

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI)

โดย นางสาวปณัสยา พวงสมบัติ
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๑. สร้างความเข้าใจหลักสูตร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมที่ดิน Performance management (PM) คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในระดับหน่วยงาน โดยมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. วางแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร (Plan)
๒. ติดตามผลการปฏิบัติงาน กำกับ ดูแลอย่างต่อเนื่อง (Monitor)
๓. พัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Develop)
๔. ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Appraise)
๕. นำผลการปฏิบัติงานมาประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน (Reward)

ความเชื่อมโยงกันระหว่าง PM และ KPI ถือเป็นกระบวนการในการมีส่วนร่วมกันระหว่าง หัวหน้างานและลูกน้องเพื่อผลักดันเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยใช้ KPI มาเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าจะติดตาม หาแนวทางในการพัฒนาผลงานของลูกน้องตามตัวชี้วัดของผลงานนั้น และพิจารณาความดีความชอบให้แก่ลูกน้อง เพื่อที่จะได้สร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้องในการสร้างผลงานที่ดี ดังนั้น การตั้ง KPI จึงมีความสำคัญเพื่อจะเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุ PM

ความสำคัญของ KPI

ระดับองค์กร ถือเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดองค์กร

ระดับหน่วยงาน ถือเป็นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น

- | | | |
|--|---|---------------------------|
| ๑. ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร | } | - เป้าประสงค์ในระดับบุคคล |
| ๒. ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจอื่น ๆ | | - ตัวชี้วัดในระดับบุคคล |

ระดับบุคคล แบ่งออกเป็น

- | | | |
|--|---|---------------------------|
| ๑. ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา | } | - เป้าประสงค์ในระดับบุคคล |
| ๒. ผลสัมฤทธิ์ที่ตามบทบาทหน้าที่ | | - ตัวชี้วัดในระดับบุคคล |
| ๓. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย | | - ตัวชี้วัดในระดับบุคคล |

๒. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ใน ๑ ปีงบประมาณจะประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ครั้ง ซึ่งก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ๖ เดือนนั่นเอง

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

วิธีการถ่ายทอด KPI มี ๔ รูปแบบ

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

๑. การถ่ายทอดโดยตรง กล่าวคือ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกับของบุคคลทุกระดับ เช่น

ตั้งเป้าหมาย : ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ ต้องมากกว่าร้อยละ ๘๕

กำหนดให้ : ก. หัวหน้าส่วนราชการ ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ ๘๕

ข. ผอ.กลุ่ม ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ ๘๕

ค. หัวหน้ากลุ่ม ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ ๘๕

การกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้นั้นจะทำให้บุคคลทุกระดับมีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานระดับใด ซึ่งมีข้อดี คือ สร้างความรับผิดชอบร่วมกันแต่มีข้อเสียคือ หากผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ตรงตามเป้าหมายก็จะทำให้บุคคลที่รับผิดชอบงานนี้ ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ

๒. แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย คือ การแบ่งเฉลี่ยเป้าหมายไปตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ โดยผลสัมฤทธิ์ของแต่ละงานจะตรวจสอบจากความสำเร็จจากหน่วยงานล่างสุดไปถึงความสำเร็จของหน่วยงานบนสุด เช่น

ตั้งเป้าหมาย : จำนวนพื้นที่ที่มีการนำที่กินไปใช้ประโยชน์

กำหนดให้ : ก. ผอ.สพช/ผอ.เขต (ภาพรวม) ๑,๐๐๐ ไร่

ข. ผอ.สถานี (พื้นที่จังหวัด) ๓๐๐ ไร่

ค. หัวหน้างาน (พื้นที่อำเภอ) ๑๐๐ ไร่

๓. แบ่งเฉพาะด้านที่ได้รับมอบหมาย คือ การแบ่งตามลักษณะหน้าที่หรือเนื้อหาของงานเป็นสำคัญ ซึ่งมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องความละเอียดเข้มข้น เช่น

ตั้งเป้าหมาย : โครงการบัตรดินดี

กำหนดให้ : ก. ผอ.สถานี วัดระดับความพึงพอใจของโครงการบัตรดินดีโดยต้องมีเกษตรกรเข้าร่วม ๑๐๐ %

