

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตรวิชา “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รุ่น ๐๒ ปี ๒๕๖๙”

ผู้สรุป นางนรากร เมืองคำ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

สังกัด สถานีพัฒนาที่ดินแม่ฮ่องสอน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๖

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การแปลงเป้าหมายขององค์กรให้กลายเป็นภาระงานและผลลัพธ์ที่จับต้องได้สำหรับพนักงานแต่ละคน โดยมักใช้หลักการ SMART เพื่อให้วัดผลได้จริง แบ่งสัดส่วนเป็นผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะ

หลักการตั้งตัวชี้วัดแบบ S.M.A.R.T.

- : S (Specific): เป้าหมายต้องชัดเจน เจาะจง ไม่คลุมเครือ
- : M (Measurable): วัดผลได้ มีหน่วยวัดเป็นตัวเลข ร้อยละ หรือเวลา
- : A (Achievable): เป็นไปได้จริงและมีความท้าทายเหมาะสม
- : R (Relevant): สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายขององค์กร
- : T (Time-bound): กำหนดกรอบเวลาเสร็จสิ้นที่แน่นอน (เช่น รายไตรมาส หรือรายปี)

ประเภทของตัวชี้วัดรายบุคคล

- : เชิงปริมาณ (Quantitative): นับเป็นตัวเลขได้ เช่น ยอดขาย จำนวนชิ้นงานที่ผลิต หรือเวลาที่ประหยัดได้
- : เชิงคุณภาพ (Qualitative): วัดระดับความพึงพอใจ ความถูกต้องของงาน หรือมาตรฐานการบริการ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

ความหมาย เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการทำงานจะต้องมีการตกลงก่อนว่าเราจะเดินกันไปยังไหน มีเป้าหมายอะไร นั่นคือเป้าหมายใหญ่ที่ต้องคุยกัน เมื่อรู้เป้าหมายนั้น จะทำการถ่ายทอดความเข้าใจและรับเป้าหมายต่อ ๆ กันไป จนถึงตัวบุคคล เพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปในทางเดียวกันเพื่อการทำงานสุดท้ายแล้วไม่ได้คาดหวังอะไร นอกเหนือจากการบรรลุผลเป้าหมาย

ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management - PM) และการกำหนดตัวชี้วัดของกรมพัฒนาที่ดิน เริ่มจากการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติและแผนของกระทรวงลงสู่เป้าหมายระดับกรม หน่วยงาน และถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อประเมินผลและประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ขั้นตอนแรก การวางแผนปฏิบัติงาน มีเป้าหมายชัดเจน

ขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนติดตามผลระหว่างทาง เป้าหมายที่วางไว้ มีแก้ปัญหา หรือติดขัดอะไรบ้าง สามารถทำได้หรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ ต้องหาวิธีหรือเครื่องมือช่วยเหลือ แก้ไข หรือไม่

ขั้นตอนที่สาม ขั้นตอนของการพัฒนา คือการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ทำงานหรือผู้รับผิดชอบทำได้ดียิ่งขึ้น หรือหากทำไม่ได้ถึงเป้าหมาย ถ้าพบปัญหาหรือหาช่องทางการพัฒนาว่าทำให้ทางเปิด บางครั้งการเข้าไปปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยอาจทำให้ผลงานพลิกโฉมเลยก็ได้

ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลได้อย่างที่ตั้งหวังไว้หรือไม่ ดูผลงานที่ตั้งไว้ว่าใช้ได้หรือไม่ หรือพอใช้ได้ แต่ต้องปรับปรุงอีกเล็กน้อย

ขั้นตอนที่ห้า การนำผลที่ได้จากการประเมิน ไปประกอบพิจารณา ตอบแทนความดีความชอบ ก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน คนทำงานดีก็ได้ผลงานดี คนที่ทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ตามแผนให้เป็นไปตามข้อเท็จจริง ถ้าทำดีกว่านี้ก็จะได้มากกว่าเดิมด้วย

PM และ KPI เชื่อมโยงกันอย่างไร สอดรับกันอย่างไร

PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลิตผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนด เพื่อจะได้ให้ส่งจูงใจ สำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะบนลงล่าง

- ระดับองค์กร เป็นประสงค์และตัวชี้วัดเป็นภารกิจบทบาท ในภาพรวมของหน่วยงาน
- ระดับหน่วยงาน เป้าประสงค์ในระดับบุคคล ตัวชี้วัดในระดับบุคคล
- ระดับบุคคล ๑. ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
๒. ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทหน้าที่
๒.๑ เป้าประสงค์ในระดับบุคคล
๒.๒ ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

ผลงานตามเป้าหมายนั้นจะถูกดันไปยังหน่วยงาน ให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานนั้นได้รับผลงานแล้วว่ามีมอบหมายงานใครไป ใครทำเสร็จบ้าง ใครทำไม่ได้ตามเป้าหมาย ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เมื่อทำได้ตามนั้นแล้วเป้าหมายของทุก ๆ หน่วยงานที่ถูกดันมาจากด้านล่าง จะมารวมกันบริเวณระดับหน่วยงานและดันไปสู่ระดับองค์กร

๓. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

หัวหน้าส่วนราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ เป้าหมายร้อยละ ๘๕
ผอ.กอง/สำนัก	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ เป้าหมายร้อยละ ๘๕
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ เป้าหมายร้อยละ ๘๕

ตัวชี้วัดที่จะเป็นมาตรฐานและมีคุณภาพมีหลักคิดหรือวิธีพิจารณา ประกอบด้วย ๕ หลัก การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๑. (Specific) มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. (Measurable) วัดได้ ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
๓. (Agreed Upon) เห็นชอบ ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน

๔. (Realistic) เป็นจริงได้ ต้องท้าทายและสามารถทำได้ ควรเป็นงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน ไม่เอาตัวชี้วัดธรรมดา หรืองานหลักงานเก็บเอกสาร ซึ่งเป็นงานหลักที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่อยู่แล้ว

๕. (Time Bound) ภายใต้กรรม เวลาที่เหมาะสม มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป เนื่องจากระบบการประเมินคือ ๖ เดือน

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

๑. ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
๒. ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
๓. ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐาน
๔. ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
๕. ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายที่มีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ < ๕๐

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/ หน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป็นเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื่องจาก ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐ %
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

สรุปหัวใจสำคัญ : ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างความยุติธรรมในการประเมิน และช่วยผลักดันให้พนักงานพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
