

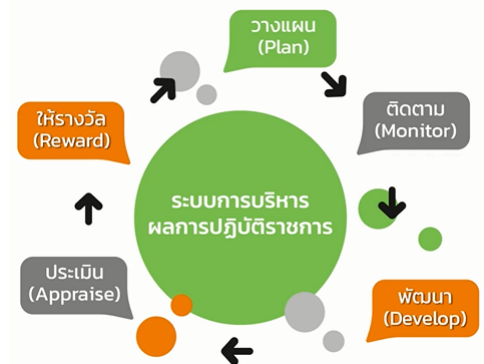
โดย นางสาวสุรรัตน์ ดิษขัง
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายภูมิบัติการ
กลุ่มระบบภูมิสารสนเทศ

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทน ความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน



การเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑) ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ตัวชี้วัด สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยตัวชี้วัดของแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการถ่ายทอดจากบนลงล่าง โดยองค์กรในภาพใหญ่ จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ที่รับมาจากหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป ซึ่งหากองค์กรจะดำเนินการสิ่งเหล่านั้น ให้สำเร็จจะต้องมีการถ่ายทอดไปยังระดับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับ จากนั้นระดับหน่วยงานก็จะถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดดังกล่าวไปยังระดับบุคคลตามลำดับ เมื่อระดับบุคคลดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จแล้ว ผลงานตามเป้าหมายนั้นๆ ก็จะถูกถ่ายทอดจากล่างขึ้นบน จากระดับบุคคลไปสู่ระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับองค์กร สุดท้ายแล้วเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กรในภาพรวมจะบรรลุผลสำเร็จ ในลักษณะผลการดำเนินงานจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ดังที่กล่าวมา

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



โดย นางสาวสุรรัตน์ ดิษขัง
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายภูมิทัศน์
กลุ่มระบบภูมิสารสนเทศ

๒) วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น ๔ รูปแบบ ประกอบด้วย

๒.๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ซึ่งการถ่ายทอดจากบนลงล่าง มี ๓ รูปแบบ คือ การถ่ายทอดลงมาโดยตรง การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย และการแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

๒.๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) โดยเป็นการสอบถามความคาดหวังด้านผลผลิตและบริการจากความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นตัวชี้วัดแนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย ๑. เลือกรายงานบริการและลูกค้า ๒. เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน ๓. กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน และ ๔. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

๒.๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) โดยนำเอากระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมาไล่เรียงรายละเอียดของงานว่ามีขั้นตอนหรือวิธีการอะไรบ้าง และในแต่ละขั้นตอนมีบุคคลใดรับผิดชอบส่วนไหน เพื่อกำหนดให้ตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน มีการประเมินผลในมิติที่แตกต่างกันไป ทั้งที่อยู่ในกระบวนการเดียวกัน

๒.๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) โดยเริ่มต้นพิจารณาจากภารกิจที่ประสบปัญหาหรือเป็นประเด็นปัญหาของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานต้องการแก้ไขประเด็นปัญหาเหล่านี้ จึงวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว และกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

๓) การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีหลักในการพิจารณา ประกอบด้วย

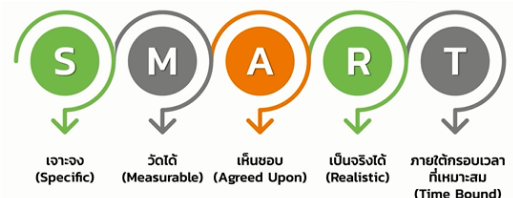
๓.๑) เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๓.๒) วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

๓.๓) เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

๓.๔) เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องทำทนายและสามารถทำได้

๓.๕) ภายใต้วงเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป



๔) การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน มีหลักในการตั้งค่าเป้าหมาย ดังนี้

๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำที่สุดที่ได้รับ

๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐

๕) คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๕.๑) คำนี้ถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด : S M A R T

๕.๒) คำนี้ถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ

๕.๓) คำนี้ถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และกรอบเวลา

๕.๔) ควรมีความเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญ และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%

๕.๕) คำนี้ถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

โดย นางสาวสุรรัตน์ ดิษขัง
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ
กลุ่มระบบภูมิสารสนเทศ

๖) ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ประกอบด้วย

- ๖.๑) การวิเคราะห์ภารกิจงานว่าเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- ๖.๒) การวิเคราะห์ว่าผลลัพธ์จากงานนั้นๆ คืออะไร
- ๖.๓) การวัดผลความสำเร็จสามารถทำได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
- ๖.๔) การเก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

ตัวอย่างการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล : ในภารกิจงานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

การวิเคราะห์งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลในงานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

