

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดย นางสาวธัญลักษณ์ ชัยวรพล
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล เข้าด้วยกัน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

- การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
- การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่างๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตาม ระดับชั้นต่างๆ จากระดับผู้บริหาร ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับกลุ่ม/ฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับ ต่างๆ ตามลาดับ

/ ๒. การสอบ...

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการหากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัตินั้นๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ที่ดี โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- เลือกรายงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการลูกค้าภายใน
- เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ
- กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูลออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method)

การกำหนดตัวชี้วัดตามวิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย และเหมาะกับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดการประชุม เป็นต้น

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven)

การกำหนดตัวชี้วัดตามวิธีนี้ส่วนมาก มักคิดจากภารกิจงานที่ประสบปัญหาหรือเกิดปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย

- S (Specific) เจาะจง คือ มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
- M (Measurable) วัดได้ คือ ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดมากเกินไป
- A (Agreed Upon) เห็นชอบ คือ ต้องได้รับเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บัญชาและผู้บังคับบัญชา
- R (Realistic) เป็นจริงได้ คือ ต้องทำทหายสามารถทำสำเร็จได้
- T (Time Bound) ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม คือ มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

โดย แบ่งเป็น ๕ ค่าเป้าหมาย ได้แก่ ค่าที่ ๑ คือค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้ ค่าที่ ๒ คือค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าที่ ๓ คือค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าที่ ๔ คือค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง และค่าที่ ๕ คือค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ ประกอบไปด้วย

- คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
- คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และกรอบเวลา
- มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเรื่องงานความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
- คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้รับรู้และความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. สามารถนำเอาความรู้ที่ได้ ไปวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้