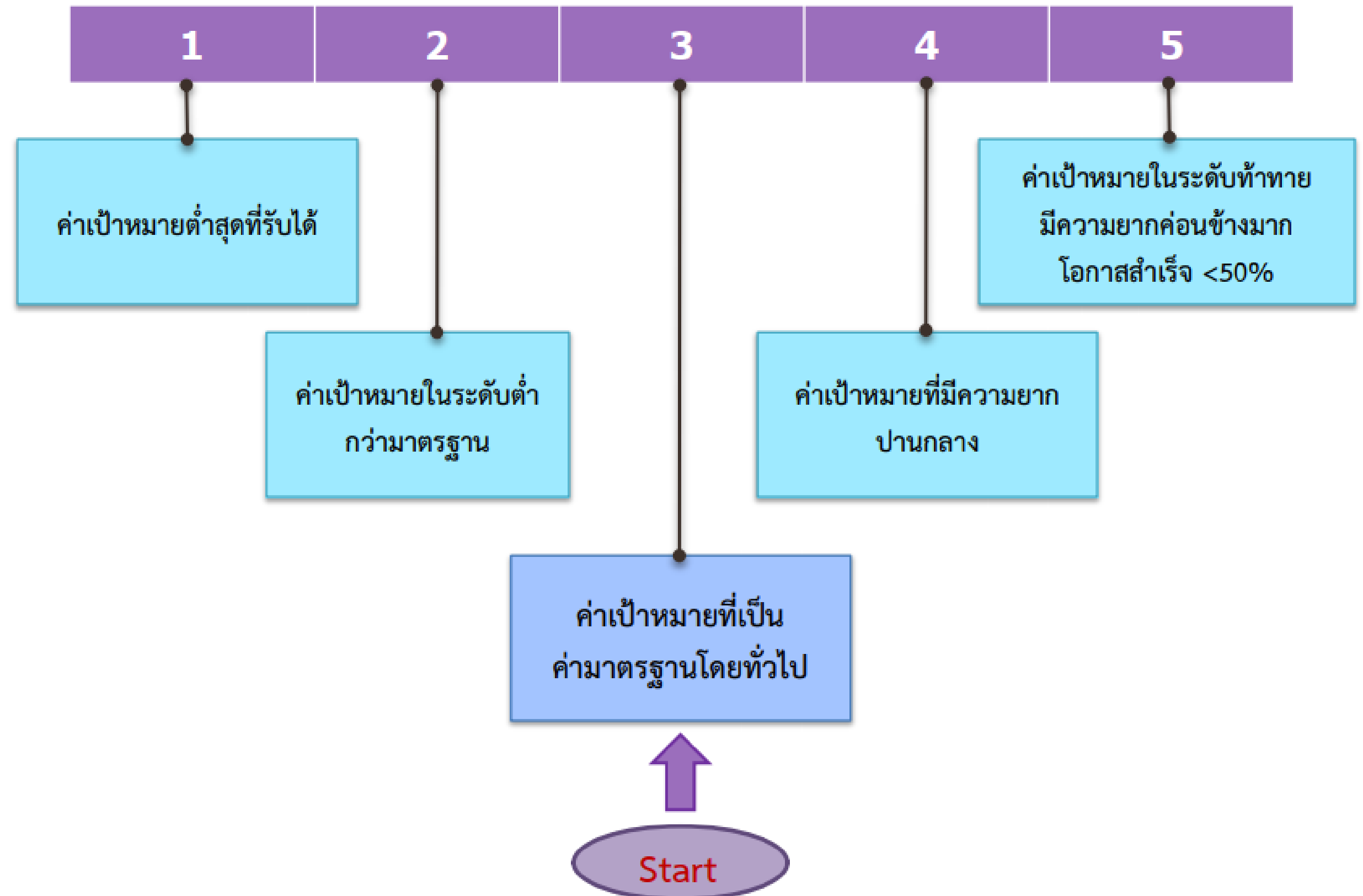
จัดทำโดย ฌัณณนา

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
เอกสารที่รับ/ส่ง ถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่ง เอกสารผิดพลาด และไม่ทัน ตามเวลาที่กำหนด (ต่อปี)	มากกว่า 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง ถูกต้อง ครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความ ผิดพลาดในการจัดทำ เอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับ ทุก 3 เดือน)	มากกว่า 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อ ควบคุมการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณของกอง ให้ เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการ ควบคุมการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณของกอง ให้เป็น ปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาด มากกว่า 20 รายการ	ผิดพลาด น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 รายการ	ผิดพลาด น้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 รายการ	ผิดพลาด น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 รายการ	ผิดพลาด น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 รายการ
การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละ ไม่เกิน 25 ครั้ง	เดือนละ ไม่เกิน 20 ครั้ง	เดือนละ ไม่เกิน 15 ครั้ง	เดือนละ ไม่เกิน 10 ครั้ง	เดือนละ ไม่เกิน 5 ครั้ง

แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย

5 ระดับ

จัดทำโดย ฌัณณา



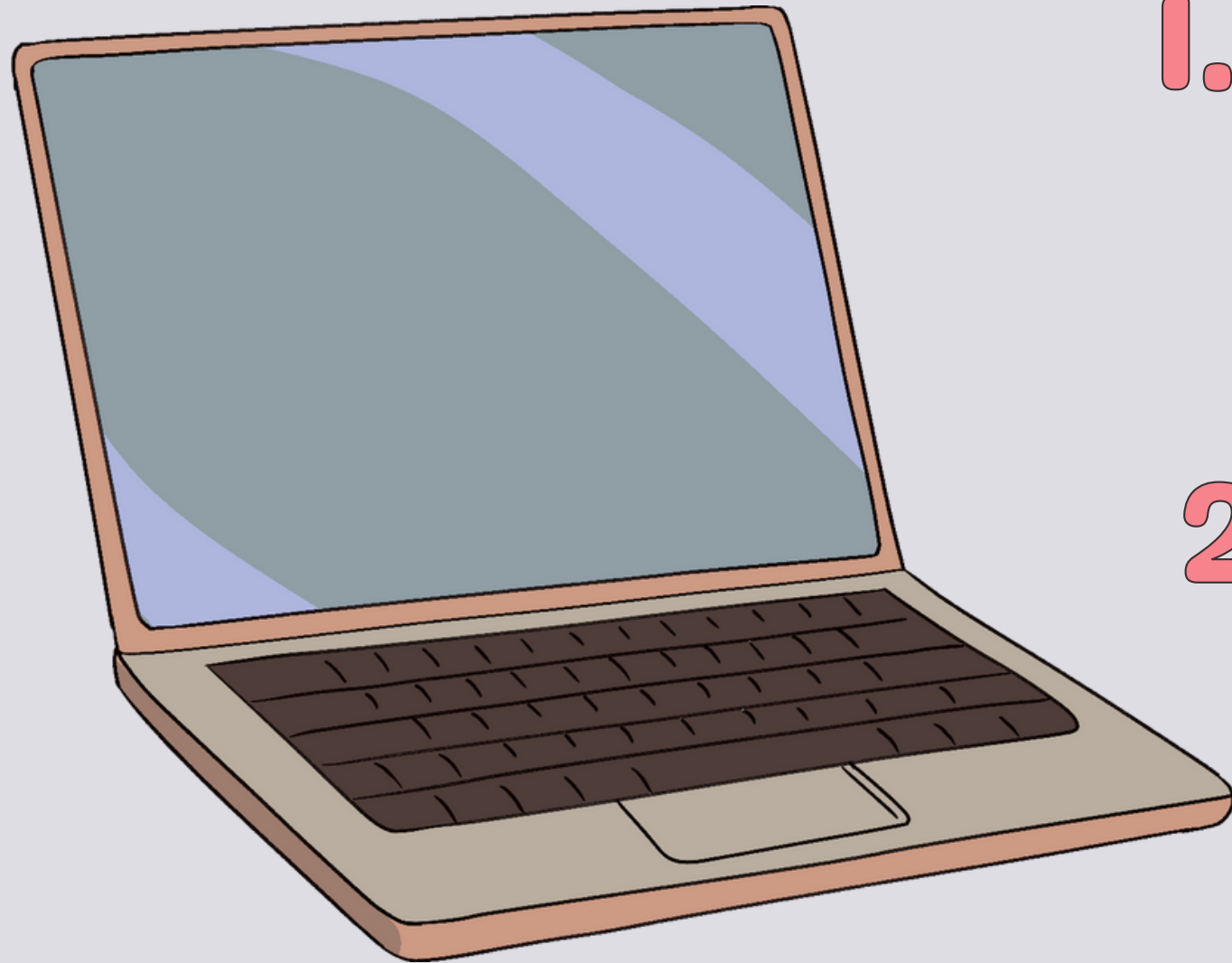
ตัวชี้วัดที่ดีเป็นอย่างไร?



1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. มีบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้าง
3. ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน
4. ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด ทั้งนี้ ก็ไม่ควรให้เกิดความลำเอียงในการประเมิน
5. ควรติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ (ทุกรอบ 3 เดือนและ/หรือ ทุกรอบ 6 เดือน)
6. ต้องมีความท้าทายในการทำงาน แต่ต้องมีความเป็นไปได้เช่นเดียวกัน

ระบบการประเมินฯ

จัดทำโดย ฌัณณา



1.การประเมินข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล เช่น สถิติการลา หรืออุปนิสัยส่วนตัว ซึ่งจะไม่เกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน

2.การประเมินผลการปฏิบัติงาน

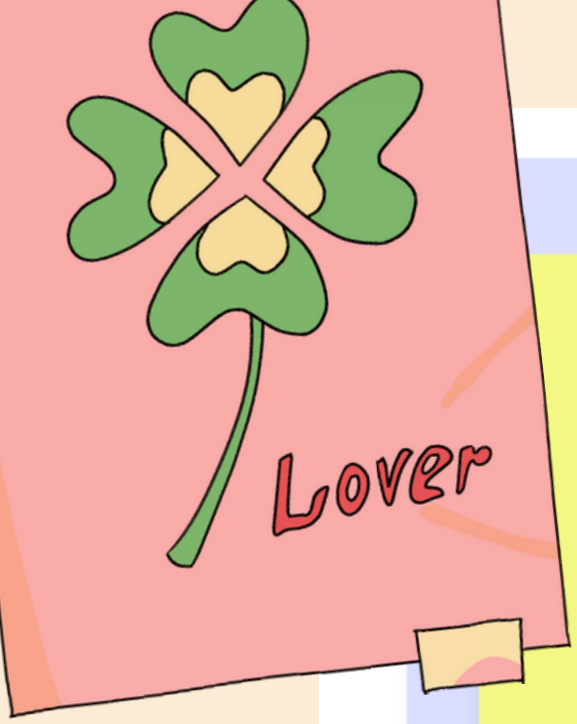
เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง วัดจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ตรงกับตำแหน่ง (Job Description) ส่วนมากวัดจากปริมาณงานมากกว่าคุณภาพ

