

รายงานสรุปผลการพัฒนาความรู้ผ่านระบบ e-Training

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)”

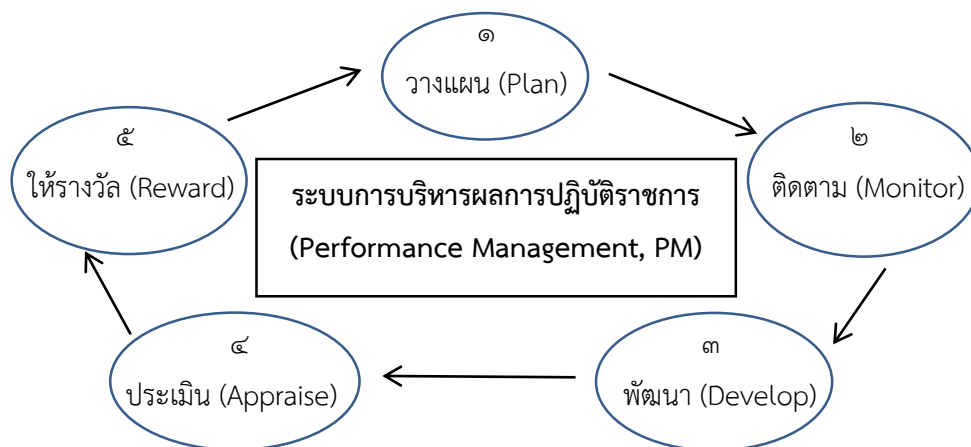
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มี ๓ ข้อ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียน ในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management, PM)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน มีขั้นตอนหลักของระบบ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการทั้ง ๕ ขั้นตอนดังกล่าว จะวนเป็นวงจรดังแผนภาพต่อไปนี้



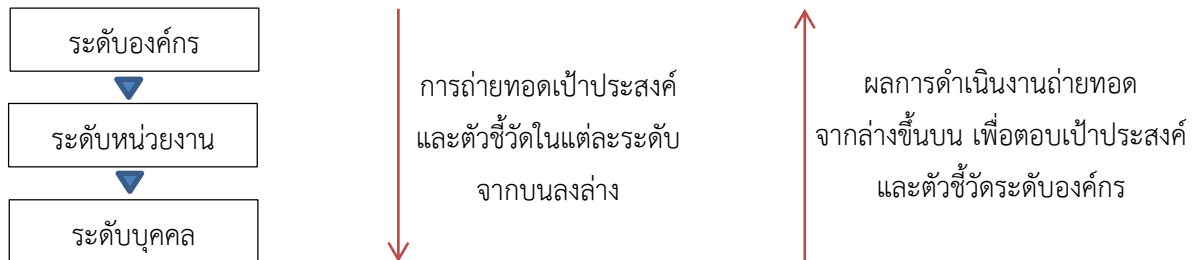
แผนภาพวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PM) กับการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PM) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน

หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อให้ได้ สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี กล่าวคือ KPI เปรียบเสมือนเป็นฟันเฟือง ที่จะหมุนระบบ PM ทั้ง ๕ ขั้นตอน เดินเป็นวงจรได้อย่างมีคุณภาพ

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มี ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นรูปแบบการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดที่หัวหน้าส่วนราชการรับเป้าหมายใหญ่มาเพียงหนึ่งเดียว แล้วรับต่อๆ กันไปในแต่ละระดับ ไปจนถึง ระดับสุดท้ายคือผู้ปฏิบัติงาน เป็นการถ่ายทอดที่ใช้ลักษณะของการโยนเป้าหมาย แบ่งเป็นรูปแบบย่อย ๓ รูปแบบ คือ

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง เป็นการถ่ายทอดที่ตัวชี้วัดมีความสำคัญ ไม่ได้แตกต่างกันในแต่ละระดับ เพราะทุกคนทำหน้าที่ร่วมกันและมีเป้าหมายเหมือนกัน

๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เป็นการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมายจากภาพรวมแยกย่อยออกไปในแต่ละระดับ

๑.๓ แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เป็นลักษณะการถ่ายทอดตัวชี้วัดรูปแบบที่เนื้องานลงรายละเอียดมากๆ และต้องการผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างเข้มข้น เป็นรูปแบบที่สามารถแยกแยะผลสำเร็จในแต่ละมุมได้อย่างชัดเจน

