

รายงานสรุปผลการพัฒนาความรู้ผ่านระบบ e-Training หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

มีวัตถุประสงค์ของการอบรม ดังนี้

1. เพื่อเรียนรู้ในเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI)
2. เพื่อเรียนรู้ในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อเรียนรู้การวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

โดยมีเนื้อหาของหลักสูตร มี 4 หัวข้อ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น
2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน
3. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
4. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนหลักของระบบ 5 ขั้นตอน

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PMs VS KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PM) กับการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อให้ได้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี KPI

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล Individual KPI

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล Individual KPI มีความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง โดยมีรูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัด 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นรูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่หัวหน้าส่วนราชการรับเป้าหมายใหญ่มาเพียงหนึ่งเดียว ซึ่งอาจจะเป็นเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายเชิงภารกิจ หรือเป้าหมายตามกฎหมาย แล้วรับต่อๆ กันไปในแต่ละระดับ ไปจนถึงระดับสุดท้ายคือ

ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริง เป็นการถ่ายทอดที่ใช้ลักษณะของการโยนเป้าหมาย แบ่งเป็นรูปแบบย่อย 3 รูปแบบ คือ

1.1 รูปแบบการถ่ายทอดลงมาโดยตรง เป็นการถ่ายทอดที่ตัวชี้วัดมีความสำคัญ ไม่ได้แตกต่างกันในแต่ละระดับ เพราะทุกคนทำหน้าที่ร่วมกันและมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายเดียวกัน มีข้อดี คือ ทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเป้าหมายเดียวกัน

1.2 แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เป็นการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมายจากภาพรวมแยกย่อยออกไปในแต่ละระดับ

1.3 แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดรูปแบบที่เนื่องงานลงรายละเอียด และต้องการผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างเข้มข้น เป็นรูปแบบที่สามารถแยกแยะผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน

2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) คือ เมื่อเราอยากรู้ว่าลูกค้าเราต้องการอะไร เช่น ผลผลิตหรือบริการอะไรที่เราส่งมอบให้ลูกค้า ให้นำสิ่งนั้นมาเป็นตัวชี้วัด เป็นการนำความหวังของลูกค้ามาวัด ว่าเราทำสิ่งนั้นได้ดีหรือไม่ ตัวชี้วัดนี้ เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ โดยมีขั้นตอนการกำหนด 4 ขั้นตอน คือ 1) เลือกงานบริการและลูกค้า โดยต้องวิเคราะห์ลูกค้า ว่าเป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก และหาความคาดหวัง 2) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน 3) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน 4) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการคลี่งาน โดยแต่ละคนทำหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน สามารถนำบางขั้นตอนของกระบวนการมาทำเป็นตัวชี้วัดของแต่ละคน ได้ออกมาเป็นระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven) เป็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เริ่มจากการนำปัญหาหรือประเด็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาใช้ในกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์หาแนวทางและวิธีการประเมิน แล้วจึงกำหนดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เห็นสาเหตุของปัญหา

โดยมีหลักคิดและวิธีพิจารณาการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีวิธีพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ S M A R T ดังนี้

(1) S -Specific คือ เจาะจง มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

(2) M -Measurable คือ วัดได้ ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระในการเก็บข้อมูล ตัวชี้วัดมากเกินไป

เกินไป

(3) A - Agreed Upon คือ การตกลงเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

(4) R - Realistic คือ เป็นจริงได้ ต้องมีความท้าทาย หรือมีผลกระทบต่อหน่วยงานเมื่อสามารถทำสำเร็จได้

(5) T - Time Bound คือ ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

นอกจากนี้ การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน มีการกำหนดค่าเป้าหมาย 5 ค่าเป้าหมาย ดังนี้

ค่าเป้าหมาย 1 – ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ค่าเป้าหมาย 2 – ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย 3 – ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

ค่าเป้าหมาย 4 – ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

ค่าเป้าหมาย 5 – ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จน้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

โดยมีคำแนะนำสำหรับตัวชี้วัดการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ ดังนี้

1. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
2. คำนึงถึงการมอบหมายงาน / หน้าที่ความรับผิดชอบ
3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานกำหนดไว้
4. มีจำนวนความเหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่ร้อยละ 10%
5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

จากการอบรมในหัวข้อดังกล่าว สามารถนำความรู้จากบทเรียนไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. สามารถกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมกับหน้าที่ภารกิจ และมีมาตรฐานเดียวกัน
2. สามารถนำหลักการและวิธีคิดมาวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
3. มีความเข้าใจและสามารถเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล