

# การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

โดย ธฤชวรรณ ศรีปัญญา  
นายช่างศิลป์อาวุโส

## วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างความรู้การเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- เพื่อวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

## เนื้อหา หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่ นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่างซึ่งหน่วยงานภาครัฐตัวชี้วัดจะเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆหรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย

## ๑. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

๑.๒ ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มี ๕ ขั้นตอนดังนี้

๑.๒.๑ ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติงานที่จะต้องทำใช้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตาม ยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑.๒.๒ ขั้นตอนการติดตาม (Monitor) ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ทำงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

๑.๒.๓ ขั้นตอนการพัฒนา (Develop) ผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

๑.๒.๔ ขั้นตอนการประเมิน (Appraise) ผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

๑.๒.๕ ขั้นตอนการให้รางวัล (Reward) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๓ การเชื่อมโยงระหว่าง PMs กับ KPIs กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs : Key Performance Indicators) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน

๑.๔ ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง คือเป็นลักษณะการมอบหมายถ่ายทอดหรือส่งต่อให้กับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของตนเอง เริ่มจากระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ตามลำดับ ซึ่งเมื่อระดับบุคคลดำเนินการตามตัวชี้วัดได้สำเร็จ ผลงานตามเป้าหมายจะถูกดันขึ้นไปสู่ระดับองค์กร ตอบเป้าหมายประสงค์และตัวชี้วัดภาพรวมทั้งหมดขององค์กรมีผลงานสำเร็จ

## ๒. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) มี ๔ รูปแบบ ดังนี้

๒.๑ วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Goal Cascading Method) เป็นการถ่ายทอดจากบนลงล่าง หัวหน้าหน่วยงานหรือส่วนราชการรับเป้าหมายด้านยุทธศาสตร์ แล้วจะส่งต่อกันไปในแต่ละระดับจนถึงผู้ปฏิบัติงานจริง

๒.๒ วิธีการสอบถามการคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) การคิดวิเคราะห์ตัวเนื้องานออกมาเป็นตัวชี้วัด วิเคราะห์ว่าลูกค้าของเรา เอาความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัด

๒.๓ วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นวิธีการตั้งกระบวนการของงานที่สำคัญที่ส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

๒.๔ วิธีการพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง โดยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วสามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขได้นามากำหนดตัวชี้วัด

## ๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๓.๑ มาตรฐานตัวชี้วัดรายบุคคลมีหลักคิดหรือวิธีพิจารณา ๕ หลักของคำว่า SMART ดังนี้

๓.๑.๑ มีความเจาะจง (Specific) เพียงพอชัดเจนหรือไม่ว่าต้องการวัดอะไร ต้องการผลลัพธ์อย่างไร

๓.๑.๒ ต้องวัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้และที่สำคัญไม่เป็นภาวะตัวชี้วัดมากเกินไป การเก็บข้อมูลไม่กระทบกับงานหลักมากเกินไป

๓.๑.๓ เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

๓.๑.๔ เป็นจริงได้ (Realistic) งานที่เอามาวัด หรือตัวชี้วัดที่เราเอามาวัดต้องท้าทายและสามารถทำได้ งานท้าทายหรือไม่ท้าทายควรเป็นงานที่มีผลกระทบที่ดีต่อหน่วยงานของเรา ถ้าเราทำสำเร็จ

๓.๑.๕ ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) การทำงานหรืองานที่เราใช้วัด มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป เพราะรอบการประเมินแต่ละรอบมีระยะเวลา ๖ เดือน คือในหนึ่งปีงบประมาณมีรอบการประเมิน ๒ รอบ

๓.๒ การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐานมีหลักคิดของการตั้งค่าเป้าหมาย ๕ เป้าหมายดังนี้

๓.๒.๑ ค่าเป้าหมาย ๑ คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

๓.๒.๒ ค่าเป้าหมาย ๒ คือ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๓.๒.๓ ค่าเป้าหมาย ๓ คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป หมายถึงการทำงานในภาวะปกติที่ทำได้อยู่แล้ว

๓.๒.๔ ค่าเป้าหมาย ๔ คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๓.๒.๕ ค่าเป้าหมาย ๕ คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จมากกว่า ๕๐ เปอร์เซ็นต์

๓.๓ การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มีขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย ๔ หัวข้อ ดังนี้

๓.๓.๑ ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

๓.๓.๒ ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร

๓.๓.๓ สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง

๓.๓.๔ เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือ การดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดู ผลสัมฤทธิ์ของผลงาน หรือระบุดผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ “ตัวชี้วัด” เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล

### ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. มีความรู้พื้นฐานและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการกำกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๓. สามารถวิเคราะห์ภารกิจและนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
๔. สามารถทราบการวัดผลความสำเร็จ เป้าหมาย การดำเนินงาน ที่เหมาะสม
๕. เป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จ