

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

โดย นางดวงพร บุญยะพรรค
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI)
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

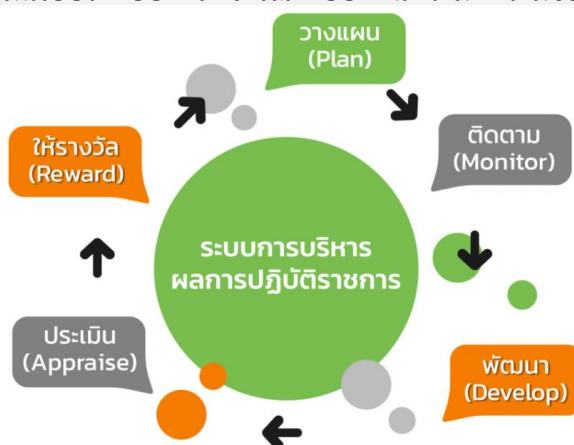
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน มีความแตกต่างกันไปในแต่ละปี ในการทำงานจะต้องมีเป้าหมายใหญ่ร่วมกัน และมีการถ่ายทอดเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบทำความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น และรับเป้าหมายต่อๆ กันไปจนถึงตัวบุคคลเพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนของระบบ 5 ขั้นตอนหลัก

Performance Management : PM

1. ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจ



PMs VS KPIs ระบบการบริหารราชการ

เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผสมสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

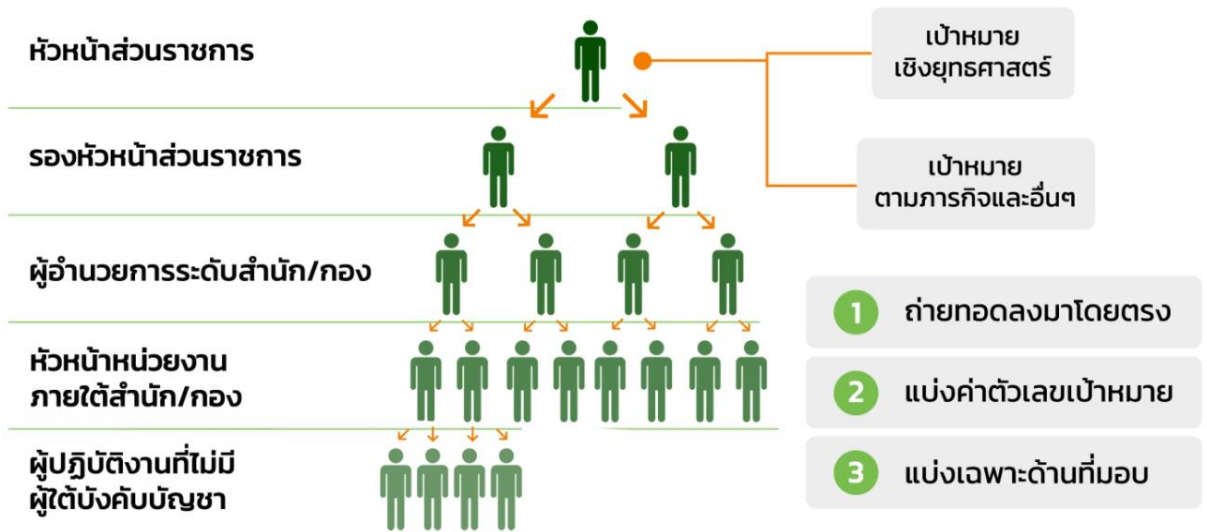
การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)



ตัวชี้วัดมีระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ซึ่งแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง เป็นลักษณะของการถ่ายทอด องค์กรในภาพใหญ่จะมีเป้าประสงค์ที่ใหญ่และต้องทำให้สำเร็จ จะต้องมีการมอบหมาย ถ่ายทอดให้กับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของตนเอง ตัวชี้วัดในระดับองค์กรจะถูกถ่ายทอดลงมายังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งหน่วยงานนั้นก็ต้องรับไปพร้อมๆ กับหน้าที่ที่ตนเองต้องทำอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ในระดับหน่วยงานก็จะต้องมีการกำหนดผลงาน หรือผสมสัมฤทธิ์ที่ต้องทำกับงานประจำของงานนี้จะต้องถูกแปลงมาเป็นเป้าประสงค์ในระดับหน่วยงานและตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานเช่นเดียวกับระดับองค์กร เพื่อถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคล วิธีการตามผลงานจะตามจากล่างขึ้นบน เมื่อระดับบุคคลทำผลงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ ผลงานตามเป้าหมายนั้นจะถูกดันไปยังหน่วยงาน และดันไปสู่ระดับองค์กร

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

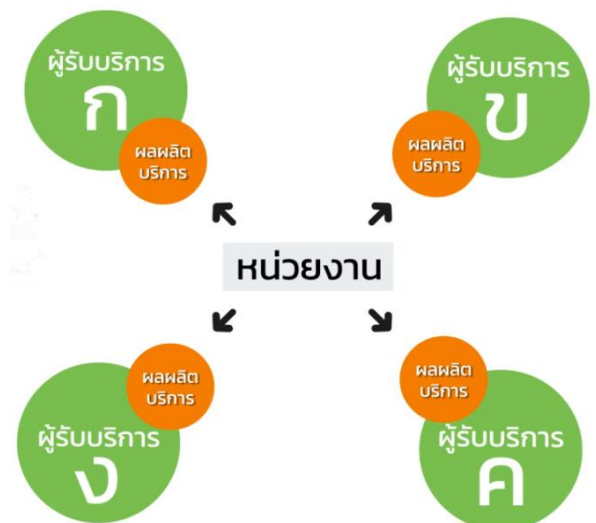
1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



