

รายงานการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน(Coaching)
เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
นางสุธรา ยินดีรส

สาระสำคัญการอบรม

๑. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการ “เชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับ องค์กร หน่วยงาน และบุคคล เข้าด้วยกัน”

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำ ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา กากับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๓ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ครั้งแรก

ขั้นตอนที่ ๕ การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๒. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance indicator-KPIs) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่ นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

ค่าเป้าหมาย (Targets) หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสอง ส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อย เพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร

การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง ซึ่งหน่วยงาน ภาครัฐตัวชี้วัดจะเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัด ภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย

ประเภทของตัวชี้วัด

๑. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือปริมาณที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิง กายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับ การวัดในสิ่งที่จัดต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

๒. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจจากการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยประเภทของตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

๓. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

๑. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามี วัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้น ระยะยาว คือ อะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจ

๒. กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้ปัจจัย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น

๓. เลือกประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงาน หรือ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมิน

๔. กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด หรืออาจจะเลือกมากกว่า ๑ ตัวชี้วัดก็ได้ เพราะใน บางกรณีอาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ

๕. วางระบบจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล โดยกำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละ ช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลัง โครงการ หรือระหว่างการดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ และสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

การถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method)

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เช่น ตัวชี้วัดตามหน้าที่ที่ได้รับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จแต่ละหน้าที่จะไม่เหมือนกัน

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) มีขั้นตอนการ กำหนด ดังนี้

๒.๑ เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้า ภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และ ความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (วัดความรู้/ความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์) ๒.๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทน ผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน (ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนหลัง) ๒.๔ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และ ประมวลผลข้อมูล (ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรม)

๓. การไล่เรียงตามผัง การเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบการคลี่งาน หรือเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาคุยกัน งานที่ใช้วัดมีขั้นตอน วิธีการอะไรบ้าง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตาม หน้าที่ที่ทำ กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพมีหลักการดังนี้

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
๓. เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
๕. ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

- ระดับ ๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ระดับ ๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน
- ระดับ ๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจาก เดิม
- ระดับ ๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม
- ระดับ ๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ งาน มีคุณภาพ

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพควรดำเนินการดังนี้

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานที่ได้รับมอบหมาย
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนกความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา

๔. มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่
สำคัญและควรมี น้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%

๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล