

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดย นางระพีพรรณ นโรปกรณ์

นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายชำนาญการพิเศษ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องของการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดินหรือระบบ Performance management : PM

คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบ

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ทำงานหรือผู้รับผิดชอบทำได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ครั้งแรก
๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความเชื่อมโยง PM และ KPI

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators -KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้องและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-Cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่าง ๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่าง ๆ จากระดับผู้บริหารไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือ สิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนการทำงาน

๔. การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) ลักษณะของการที่มีจุดเริ่มต้นเดียวกัน คือ ระบุปัญหาของงาน รู้สาเหตุ แก้ไขที่สาเหตุ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น นำสาเหตุมาเป็น KPI

หลักคิด วิธีพิจารณา การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

S	M	A	R	T
๑. เจาะจง (Specific)	๒. วัดได้ (Measurable)	๓. เห็นชอบ (Agreed Upon)	๔. เป็นจริงได้ (Realistic)	๕. ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)
มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา	ต้องท้าทาย และสามารถทำสำเร็จได้	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

๑	๒	๓	๔	๕
ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้	ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน	ค่าเป้าหมายในที่เป็นค่ามาตรฐานทั่วไป	ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง	ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐

สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด: S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ประกอบด้วย

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
๓. สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่/เก็บด้วยวิธีใดได้บ้าง

ประโยชน์ที่ได้รับ

มีความรู้ ความเข้าใจ การเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงตัวชี้วัด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น