

รายงานสรุปการพัฒนาความรู้ผ่านระบบ LDD e-training

- ชื่อหลักสูตร** : การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ช่วงเวลาที่เข้าเรียน : ๘ – ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔
จำนวนเวลาที่เรียน : ๓ ชั่วโมง
ผู้บรรยาย : นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่
เกณฑ์การเรียนจบ : ผู้เรียนต้องทำคะแนนรวมทั้งหมดให้ได้ร้อยละ ๖๐ ขึ้นไป

คำอธิบายรายวิชา

การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องของการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

เนื้อหารายวิชา

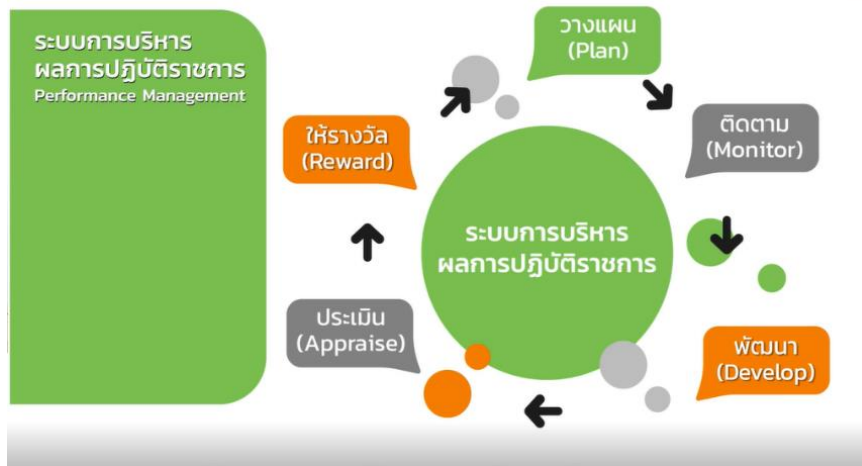
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management = PM) เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป้าหมายขององค์กรนั้นอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละปี ภายในองค์กรจึงจะต้องมีการหารือหรือตกลงกันเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กร และถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

ขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๕ ขั้นตอน

๑. การวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา เข้าใจได้ง่าย และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการติดตามระหว่างการทำงานว่า เมื่อผู้ปฏิบัติหรือหน่วยงานที่รับเป้าหมายไปแล้วสามารถทำได้จริงหรือไม่ เกิดปัญหาหรือติดขัดอย่างไรระหว่างการทำงาน และจะมีแนวทางอย่างไรเสนอหรือแนะนำผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น เมื่อมีการติดตามผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าในการปฏิบัติงานนั้นมีปัญหาติดขัดอย่างไรสามารถแนะนำหรือชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติ ถือเป็นการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
๕. การให้รางวัล นำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน



ภาพระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management = PM)

ความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Managements = PMs) กับตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators=KPIs)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนั้นให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติ และการบรรลุเป้าหมาย และยังให้ความสำคัญมากกับการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงานโดยมีการนำตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators=KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน เป็นตัวเชื่อมโยงและทำให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปมอบหมายมา ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้นั้น เพื่อจะได้เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเหมือนตัวเฟืองที่จะขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นในการจะกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล จะต้องมีการหารือร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ตกลงกันว่าในงานที่เรารับผิดชอบนั้นควรใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดและวัดผลด้วยวิธีใด ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างความมีส่วนร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะการถ่ายทอดจากบนลงล่าง โดยเริ่มจาก

๑. **ระดับองค์กร** เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดจนนโยบายหลักที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องทำ และเป้าหมายจากหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป เป็นภารกิจในภาพรวม เพื่อที่จะให้บรรลุ

เป้าหมายนั้นจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและถ่ายทอดลงไปยังหน่วยงานย่อยภายในองค์กรที่รับผิดชอบตามภารกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ

๒. ระดับหน่วยงาน เมื่อได้รับเป้าหมายจากองค์กรแล้วหน่วยงานจะต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของงานตามภารกิจปกติ จากนั้นแปลงออกมาเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและถ่ายทอดลงไปยังบุคคลผู้ปฏิบัติงานต่อไป หน่วยงานอาจกำหนดตัวชี้วัดหลักใหม่ที่ไม่เหมือนกับองค์กรก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย กล่าวคือ เป้าหมายเหมือนกันแต่วิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันก็ได้ ซึ่งจะต้องช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายหลักหรือตัวชี้วัดหลักองค์กร

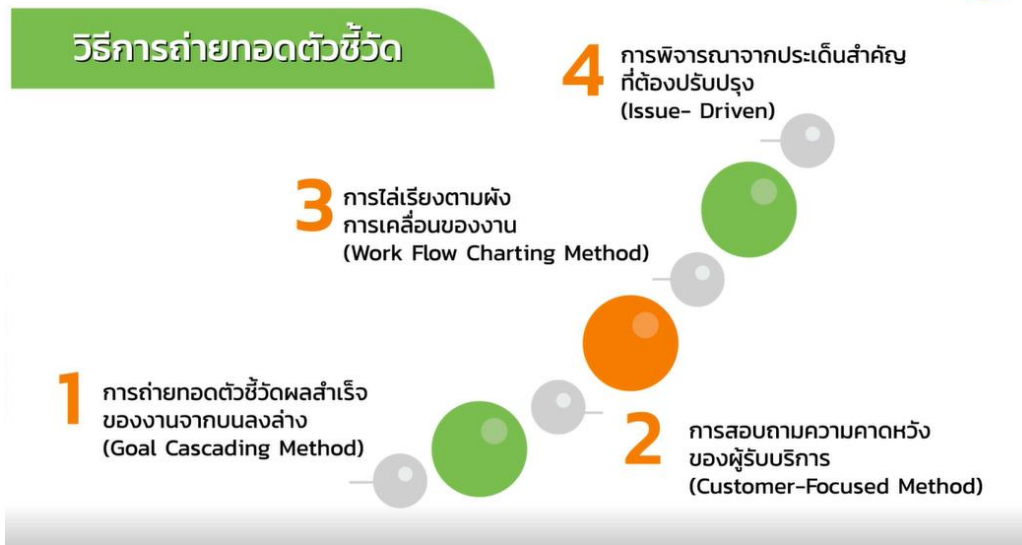
๓. ระดับบุคคล ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนมากที่สุด เพราะเป็นเสมือนฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดหน่วยงานแล้วก็ต้องตั้งเป้าประสงค์ของรายบุคคลและกำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับบุคคล หรือ KPI รายบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่หรืองานปกติที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นแปลงผลสัมฤทธิ์ที่ได้ออกมาเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล



ภาพความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จจะถ่ายทอดในลักษณะจากบนลงล่าง แต่วิธีการติดตามผลการดำเนินงาน จะติดตามในลักษณะจากล่างขึ้นบน คือเมื่อในระดับบุคคลทำผลงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ ผลงานนั้นจะเป็นผลงานในระดับหน่วยงาน และจะถูกผลักดันไปสู่ความสำเร็จระดับองค์กรต่อไป

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด



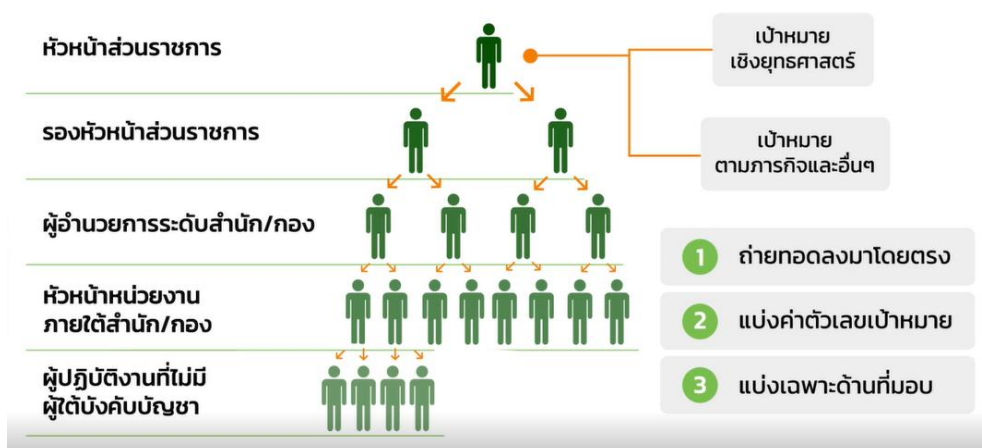
ภาพวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) วิธีนี้เป็นการถ่ายทอดจากระดับองค์กร ลงไปหน่วยงาน และระดับบุคคล เป้าหมายและตัวชี้วัดรายบุคคลจะสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องพึงกระทำให้สำเร็จเพื่อผลักดันให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลโดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง อาจกำหนดรูปแบบได้ดังนี้

๑) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดลงมาโดยตรง ทั้งหน่วยงานและบุคคลต้องรับผิดชอบความสำเร็จร่วมกัน ไม่แย่งงานกันเป็นส่วนย่อย

๒) แบ่งสัดส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเป้าหมายของหน่วยงานจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้บุคคลรับผิดชอบงานตามสัดส่วนที่แตกต่างกันไป โดยหน่วยงานจะรับผิดชอบเป้าหมายรวม โดยเป้าหมายรวมจะเกิดจากผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ

๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับหน่วยงาน สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของหน่วยงาน อาจเป็นการที่หน่วยงานมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดของหน่วยงาน



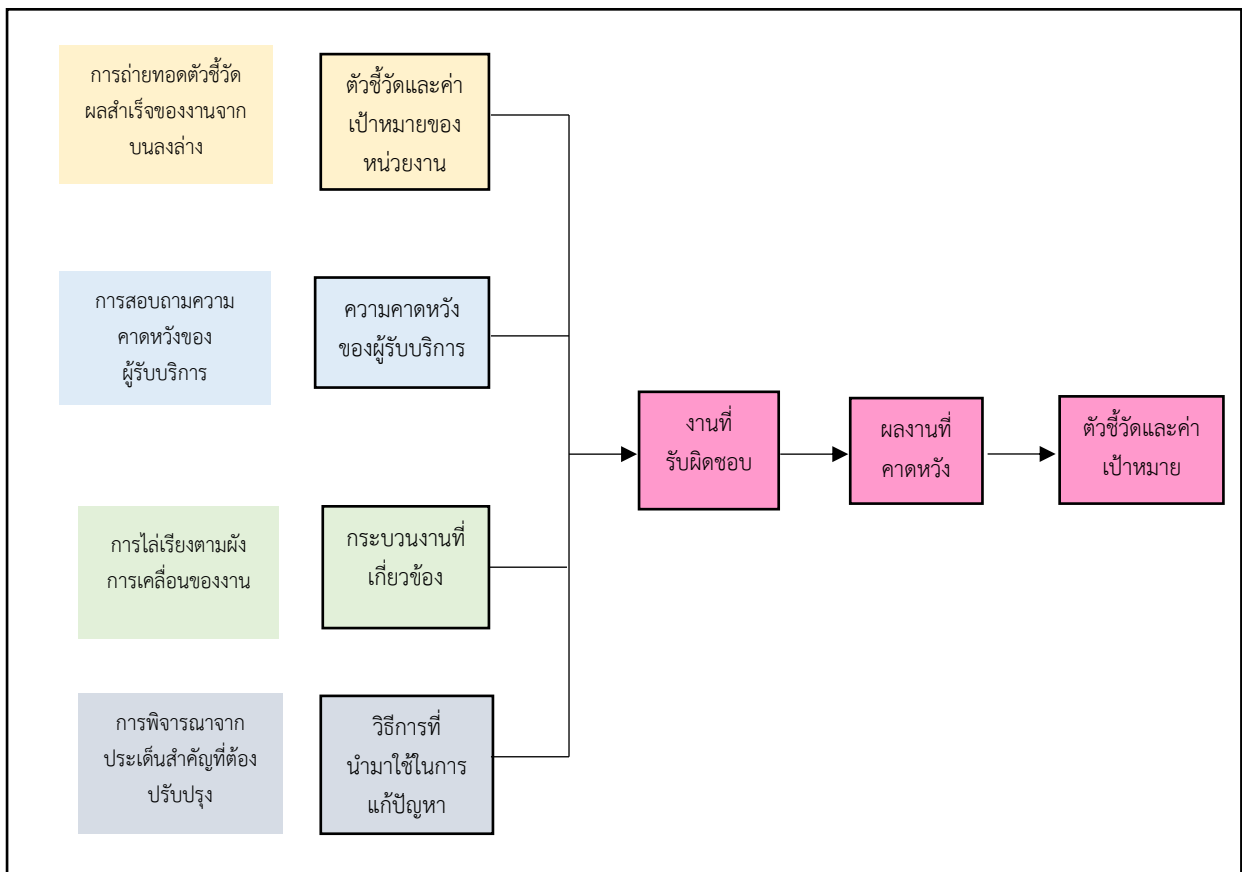
ภาพการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Focused Method) วิธีนี้จะต้องวิเคราะห์ลักษณะของงานเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด โดยจะต้องรู้ว่าใครคือลูกค้าหรือผู้รับบริการของเรา และต้องการหรือคาดหวังอะไรจากสินค้าหรือบริการของเรา แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และทำความเข้าใจในรายละเอียดแล้วนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด วิธีนี้เหมาะกับงานที่มีลักษณะเป็นงานบริการ