ข. หัวหน้างาน มีหน้าที่ในการเชิญชวนเกษตรกรให้มาเข้าร่วมโครงการครบ ๑๐๐ %

ค. ข้าราชการ มีหน้าที่จัดอบรม ให้ความรู้ ความเข้าใจ วัดระดับความพึงพอใจ

๒. สอบถามความคาดหวังของผู้รับบริหาร

ลักษณะสำคัญของการปฏิบัติปฏิบัติในรูปแบบนี้ จะต้อง สอบถามความต้องการของผู้รับบริการ และวิเคราะห์ความต้องการนั้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ เลือกงานและลูกค้า เช่น การให้บริการลูกค้าภายนอกหรือภายใน

ขั้นตอนที่ ๒ เลือกมิติที่จะให้ประเมิน เช่น ประเมินความรวดเร็วหรือความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน เช่น กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีและแบบฟอร์มการประเมิน

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดวิธีเก็บข้อมูล เช่น การทำแบบสำรวจ หรือสัมภาษณ์

ยกตัวอย่าง งานจัดอบรม

ขั้นตอนที่ ๑ ลูกค้าภายใน (บุคคลกรที่เข้าอบรม)

ขั้นตอนที่ ๒ วัดความรู้/ความพึงพอใจ/การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ ๓ วัดผู้เข้าอบรมและผู้บังคับบัญชา ทั้งช่วงเวลาก่อน – หลัง – ระหว่างการอบรม

ขั้นตอนที่ ๔ ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

เป็นรูปแบบแบบที่ใช้วิธีการนำกระบวนการขั้นตอนของการทำงานมาวางแผนว่า งานที่จะใช้วัดผลนั้น มีขั้นตอนหรือวิธีการใดบ้าง และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติที่แตกต่างกัน และยังสามารถกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดในแต่ละขั้นตอนการทำงานได้อีกด้วย โดยอาจแบ่งตัวชี้วัดในมิติที่แตกต่างกัน เช่น

กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาบุคคลกรประจำปี

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลกรประจำปี

ขั้นตอนการทำงาน กำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงาน ๔ คน ได้แก่ ผอ.กลุ่ม /นาย ก. /นางสาว ข./นางสาว ค.

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ผู้รับผิดชอบ ผอ.กลุ่ม

นาย ก.

กำหนดตัวชี้วัด - ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม

- กรณีสานสำเร็จคิดเป็น ๑ คะแนน

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุม/หารือผู้ที่เกี่ยวข้องให้การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคคลกร

ผู้รับผิดชอบ ผอ.กลุ่ม

นาย ก.

นางสาว ข

นางสาว ค

กำหนดตัวชี้วัด - จำนวนครั้งการจัดประชุม/ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลจากการจัดประชุม

- กรณีสานสำเร็จคิดเป็น ๒ คะแนน

ขั้นตอนที่ ๓ สรุปประชุม/หารือผู้ที่เกี่ยวข้องให้การกำหนดหลักสูตรการพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ นางสาว ข

นางสาว ค

กำหนดตัวชี้วัด - ระยะเวลาในการยกร่างแผนฯ ประจำปี

- กรณีสานสำเร็จคิดเป็น ๓ คะแนน

ขั้นตอนที่ ๔ เสนอแผนการพัฒนาต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ผู้รับผิดชอบ ผอ.กลุ่ม

นาย ก.

กำหนดตัวชี้วัด - ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

- ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯ ตามข้อเสนอแนะ

- กรณีสานสำเร็จคิดเป็น ๔ คะแนน

ขั้นตอนที่ ๕ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ

ผู้รับผิดชอบ นางสาว ข

นางสาว ค

- กำหนดตัวชี้วัด - ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ
- จำนวนช่องทางในการประชาสัมพันธ์แผนฯ
- ภารกิจสำเร็จคิดเป็น ๕ คะแนน

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง โดยการกำหนดตัวชี้วัดเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งมีวิธีการในการปฏิบัติงานที่ละเอียดและได้ผลการชี้วัดที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดปัญหาหรือประเด็นของหน่วยงาน

เช่น เกษตรกรที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตรดินดี

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดแนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข

เช่น เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่หรือติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ

ขั้นตอนที่ ๓ หน้าที่รับผิดชอบส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข

เช่น เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกำหนดเวลาติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ ๕ วัน

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน

เช่น เพิ่มจำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นหรือระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ

ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดวิธีการประเมินผล

เช่น แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการหรือจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ
การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่มีคุณภาพ (SMART)

๑. เจาะจง (Specific) กล่าวคือ มีความเจาะจงว่าต้องทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒. วัดได้ (Measurable) กล่าวคือ ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้และไม่เป็นภาระตัวชี้วัดมากเกินไป (เก็บข้อมูลยากและกระทบต่องานหลักมากจนเกินไป)

๓. เห็นชอบ (Agreed Unop) กล่าวคือ ต้องได้รับความเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

๔. เป็นจริงได้ (Realistic) กล่าวคือ ต้องทำหยาและสามารถกระทำได้

๕. ภายใต้อกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาการทำงานเหมาะสมไม่สั้นหรือยาวจนเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ได้รับ ๑ คะแนน

ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ๒ คะแนน

ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานทั่วไป (SMART) ๓ คะแนน

ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ๔ คะแนน

ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายและมีความยาก (โอกาสสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ ๕๐) ๕ คะแนน

โดยหลักในการกำหนดค่าตัวชี้วัดนั้นจะมักถูกกำหนดไว้ที่ค่า ๓ คะแนน เนื่องจากการกำหนดตามมาตรฐานทั่วไปและอยู่ในเกณฑ์ที่มีคุณภาพของหลัก SMART

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัด คือ หลัก SMART
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ห้ามมิให้ตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ในเนื้อหาของตนเอง
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและเวลา
๔. มีจำนวนที่เหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา งาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเก็บข้อมูล ต้องไม่ใช่กรณีเพิ่มงานใหม่จากงานตัวเอง

๔. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

กำหนดขั้นตอน ได้ดังต่อไปนี้

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์อะไร
๓. สามารถวัดผลด้วยวิธีใดบ้าง
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

Workshop ๑ งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

กำหนดขั้นตอน ได้ดังต่อไปนี้

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : หมอดิน เกษตร
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์อะไร : กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น
๓. สามารถวัดผลด้วยวิธีใดบ้าง : การทำข้อสอบ แบบสอบถาม ลงพื้นที่
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ทดสอบโดยการทำข้อสอบ แบบสอบถาม ไปเยี่ยมพื้นที่

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

- ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมที่มีความรู้เพิ่มขึ้น
- ร้อยละของพื้นที่ที่ผู้เข้าร่วมอบรมนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
- จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดต่อในพื้นที่ของตนเอง

Workshop ๒ งานเขียนข่าวประชาสัมพันธ์

กำหนดขั้นตอน ได้ดังต่อไปนี้

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : บุคคลากร/ประชาชนทั่วไป (แยกประเภทของข่าวว่าภายใน/ภายนอกหน่วยงาน)
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์อะไร : กลุ่มเป้าหมายรับทราบข้อมูลและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น
๓. สามารถวัดผลด้วยวิธีใดบ้าง : แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ทดสอบโดยการทำแบบสอบถามและประเมินผลความรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

- ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ทราบข่าวที่ประชาสัมพันธ์
- ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าใจวัตถุประสงค์ของข่าวประชาสัมพันธ์
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์

Workshop ๓ งานบันทึกข้อมูลประวัติบุคคล

กำหนดขั้นตอนนี้ ได้ดังต่อไปนี้

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : บุคคลกลุ่มเป้าหมาย (บุคลากรภายใน)
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์อะไร : รับทราบข้อมูลประวัติของบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัย
๓. สามารถวัดผลด้วยวิธีใดบ้าง : แบบรายงานข้อมูลโดยการสอบถาม/สัมภาษณ์
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ตรวจสอบข้อมูล/สุ่มตรวจกับเจ้าของข้อมูล

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

- ร้อยละความผิดพลาดของข้อมูลส่วนบุคคล
- จำนวนข้อมูลบุคคลที่ต้องการปรับปรุงให้ทันสมัย
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องและทันสมัย

ประโยชน์ที่ได้รับ

มีความความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์งาน และกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น