

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

โดย นายมานพ พลอยระย้า
นายช่างสำรวจอาวุโส

วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

ประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่มาช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบ

- การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดตั้งแต่ต้น
- การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลกันว่าได้ตามที่ หวังหรือไม่ การมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน

โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) นำมาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดจากบนลงล่าง วิธีตามผลงาน ตามจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ได้เป้าหมายของทุกๆ หน่วยงานไปสู่องค์กร สุดท้ายการทำงานเพื่อตอบเป้าประสงค์ตัวชี้วัดระดับองค์กร

การถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method)

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เช่น ผอ.สพข. รับจำนวนพื้นที่เป้าหมายมา ๑,๐๐๐ ไร่ แบ่งให้แต่ละสพด. ไม่เท่ากัน ผอ.สพด. รับเป้าหมายมา แบ่งพื้นที่ให้กับหัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยตามพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับ

๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เช่น ตัวชี้วัดตามหน้าที่ที่ได้รับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จแต่ละหน้าที่จะไม่เหมือนกัน

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) มีขั้นตอนการกำหนด ดังนี้

๒.๑ เลือกรายการบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และ ความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (วัดความรู้/ความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์)

๒.๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทน ผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน (ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนหลัง)

๒.๔ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลข้อมูล (ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรม)

๓. การไล่เรียงตามผัง การเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบการคลี่งาน หรือเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาคุยกัน งานที่ใช้วัดมีขั้นตอน วิธีการอะไรบ้าง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตาม หน้าที่ที่ทำ กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

๓. เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

๕. ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ระดับ ๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ระดับ ๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน

ระดับ ๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจาก เดิม

ระดับ ๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับ ๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ งาน มีคุณภาพ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T

๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานของเรา

๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา

๔. มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%

๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ได้รับความความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์งานและกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น