3.การประเมินสมรรถนะ

เกี่ยวข้องกับความสามารถของรายบุคคลตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งใช้ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยการประเมิน	แนวทางการพิจารณา ณัฏฐา
เน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะได้ในเวลาที่จะเป็น
เน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน <u>และตรงตามมาตรฐานของงาน</u>
เน้นความรวดเร็วทันกาล	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
เน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ <u>ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน</u> การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

จัดทำโดย ฌัณณา

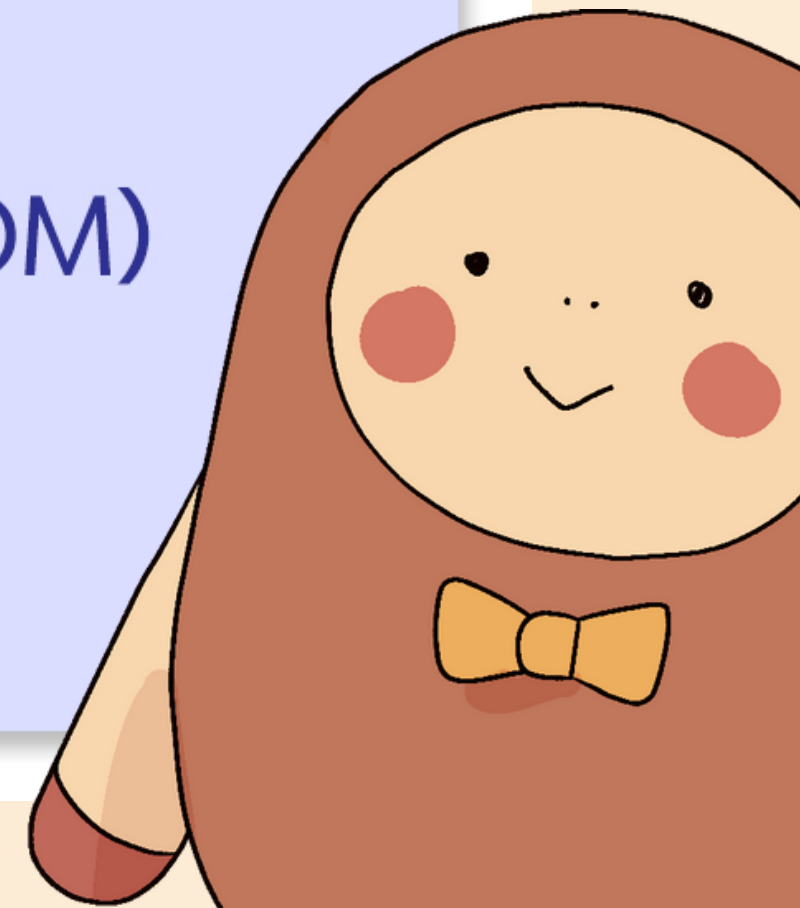


ผลสัมฤทธิ์ของงาน
70 %

- 
- 1.ผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์
 - 2.ผลสัมฤทธิ์ของงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 3.การมีส่วนร่วมกิจกรรมของสถาบัน
 - 4.ผลงานเชิงพัฒนา

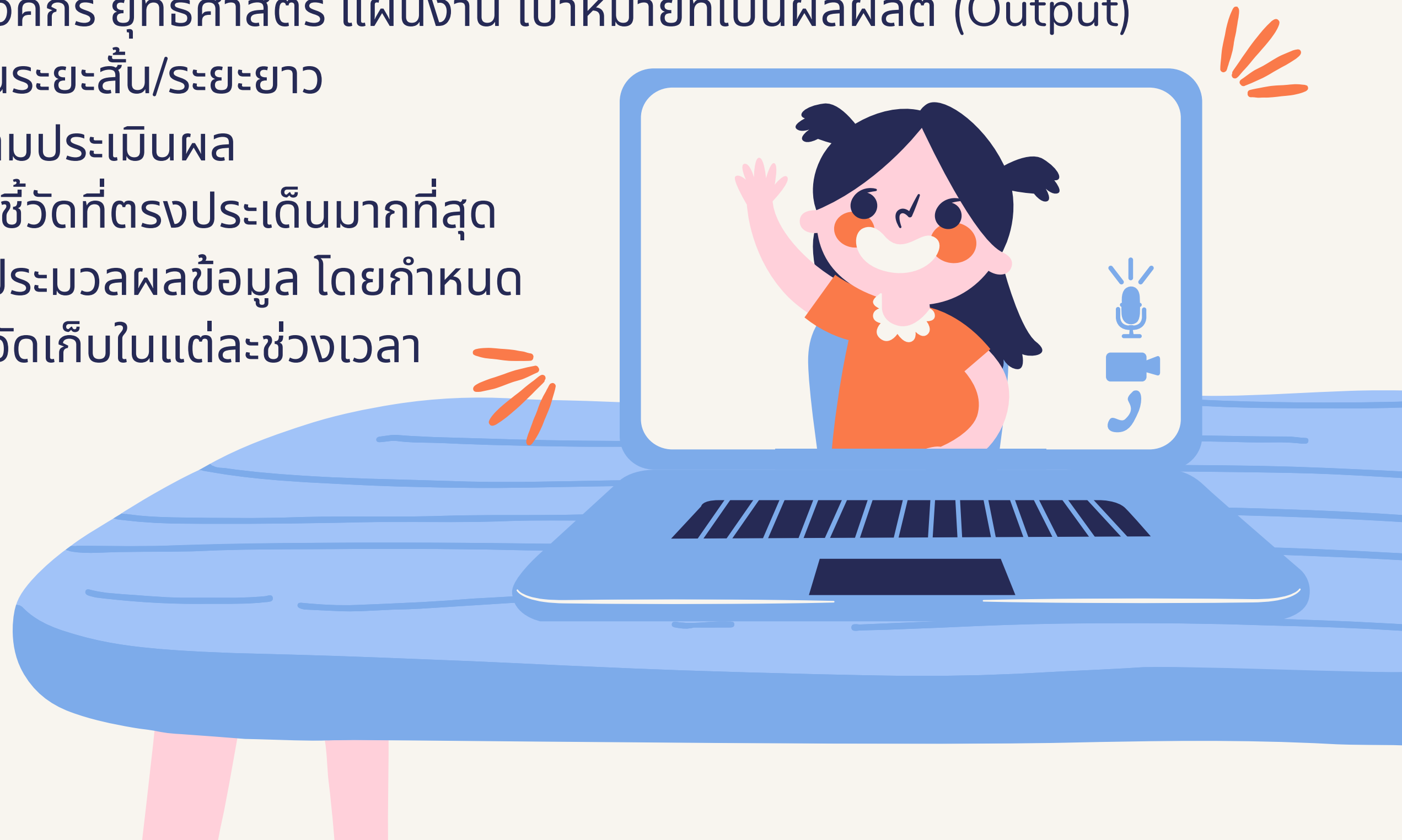
พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
30 %