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบของการนำกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อจะให้เห็นว่า ในขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงานใดมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วนำมากำหนดตัวชี้วัดตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน และมีมิติในการวัดผลที่แตกต่างกันทั้งที่เป็นกระบวนการของงานเดียวกัน

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue Driven) เป็นรูปแบบที่ไม่มีลักษณะที่แน่นอนตายตัว แต่จะเป็นการนำปัญหาหรือประเด็นที่เป็นอุปสรรคของหน่วยงาน หรือภารกิจงานที่เกิดปัญหามาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดปัญหา แล้วนำมาหาแนวทางหรือวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้น เมื่อได้วิธีการในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาแล้ว ก็นำวิธีการแก้ปัญหานั้นไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด

ทั้ง ๔ วิธีที่กล่าวมานั้น สามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือนำหลายวิธีมาบูรณาการร่วมกันก็ได้



ภาพแนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพตามแนวทางของ S M A R T



- S (Specific) - ตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
- M (Measurable) - วัดผลได้ สามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง ไม่สร้างผลกระทบงานหลัก และไม่เป็นการเฝ้าระวังมากเกินไป
- A (Agreed Upon) - ต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน หากไม่เห็นชอบร่วมกันหรือไม่ได้มีการตกลงกันก่อนอาจนำไปให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่น ในงานเดียวกันแต่มีมิติในการวัดผลงานที่แตกต่างกัน บางคนเลือกใช้มิติที่วัดผลง่ายหรือบางคนเลือกมิติที่ยากทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพและอาจเป็นผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้
- R (Realistic) - เป็นจริงได้ เป็นงานที่ทำหาย แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ และไม่อยู่เหนือการควบคุม
- T (Time Bound) - อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม มีช่วงเวลาไม่สั้นหรือยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมาย

หลังจากกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณากำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและได้เห็นชอบร่วมกันแล้วเพื่อใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผล การปฏิบัติงานต่อไป โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับนี้จะประเมินโดยคะแนนเท่ากับศูนย์ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายระดับท้าทาย เป็นการปฏิบัติงานที่มีความยาก ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเทและความอุตสาหะ จึงจะสามารถบรรลุผลในระดับ ๕ ได้ โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับจะได้รับคะแนนตามระดับที่ได้รับการประเมิน



ภาพการกำหนดระดับค่าเป้าหมาย

คำแนะนำสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) ที่มีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัดรายบุคคลตามแนวทาง : S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ (เช่น การนำงานที่ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบมากำหนดเป็นตัวชี้วัด)
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔ – ๗ ตัว) ครอบคลุมเรื่องความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๑. ภารกิจงานที่นำมาวิเคราะห์นั้นเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
 ๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
 ๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
 ๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ หรือจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีใดบ้าง
- เมื่อได้ข้อมูลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนทั้ง ๔ ข้อแล้วก็สามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลต่อไป

ตัวอย่างการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ภารกิจ : การจัดฝึกอบรมหมอดินอาสา

วิเคราะห์ภารกิจงาน

๑. ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง : หมอดิน เกษตรกร ประชาชน
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร : กลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง : ข้อสอบ แบบสอบถาม ลงพื้นที่สำรวจ
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ : ทดสอบ สอบถาม ดูผลการเปลี่ยนแปลง

นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มากำหนดตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัดที่ ๑ ร้อยละของหมอดินอาสาที่มีความรู้เพิ่มขึ้น
- ตัวชี้วัดที่ ๒ ร้อยละของพื้นที่ที่หมอดินอาสา นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
- ตัวชี้วัดที่ ๓ จำนวนหมอดินอาสาที่นำข้อมูลไปถ่ายทอดยังพื้นที่ของตนเอง