

## ๑. วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ และองค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ (การลา การมาทำงาน การรักษาวินัย)

ในการประเมินองค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน หัวใจหลักของการประเมินในส่วนนี้คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมาย ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในช่วงต้นรอบการประเมิน การจัดทำตัวชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมาย ต้องสามารถใช้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้อย่างเป็นธรรมและสามารถวัดผลได้จริง การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรกๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำข้อตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

จึงเป็นที่มาของคู่มือการจัดทำตัวชี้วัดและคลังตัวชี้วัดกลาง เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัด ได้อย่างถูกต้องและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการจัดทำตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลได้ต่อไป

## ๒. หลักการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ตัวชี้วัด ( Key Performance Indicator: KPI) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

ค่าเป้าหมาย ( Target) เป็นค่าในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด ( KPI) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดที่นิยมใช้มีอย่างน้อย ๔ วิธี ได้แก่

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง ( Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวงาน (Workflow-Charting Method)
๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven Method)

ในการกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดให้แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้วจะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับศูนย์ ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับที่ทำหาย ซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดทนเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้

ความหมายของค่าเป้าหมายแต่ละระดับ และการให้คะแนน มีดังนี้

ระดับ ๑ : ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้

๑ คะแนน

ระดับ ๒ : ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ที่มีผลประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ ๒

คะแนน

ระดับ ๓ : ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผู้ที่มีผลประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ ๓ คะแนน

ระดับ ๔ : ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ ๔

คะแนน

ระดับ ๕ : ค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ ๕

คะแนน

### ๓. ประเภทของตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ

๑. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีน้ำหนัก หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จัดต้องได้ เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน

#### ตัวอย่างเช่น

|   |
|---|
| จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการอนุมัติจากฝ่ายบริหาร           |
| ร้อยละของการเข้าอบรมของกลุ่มเป้าหมาย                  |
| ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดทำแผนการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตร |

๒. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ การวัดความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม อาจใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

๓. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายเชิงพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้จะทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจรณ์ญาณของผู้ประเมิน เช่น ระดับของความสำเร็จของการจัดกิจกรรมทางรัฐพิธี ระดับประสิทธิภาพของการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ เป็นต้น ซึ่งค่าเป้าหมายจะเป็นตัวช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องการสะท้อนถึง

#### ๔. ประโยชน์ของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. ผู้ปฏิบัติงานเห็นขอบเขตของงานว่าจะถูกวัดด้วยปัจจัยการวัดผลการปฏิบัติราชการในเรื่องใดบ้าง
๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีการสื่อสารระหว่างกัน
๓. การกำหนดค่าเป้าหมายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน
๔. ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการสอนงานและแนะนำผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการหาวิธีการปรับปรุง/พัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### ๕. การนำตัวชี้วัดกลางไปใช้

ตัวชี้วัดกลาง ที่จัดทำขึ้นนี้เป็นการนำตัวอย่างตัวชี้วัดจากที่ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำไว้ให้กับส่วนราชการ และตัวชี้วัดจากข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันในแง่ของลักษณะงาน ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นแนวทางนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของเกณฑ์การให้คะแนน เนื่องจากหลักการสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องตกลงค่าเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จของงานร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานจะตั้งค่าเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานแตกต่างกันไป ทั้งนี้ สามารถปรับเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับลักษณะงานและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานได้

- หมายเหตุ:**
- ๑) ตัวชี้วัดอาจจะไม่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของสายงาน/กลุ่มงาน
  - ๒) เกณฑ์การให้คะแนน เป็นเพียงตัวอย่างตามมาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ

## ๖. รายละเอียดตัวชีวิตของแต่ละสายงาน

| สายงาน                   | งาน/ภารกิจ                           |
|--------------------------|--------------------------------------|
| นักทรัพยากรบุคคล         | สรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง              |
|                          | ทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ      |
|                          | สวัสดิการ                            |
|                          | โครงสร้างและอัตรากำลัง               |
|                          | ฝึกอบรมและพัฒนา                      |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | แผนยุทธศาสตร์                        |
|                          | แผนปฏิบัติการ                        |
|                          | การจัดทำคำของบประมาณ                 |
|                          | การติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามแผน |
| นักวิชาการเงินและบัญชี   | การเงิน                              |
|                          | การบัญชี                             |
|                          | บริหารงบประมาณ                       |
| นักวิชาการตรวจสอบภายใน   | ตรวจสอบภายใน                         |
|                          | การติดตามผลการตรวจสอบภายใน           |
|                          | การรายงานผลการตรวจสอบภายใน           |
|                          | การประเมินผลการควบคุมภายใน           |
| นักจัดการงานทั่วไป       | บริหารทั่วไปและธุรการ                |
|                          | เลขานุการนักบริหาร                   |
|                          | สารบรรณ                              |
|                          | อาคารและสถานที่                      |