- 
- 1.สมรรถนะหลัก (WISDOM)
 - 2.สมรรถนะตามหน้าที่



ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้น/ระยะยาว
2. กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผล
3. กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด
4. วางระบบจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล โดยกำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม



แนวคิด: S-M-A-R-T



SMART

จัดทำโดย ฌัณณา

GOAL ตั้งเป้าแล้วไปให้ถึง!



Specific
เฉพาะเจาะจง

เป้าหมายคืออะไร,
จะขายอะไร,
ด้วยวิธีไหน,
และเพื่ออะไร



Measurable
วัดผลได้

กำหนดเป้าหมายเป็น
ยอดที่ต้องการได้



Achievable
ทำได้จริง

ไปถึงเป้าหมายด้วย
วิธีการอะไร



Realistic
สมเหตุสมผล

มีความเป็นไปได้
แค่ไหน แนะนำยอดขาย
เพิ่มขึ้นเดือนละ
20-50%



Timely
มีกำหนดเวลา

กำหนดเวลาที่จะไปถึง
เป้าหมายแนะนำเป็น
อ้าวเดือนทุก 3 เดือน

แนวคิด: S-M-A-R-T



จัดทำโดย ฌัณณนา

Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-bound
เฉพาะเจาะจง รู้ว่าสิ่งที่ต้องการ คืออะไร	วัดผลได้ มีวิธีวัดผล เป็นรูปธรรม	เกิดภารกิจ รู้ว่าต้องทำยังไง เพื่อไปถึงเป้า	เป็นไปได้ สมเหตุสมผล ไม่เกินเอื้อม	มีกรอบเวลา ชัดเจนว่าต้อง ทำให้ถึงเป้าเมื่อไร
"จะทำธุรกิจ" ✗ ไม่เฉพาะเจาะจง "ฉันจะทำธุรกิจ เพื่อเลี้ยงครอบครัว และสร้างความสุข ให้ลูกค้า" ✓ เฉพาะเจาะจง	"จะขายให้ได้เยอะๆ" ✗ วัดผลไม่ได้ "จะขายอาหาร 3 ล้านบาท" ✓ วัดผลได้	"จะขายอาหาร 3 ล้านบาท โดยการขายของ" ✗ ไม่เกิดภารกิจ "จะขายอาหาร 3 ล้านบาท โดยขายอาหาร ออแกนิกพร้อมทาน ผ่าน Facebook" ✓ เกิดภารกิจ	"จะขายอาหาร 3 ล้านบาท โดยขายให้ได้ เดือนละ 1 ล้านบาท" ✗ ยากเกิน "จะขายอาหาร 3 ล้านบาท โดยขายให้ได้เดือนละ 125,000 บาท" ✓ เป็นไปได้	"จะขายอาหาร 3 ล้านบาท ตอนไหนก็ได้" ✗ ไม่มีกรอบเวลา "จะขายอาหาร 3 ล้านบาท ภายใน 2 ปี" ✓ มีกรอบเวลา

ตัวอย่างเป้าหมายที่ SMART

"ฉันจะทำธุรกิจ เพื่อเลี้ยงครอบครัวและสร้างความสุขให้ลูกค้า โดยขายอาหารออแกนิกพร้อมทานผ่าน Facebook ให้ได้ยอดขายเดือนละ 125,000 บาท เพื่อให้ถึง 3 ล้านบาทภายในเวลา 2 ปี"

Specific

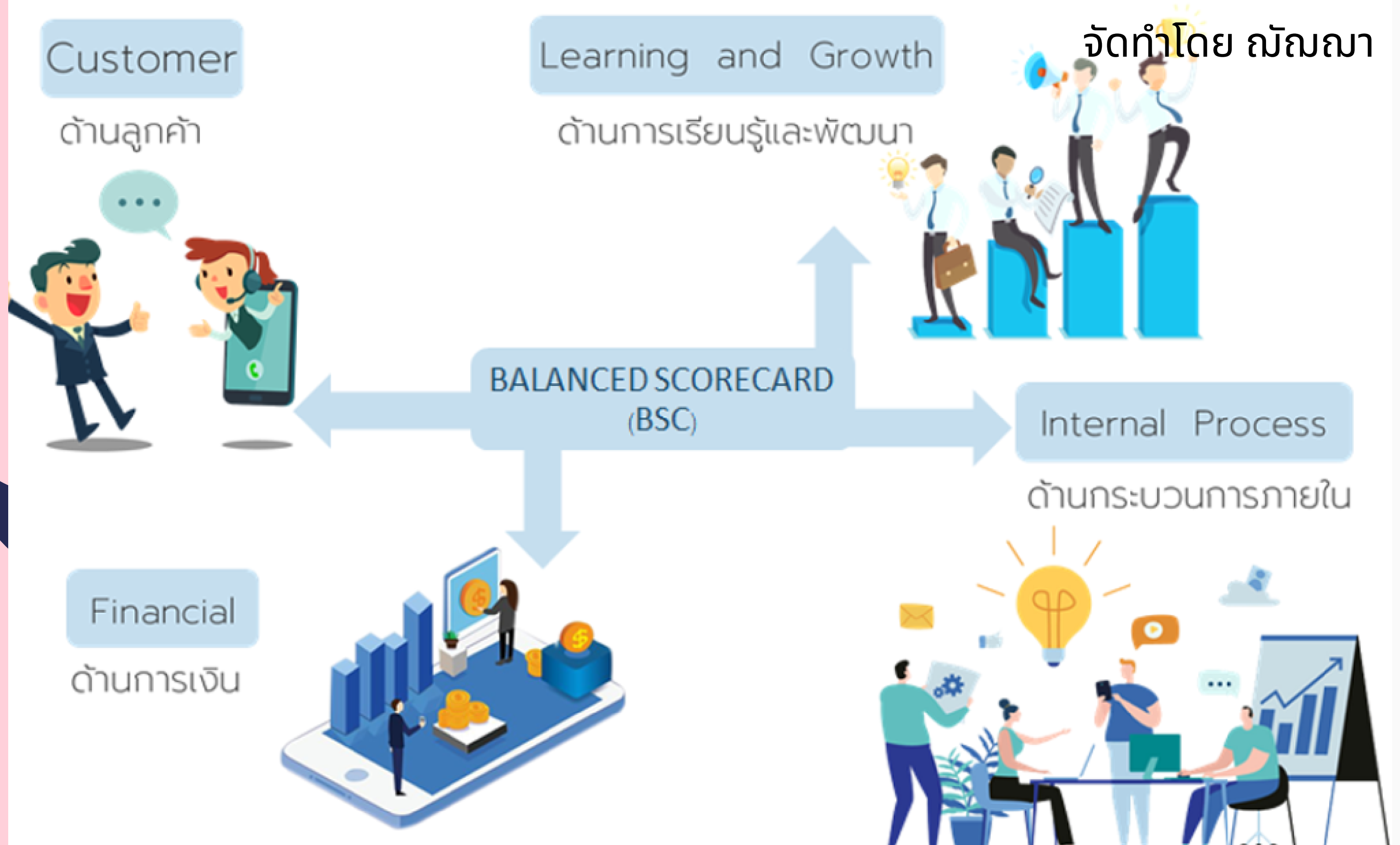
Realistic

Measurable

Time-bound

Achievable

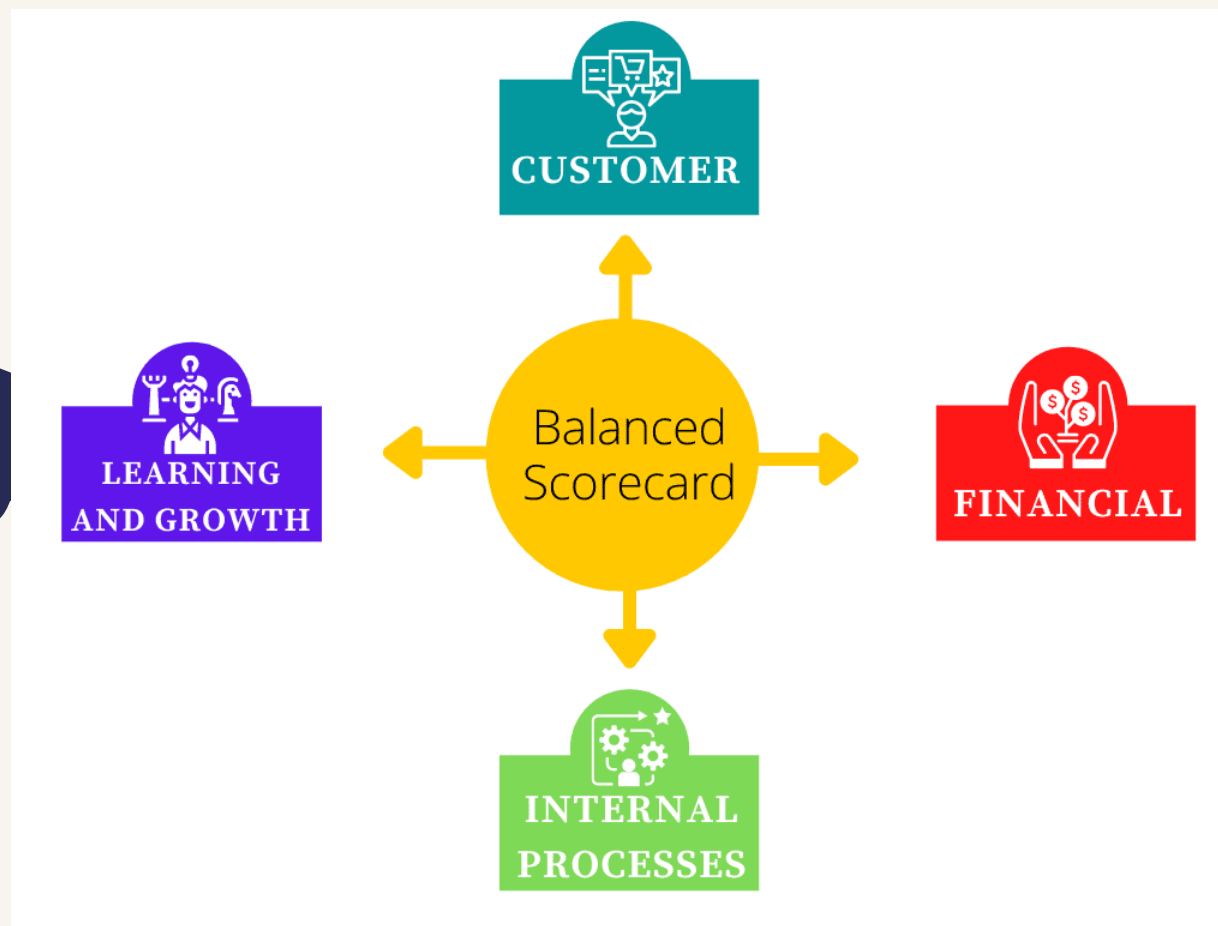
แนวคิด: Balanced Scorecard (BSC)



แนวคิด: Balanced Scorecard (BSC)

จัดทำโดย ฌัณณา

1.1 Finance: มุมมองด้านการเงิน



