

สรุปบทเรียน หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)

รุ่นที่ ๒/๒๕๖๔ : พฤษภาคม ๒๕๖๔ - กันยายน ๒๕๖๔

ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Training)

ชื่อ - นามสกุล นางสาวสิริญา แก้วงาม นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ
กลุ่ม/สำนัก กลุ่มงบประมาณ กองคลัง
วิทยากร/ผู้ให้ความรู้ นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองการเจ้าหน้าที่

เนื้อหาของหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติของทุกคน เพราะเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนในกรมพัฒนาที่ดินจะต้องมีการปฏิบัติทุกๆ รอบการประเมิน ใน ๑ งบประมาณ จะมีการปฏิบัติ ๒ รอบการประเมิน (รอบละ ๖ เดือน)

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องของการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สร้างความเข้าใจระบบผลการบริหารปฏิบัติงานมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดรายบุคคลมีหรือ KPI อย่างไร

๒. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ เพราะมาตรฐานการกำหนดตัวชี้วัดมีหลายรูปแบบเพราะภารกิจของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน เปรียบเสมือนการสร้างมาตรฐานว่าทุกภารกิจงานและทุกหน่วยงาน มีมาตรฐานในการตั้งตัวชี้วัดเหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานได้

เนื้อหาของหลักสูตร

ประกอบด้วย ๔ หัวข้อหลัก ดังนี้

๑. การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (มีรูปแบบ มีวิธีคิดอย่างไรบ้าง ปัจจุบันใช้รูปแบบไหน)

๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (เข้มข้น มีตัวอย่าง)

๑. การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

๒. ระบบการบริหารงานผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน Performance Management (ระบบ PM)

คือ กระบวนการหรือเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ผลักดันให้ผลการทำงานในระดับองค์กรและระดับบุคคลบรรลุเป้าหมายและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยเป้าหมายขององค์กรจะแตกต่างกันไปในแต่ละปีซึ่งในการทำงานจะตกลงกันก่อนว่าจะเดินไปอย่างไรและมีเป้าหมายอะไร เมื่อทราบเป้าหมายใหญ่แล้วจะถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติหรือหน่วยงานนั้นๆ ทำความเข้าใจและรับเป้าหมายต่อกัน ไปจนถึงตัวบุคคลเพื่อให้ทำงานไปในทางเดียวกัน

หลักของระบบการบริหารปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ วางแผนการปฏิบัติงาน ชัดเจน ตรงไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ ...

ขั้นตอนที่ ๒ ติดตามผลงาน คือติดตามระหว่างทางโดยผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา กับ ปัญหาหรือสิ่งที่มาติดขัด

ขั้นตอนที่ ๓ การพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ ๔ ประเมินผล ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ ๕ การให้รางวัล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดี ความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

PMs vs KPIs

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบวมนที่ให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลว่าได้ตามที่หวังหรือไม่ กระบวนการนี้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเพราะทำงานร่วมกันส่งต่อกันมีการสั่งการ มีการปฏิบัติ มีการรายงาน

KPI คืออะไร

เป็นตัวย่อมาจากคำว่า Key Performance Indicator ซึ่งแปลว่า “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” เป็นตัววัด คุณค่าที่ประเมินผลออกมาเป็นตัวเลข/จำนวน/ปริมาณ ได้ชัดเจน

K Key : หัวใจหลัก เป้าหมายหลัก กุญแจสำคัญของความสำเร็จ

P Performance : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสามารถในการทำงาน

I Indicator : ดัชนีชี้วัด ตัวชี้วัด

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน มีลักษณะสัมพันธ์กันแบบบนลงล่าง ซึ่งจะมีขั้นตอนและรูปแบบ แบ่งเป็น ๓ ระดับ

๑. ตัวชี้วัดระดับองค์กร กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

๒. ตัวชี้วัดหน่วยงาน นำผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายองค์กร และผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและ อื่นๆ แปลงเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดไปยังระดับบุคคล

๓. ตัวชี้วัดบุคคล นำผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา , ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ แปลงเป็นเป้าประสงค์ของบุคคล และจัดทำตัวชี้วัดรับ บุคคล

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ดังนี้

- ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

- แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

- แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

ผู้รับบริการต้องการบริการแบบไหน อย่างไร ได้ส่งมอบบริการให้ผู้รับบริการอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ ส่วนมากเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริการ ขั้นตอนการกำหนด ดังนี้

- เลือกรายงานบริการและลูกค้า

- เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน

- กำหนด...

- กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
 - การกำหนดวิธีเก็บข้อมูล
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow – Charting Method) ดังนี้
- การศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้าประชุมหารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตร
 - สรุปข้อมูล เพื่อยกร่างแผน
 - นำเสนอแผนต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
 - เมื่อเห็นชอบแล้วประชาสัมพันธ์แผนให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ
๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven) ดังนี้
- ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน
 - แนวทางโครงการในการปรับปรุงแก้ไข
 - หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง แนวทางโครงการในการปรับปรุง
 - ตัวชี้วัดผลงาน
 - วิธีการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

โดยใช้หลักการ SMART ซึ่งเป็นแนวคิดที่นิยมสำหรับการนำมาตั้งเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ของ KPI รวมถึงตรวจสอบที่ดี ในคราวเดียวกันด้วย หลักการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ SMART ประกอบด้วย

| | |
|----------------|---|
| S = Specific | คือ ความเฉพาะเจาะจง |
| M = Measurable | คือ สามารถวัดได้ |
| A = Attainable | คือ การบรรลุได้ |
| R = Relevant | คือ สมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง |
| T = Timely | คือ กำหนดช่วงเวลาชัดเจน |

สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ Timely การกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน มีระยะเวลาในการทำงาน ในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำมาวัดผล หากไร้กรอบเวลาการวางแผนจะล้มเหลวได้ และไม่มีแรงกระตุ้นที่ดีในการทำงานด้วย

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน ควรอยู่ที่ ๓ คะแนน ถ้าน้อยกว่าก็ต่ำกว่ามาตรฐาน และถ้าสูงกว่าก็สูงกว่ามาตรฐาน ไม่ควรตั้งค่ามาตรฐานของเป้าหมายไว้ที่ ๕ คะแนน เพราะจะไม่มี ความท้าทายเกิดขึ้น และไม่เหมาะสม

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด โดยใช้หลักการ SMART
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนกความสอดคล้องของเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานกำหนดไว้
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔ – ๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหางาน เนื่องานความคาดหวังที่สำคัญ และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเก็บข้อมูล

๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ควรนำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับตนเอง ไม่ควรนำงานที่ไม่ใช่งานตัวเองมากำหนดตัวชี้วัดของตัวเอง โดยใช้วิธีการ ดังนี้

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