

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)” รุ่นที่ 2/2566

ชื่อ-สกุล: นางอัจฉิมา พงษ์จินดา ตำแหน่ง: นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ

สังกัด: กลุ่มวิทยบริการ สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน กรมพัฒนาที่ดิน

วันที่อบรม: ระหว่างวันที่ 3 -14 กรกฎาคม 2566

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

สรุปบทเรียน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management: PM)

เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มี 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. **วางแผน (plan)** เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. **ติดตาม (monitor)** เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. **พัฒนา (develop)** เป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. **ประเมิน (appraise)** เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อจัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
5. **ให้รางวัล (reward)** เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดี ความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่กำหนดจากบนลงล่าง และมีการตามผลงานจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ได้เป้าหมายของทุกๆ หน่วยงานไปสู่อองค์กร เพื่อตอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ตัวชี้วัดในแต่ละระดับ สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ซึ่งการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลความสำเร็จของงานจะถ่ายทอดในรูปแบบบนลงล่าง โดยระดับองค์กรจะกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ถ่ายทอดมายังระดับหน่วยงาน ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจอื่น ๆ เพื่อตั้งเป็นเป้าประสงค์และกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยในระดับบุคคลจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ จากนั้นนำมากำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล ตามลำดับ

ความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่าง PMs และ KPIs

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับหัวหน้าและลูกน้องในการผลักดันให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators ; KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่ดี โดย KPIs เปรียบเหมือนตัวเฟืองที่หมุนทำให้ตัวระบบเดินวนรอบ 5 ขั้นตอนหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

✚ หลักการถ่ายทอดชีวิต มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การถ่ายทอดตัวชีวิตผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การถ่ายทอดในรูปแบบนี้ จะเป็นการถ่ายทอดลงมาตามลำดับ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้อำนวยการระดับกอง/สำนัก หัวหน้าหน่วยงานภายใต้กอง/สำนัก และผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบย่อย ได้แก่

1) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง เป็นการถ่ายทอดตัวชีวิตในทุกระดับไม่มีความแตกต่างกัน เช่น ร้อยละความพึงพอใจที่มีเป้าหมายร้อยละ 85 ข้อดี คือ ทุกคนทำหน้าที่ร่วมกันและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่มีข้อเสีย คือ หากงานมีอุปสรรคและไม่บรรลุตามเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อทุกระดับเหมือนกัน

2) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เป็นการถ่ายทอดตัวชีวิตโดยการแบ่งจำนวนเป้าหมายใหญ่ให้แต่ละระดับร่วมกันรับผิดชอบ เช่น ผอ.สพข. ได้รับมอบหมายจำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข. ทั้งหมด 1,000 ไร่) ถ่ายทอดให้ ผอ.สพด. มีพื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ 300 ไร่ จากนั้น ผอ.สพด. ถ่ายทอดให้หัวหน้างาน 3 คน มีพื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบคนละ 100 ไร่ ดังนั้นหากทุกคนที่ได้รับมอบหมายทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ก็จะส่งผลให้เป้าหมายของ ผอ.สพข. สำเร็จตามตัวชีวิตด้วยเช่นกัน

3) แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย เป็นการถ่ายทอดตัวชีวิตโดยการแบ่งหน้าที่เฉพาะด้านที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งตัวชีวิตของแต่ละคนจะครอบคลุมงานทั้งระบบ เหมาะสำหรับงานที่มีรายละเอียดมากและต้องการผลสัมฤทธิ์ที่เข้มข้น เนื่องจากสามารถเห็นผลสำเร็จของงานได้ค่อนข้างชัดเจน

2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือ สิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นการเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาพิจารณาเพื่อให้เห็นว่า ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนมีการนำมากำหนดตัวชีวิตที่แตกต่างกันหรือวัดในมิติที่แตกต่างกันในกระบวนการเดียวกัน เช่น กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี มีตัวชีวิตเป็นระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยนำขั้นตอนย่อยมาพิจารณาการทำแผนงานและนำมากำหนดตัวชีวิต เป็นต้น

4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) มักพิจารณาจากภารกิจงานที่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น

1) ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน: เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการบัตรดินดี

2) แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข: เพิ่มการประชาสัมพันธ์, ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ

3) หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง แนวทาง/โครงการในการปรับปรุง: เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียน ก่อนเริ่มโครงการ 5 วัน

4) ตัวชีวิตผลงาน: จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น, ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียน

5) วิธีการประเมิน: แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ, จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

✚ การกำหนดตัวชีวิตรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ (SMART)

S = เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M = วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชีวิตมากเกินไป

A = เห็นชอบ (Agree Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

R = เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำได้

T = ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นหรือไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

การตั้งค่าเป้าหมาย เป็นการกำหนดคุณภาพในตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน มี 5 ระดับ ดังนี้ ระดับ 1 = ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้, ระดับ 2 = ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน, ระดับ 3 = ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป, ระดับ 4 = ค่าเป้าหมายที่มีความยากระดับปานกลาง, ระดับ 5 = ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <50% โดยระดับ 1-2 คะแนน บ่งบอกถึงการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานปกติหรือมีความผิดปกติ ระดับ 3 คะแนน เป็นระดับของการทำงานปกติ และระดับ 4-5 คะแนน เป็นการทำงานที่ท้าทาย มีประสิทธิภาพมากกว่าปกติ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

1. คำนึงถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด: SMART

2. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดในส่วนของการงานที่เราไม่ได้ทำ

3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา ควรคำนึงถึงตัวชี้วัดนั้นมีผลกับใครบ้าง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ หากเราทำงานสำเร็จตามเป้าหมายจะส่งผลให้หน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วย

4. มีจำนวนที่เหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า 10 %

5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเก็บข้อมูล และไม่เป็นการระงับในการเก็บข้อมูลมากเกินไป

Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ยกตัวอย่าง: งานจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

1. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง: หมอดิน/เกษตรกร/ประชาชน

2. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร: กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น

3. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง: ข้อสอบ/แบบสอบถาม/ ไปเยี่ยมในพื้นที่

4. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่: ทดสอบ/สอบถาม/ดูผลการเปลี่ยนแปลง

กำหนดตัวชี้วัด คือ

- 1) ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น (ข้อสอบ/แบบสอบถาม)
- 2) ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสา นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (ไปเยี่ยมในพื้นที่)
- 3) จำนวนหมอดินอาสาที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดอย่างพื้นที่ของตนเอง

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

ได้เข้าใจและเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของตนเอง สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ และได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

หน่วยงานสามารถนำแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดทั้ง 4 รูปแบบไปพิจารณากำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถือเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนให้ดีและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น