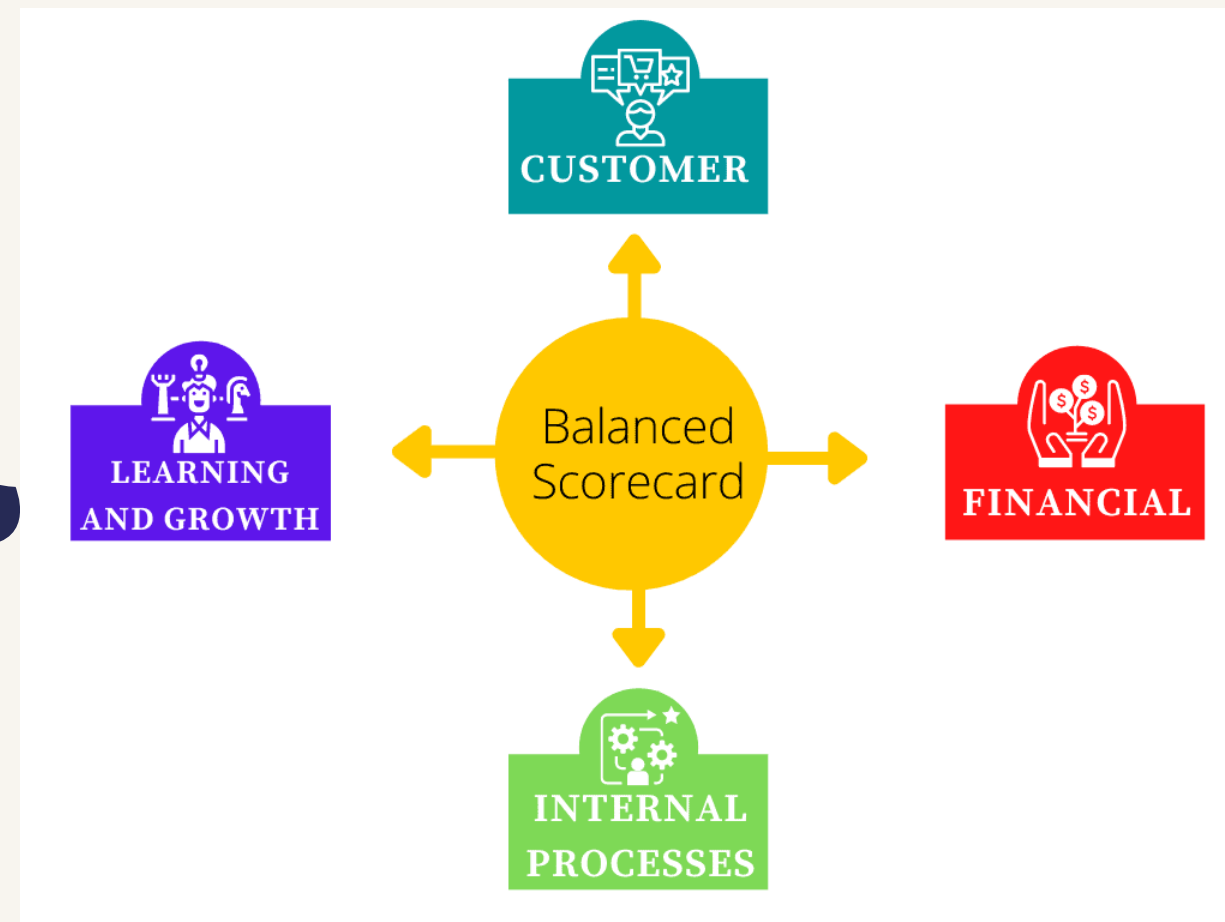
- (1) วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน
- (2) วิเคราะห์ข้อจำกัดในการลงทุน และ
ความสมเหตุสมผล
- (3) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่
เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างสูงสุด