จากภาพจะเห็นว่าหัวหน้าส่วนราชการเพียงหนึ่งเดียวรับเป้าหมายระดับใหญ่มา ถัดมาจะเป็นรองของคนแรกๆ กันไปในแต่ละระดับ จนไปถึงสุดท้ายผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติจริงๆ การถ่ายทอดจากบนลงล่างมี 3 แบบคือ 1) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง 2) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย 3) แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานของเราเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ส่งงานต่อให้ใครบ้าง หรือเป็นในรูปแบบของบริการ เราต้องวิเคราะห์ความคาดหวังของลูกค้า สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดได้เลย แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ



ขั้นตอนในการกำหนด Customer-Focused Method

- 1) เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน ตัวอย่าง ลูกค้าภายใน บุคลากรที่เข้าอบรม
- 2) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ความรู้ ความพึงพอใจ วัตถุประสงค์ใช้ประโยชน์
- 3) การกำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและฟอร์มสำหรับการประเมิน ตัวอย่าง ผู้เข้าอบรมผู้ บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้อง ก่อน-หลัง-ระหว่างการอบรม
- 4) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลผลข้อมูล ตัวอย่าง ข้อสอบ แบบสอบถาม แบบประเมิน โปรแกรมประมวลผล

3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

ในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการคลี่งาน หรือเอากระบวนการขั้นตอนของการทำงาน ออกมาคุยกันว่างานที่เราจะใช้วัดผลงานมีขั้นตอนหรือมีวิธีการอะไรบ้าง ซึ่งแต่ละวิธีการในแต่ละขั้นตอนที่เราทำงานนี้คนไหนรับผิดชอบส่วนไหน เพื่อเอามาดูว่าถ้าเราจะกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันเราสามารถเอาส่วนของงานบางส่วนมาแยกออกจากกันเพื่อให้ตัวชี้วัดของแต่ละคนไม่เหมือนกันวัดในมิติที่แตกต่างกันออกไปทั้งทั้งที่อยู่ในงานหรือกระบวนการงานเดียวกัน ตัวอย่าง กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

ตัวอย่าง การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

| ขั้นตอนย่อย | ตัวชี้วัด | |
|---|--|--|
| ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง | ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อ ผอ.กลุ่ม | |
| ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง ในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา | จำนวนครั้งในการจัดประชุม/ หารือผู้เกี่ยวข้อง | ระยะเวลาในการสรุปข้อมูล จากการจัดประชุม |
| สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือ เพื่อร่างแผนพัฒนาบุคลากร | ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี | |
| นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชา พิจารณาให้ความเห็นชอบ | ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา | ร้อยละความถูกต้อง ในการแก้ไขแผนฯตามข้อเสนอ |
| ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ | ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูล เพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ | จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แผนฯ |

4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

ในรูปแบบนี้จากการพิจารณาเราจะเริ่มจากประเด็นปัญหาของหน่วยงาน มักจะคิดจากภารกิจงานที่ประสบปัญหาหรือเกิดปัญหา หรืออุปสรรคเกิดขึ้น ตัวอย่าง

| ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน | แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข | หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง | ตัวชี้วัดผลงาน | วิธีการประเมิน |
|---|---|---|---|--|
| เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตร์ดินดี | 1. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ 2. ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ | 1. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ 2. กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียนก่อนเริ่มโครงการ 5 วัน | 1. จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น 2. ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมของเกษตรกร | 1. แสดงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนเกษตรกรที่มาเข้าร่วมโครงการ |

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

S (Specific) – มีความเจาะจงว่าต้องทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M (Measurable) – ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

A (Agreed Upon) – ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บัญชา

R (Realistic) – ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

T (Time Bound) – มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

1 คะแนน หมายถึง ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

2 คะแนน หมายถึง ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

3 คะแนน หมายถึง ค่าเป้าหมายที่เป็นมาตรฐานโดยทั่วไป

4 คะแนน หมายถึง ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

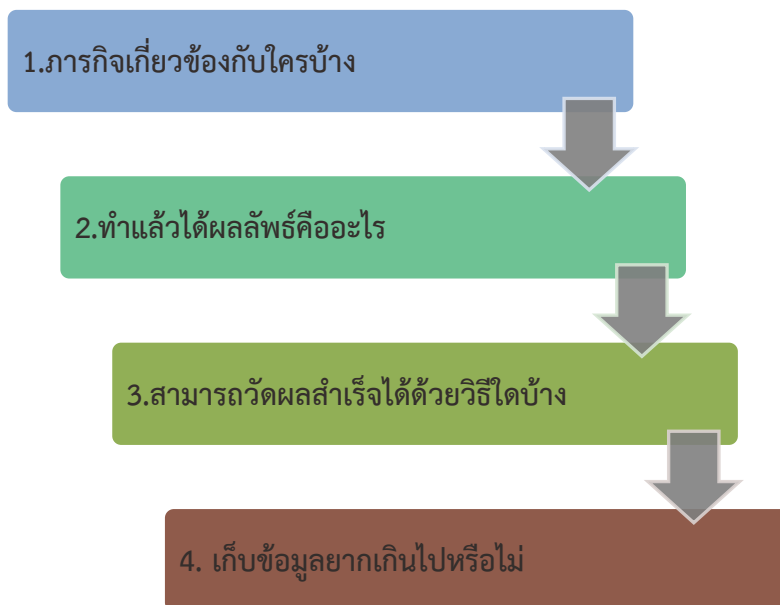
5 คะแนน หมายถึง ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <50



คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

1. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด *SMART*
2. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
4. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า 10% ควรใส่เฉพาะงานหลัก
5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนของการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัด



ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

มีความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) เพิ่มมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