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) เหมาะกับงานที่ ต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ โดยมีขั้นตอนการกำหนด ๔ ขั้นตอน คือ ๑) เลือกงานบริการและลูกค้า ๒) เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน ๓) กำหนด ช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน และ ๔) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการ คลังงาน โดยแต่ละคนทำหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน สามารถนำบาง ขั้นตอนของกระบวนการมาทำเป็นตัวชี้วัดของแต่ละคน ได้ออกมาเป็นระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue - Driven) เป็นวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เริ่มจากการ นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้ในกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์หาแนวทางแล้วกำหนดเป็นตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีวิธีพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ S M A R T ดังนี้

S (Specific) – เจาะจง มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M (Measurable) – วัดได้ ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดมากเกินไป

A (Agreed Upon) – เห็นชอบ ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

R (Realistic) – เป็นจริงได้ ต้องท้าทายและสามารถทำได้

T (Time Bound) – ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน มีการกำหนดค่าเป้าหมาย ๕ ค่าเป้าหมาย ดังนี้

- ค่าเป้าหมาย ๑ - ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ค่าเป้าหมาย ๒ - ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ค่าเป้าหมาย ๓ - ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป
- ค่าเป้าหมาย ๔ - ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
- ค่าเป้าหมาย ๕ - ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จน้อยกว่า ๕๐

เปอร์เซ็นต์

โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเป้าหมาย ๓ คือค่าปกติ ถ้าทำด้วยภาวะผิดปกติระดับคะแนนจะตกไปที่ค่าเป้าหมาย ๑ หรือค่าเป้าหมาย ๒ และถ้าทำได้ดีกว่าปกติหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมระดับคะแนนจะไปถึงค่าเป้าหมาย ๔ หรือค่าเป้าหมาย ๕ ซึ่งเป็นระดับที่ท้าทาย มีโอกาสสำเร็จเพียงครึ่งเดียว

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

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

เมื่อกระทำการวิเคราะห์งานไปที่ละขั้นตอนทั้ง ๔ ขั้นตอน จะเห็นว่าเราต้องการอะไรจากงานนั้นบ้าง แล้วนำข้อมูลทั้งหมดไปพิจารณาประกอบรวมกันและกำหนดขึ้นมาเป็นตัวชี้วัด

การนำความรู้จากบทเรียนไปใช้ประโยชน์

จากการพัฒนาความรู้ผ่านระบบ e-Training หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)” ได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจความเชื่อมโยงกันระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PM) กับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) โดย KPI เปรียบเสมือนเป็นฟันเฟืองที่จะหมุนระบบ PM ให้เดินเป็นวงจรได้อย่างมีคุณภาพ สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลควรคำนึงถึงเกณฑ์ S M A R T โดยเจาะจงในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา เป็นงานที่สามารถวัดผลและเกิดขึ้นจริงได้ตามกรอบเวลาการปฏิบัติงาน มีจำนวนตัวชี้วัดที่เหมาะสมประมาณ ๔ - ๗ ตัว ครอบคลุมเนื้อหาของฝ่ายบริหารทั่วไป หรืองานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีเร่งด่วนและจำเป็นตามกรอบเวลาของระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ร้อยละความถูกต้องของการจัดทำใบสำคัญการเบิกจ่ายเงิน ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและจัดทำรายงานต้นทุนผลผลิตของหน่วยงาน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาความรู้ของตนเอง เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการจัดทำตัวชี้วัดของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

นางสาวพรรณชนก ชมภู
 นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
 ฝ่ายบริหารทั่วไป
 กองการเจ้าหน้าที่
 มีนาคม ๒๕๖๔

น.ส.พิจิตรศิริ แพรนนท์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
กองการเจ้าหน้าที่
มีนาคม ๒๕๖๔

หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ความหมาย

กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ๑) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ๒) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- ๓) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- ๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
- ๕) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PMs vs KPIs แตกต่างกันอย่างไรร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PMs) เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนด เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มี ๔ วิธี ได้แก่

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังจากผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-Charting Method)
๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพตามแนวทางของ SMART ดังนี้

๑. เจาะจง (Specific : S) มีความเจาะจง และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. วัดได้ (Measurable : M) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
๓. เห็นชอบ (Agreed Upon : A) ต้องได้รับการเห็นชอบระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
๔. เป็นจริงได้ (Realistic : R) ต้องท้าทาย และสามารถทำได้
๕. ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound : T) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและค่ามาตรฐาน ๕ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับที่ ๑ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
๒. ระดับที่ ๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
๓. ระดับที่ ๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป
๔. ระดับที่ ๔ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
๕. ระดับที่ ๕ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ <๕๐%

ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : SMART
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน และกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔ - ๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา/ความคาดหวังที่สำคัญ และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)