แนวคิด:

จัดทำโดย ฌัณณา

Balanced Scorecard (BSC)

1.2 Customer: ลูกค้าเห็นเราอย่างไร ?



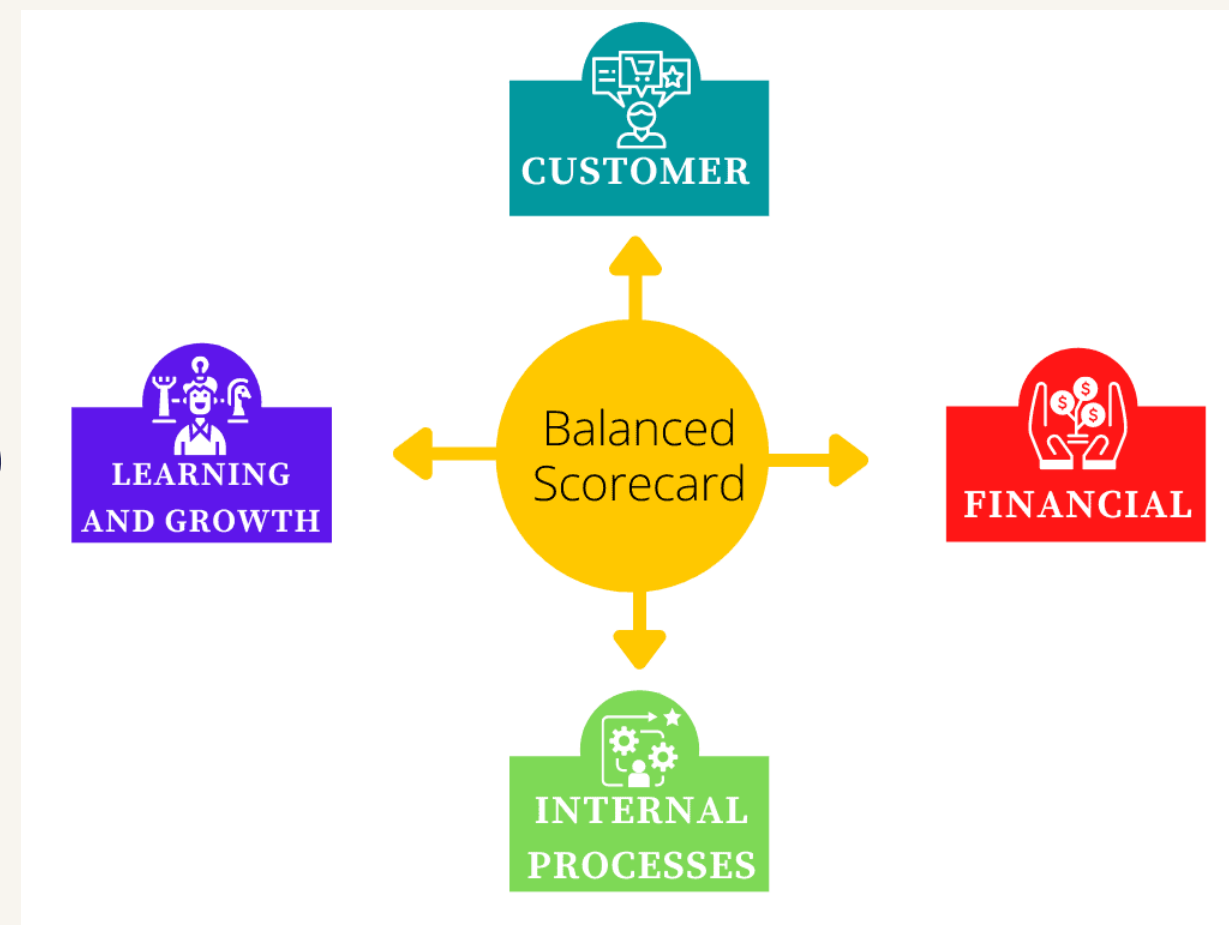
- (1) พิจารณาลูกค้าของคุณกำลังมองหาอะไร
- (2) ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า (Feedback)
- (3) วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากการพฤติกรรม

แนวคิด:

จัดทำโดย ฌัณณา

Balanced Scorecard (BSC)

1.3 Internal Processes: เราเก่งอะไร ?



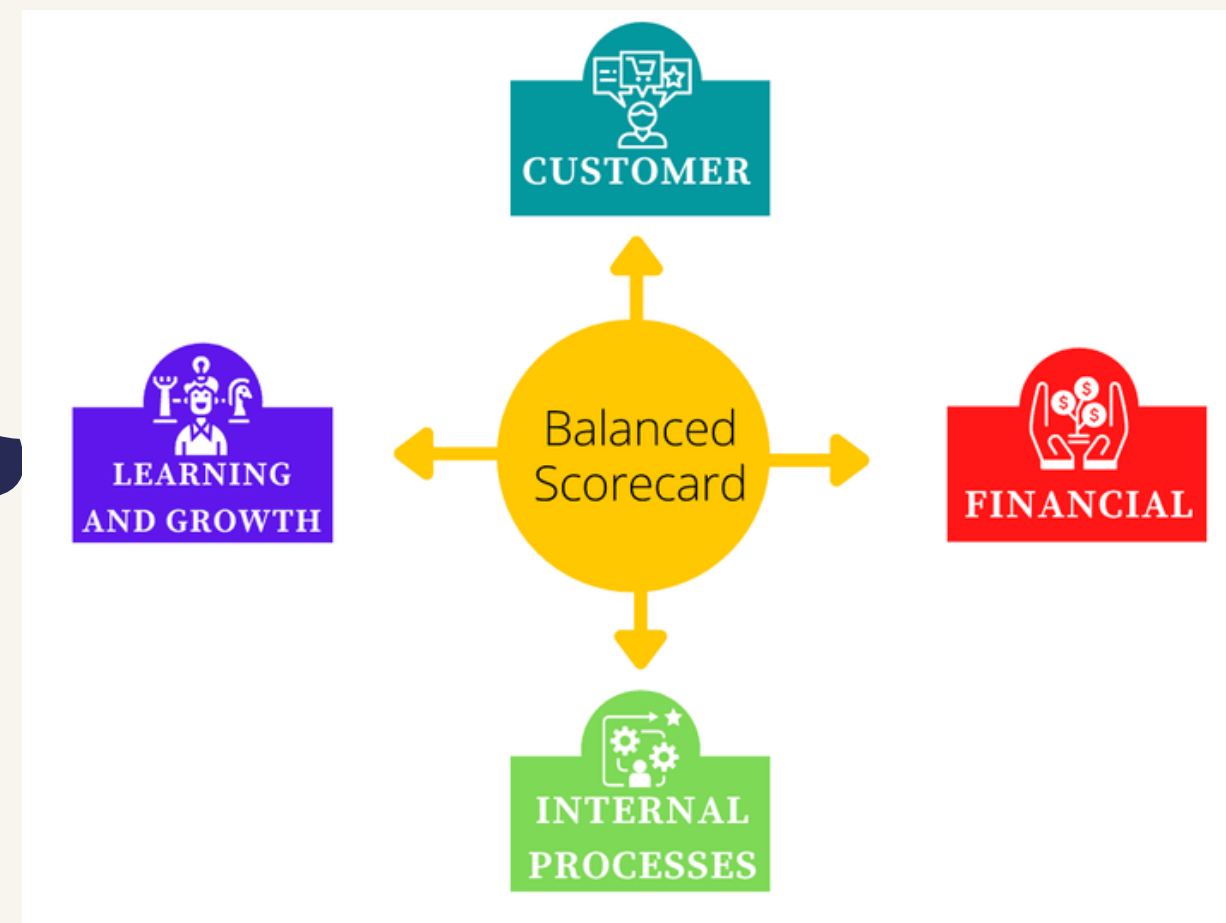
- (1) ตอบคำถามให้ได้ว่า "องค์กรเรามีดีอะไร/อย่างไร?" และ "ทำไมลูกค้าถึงเลือกใช้บริการ/เชื่อถือในตัวองค์กร?"
- (2) วิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร (Strength)

แนวคิด:

จัดทำโดย ฌัณณา

Balanced Scorecard (BSC)

1.4 Learning and Growth: การเรียนรู้ขององค์กร



(1) กำหนดแผนพัฒนาองค์กรทั้งระยะสั้น/ระยะยาว

(2) รู้ข้อด้วย/จุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข

S

STRENGTHS

- Things your company does well
- Qualities that separate you from your competitors
- Internal resources such as skilled, knowledgeable staff
- Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.

W

WEAKNESSES

- Things your company lacks
- Things your competitors do better than you
- Resource limitations
- Unclear unique selling proposition

O

OPPORTUNITIES

- Underserved markets for specific products
- Few competitors in your area
- Emerging need for your products or services
- Press/media coverage of your company

T

THREATS

- Emerging competitors
- Changing regulatory environment
- Negative press/media coverage
- Changing customer attitudes toward your company

KPIs & OKRs



แตกต่างกันอย่างไร ?

จัดทำโดย ฌัณณมา

KPIs

องค์กรสร้างตัววัดให้
อาจไม่ตรงกับงาน

ตัววัดอาจจะไม่สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร (ในบางกรณี)

มีการต้อรองค่าเป้าหมาย

พนักงานจะเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัด
ใน KPIs โอกาสเกิดความคิด
สร้างสรรค์เป็นไปได้ยาก

มีการทำงานเป็นลักษณะ
ของ Silo ไม่ค่อยเกิด
ความร่วมมือกันในองค์กร

OKRs

พนักงานสร้างตัววัดเอง
จึงจะได้ตัววัดผลที่ตรงกับงาน

ตัววัดผลนั้นสอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร

ไม่ต้องต้อรอง
เรื่องค่าเป้าหมาย

เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ
ในองค์กร

เกิดความร่วมมือกันในองค์กร