

นายกฤษฎา วัฒนานุกิจ นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ

สรุปการอบรมหลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯ

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ ระบบ PMs (Performance Management System) คือ กระบวนการหรือเครื่องมือ ผลักดันให้ผลการปฏิบัติการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงองค์กรกับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งถูกนำมาเริ่มใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓

ขั้นตอนของระบบ PMs มี ๕ ขั้นตอน

๑. การวางแผนปฏิบัติงาน (Plan) ต้องชัดเจน สอดคล้องยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่ใช้
๒. การติดตาม (Monitor) เป็นการติดตามงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา
๓. การพัฒนา (Develop) ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น
๔. การประเมินผล (Appraise) เพื่อวัดความสำเร็จของงาน
๕. การตอบแทน (Reward) นำผลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ หรือ ระบบ KPIs (Key Performance Indicators System) คือ กระบวนการระหว่าง หัวหน้า กับ ลูกน้อง โดยการนำตัวชี้วัดหลักมาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมาย หาแนวทางการพัฒนางาน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ เพื่อผลักดันให้การทำงานสูงขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) แบ่งเป็น ๓ ระดับ

๑. องค์กร กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร
๒. หน่วยงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายองค์กร และตามภารกิจอื่น ๆ
๓. บุคคล มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ตามบทบาทหน้าที่ และตามเป้าหมายพิเศษ

การถ่ายทอดตัวชี้วัด แบ่งเป็น ๔ วิธี

๑. การถ่ายทอดจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method) เป็นรูปแบบการถ่ายทอดงาน จาก หัวหน้า ไปยัง ลูกน้อง ซึ่งรับต่อ ๆ กันไปตามขั้นตอน เป็นการถ่ายทอดลักษณะ “โยนเป้าหมาย” โดยแบ่งรูปแบบเป็น ๓ แบบ คือ

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญไม่ต่างกันในแต่ละลำดับชั้น เพราะทุกคนทำหน้าที่ร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

๑.๒ แบ่งตามตัวเลขเป้าหมาย นำเป้าหมายใหญ่ที่ได้รับจากองค์กร นำมาจัดสรรให้ลูกน้องแต่ละคนรับผิดชอบ และถือเป็นตัวชี้วัดผลงาน

๑.๓ แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย งานก้อนใหญ่ จะตัดแบ่งหน้าที่เฉพาะทาง ให้แก่ลูกน้องแต่ละคนรับผิดชอบ และตั้งเป็นตัวชี้วัด เป็นลักษณะรูปแบบ Hybrid คือ ตัวชี้วัดหนึ่ง สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Focused Method) เป็นการนำความคาดหวังของผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัด เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงานคือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการแก่ผู้รับบริการ มี ๔ ขั้นตอน คือ

๒.๑ เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น เลือกงานบริการชั้น A ก็ต้องเอาลูกค้างานบริการชั้น A มากำหนด และรวมไปถึงเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกอีกด้วย

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน จะวัดที่ผลผลิต หรือจะวัดที่งานบริการ เช่น เลือกประเมิน ความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และความสุภาพในการให้บริการ

๒.๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมาย เลือกช่วงเวลาให้ชัดว่า จะประเมินลูกค้าหรือ กลุ่มลูกค้าตอนไหน โดยกำหนดช่วงเวลาที่จะประเมิน กลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์ม สำหรับการประเมิน

๒.๔ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจ แบบสอบถาม หรือการ สัมภาษณ์ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นการนำ กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่ใช้วัดผลงาน มีขั้นตอนหรือวิธีการอะไรบ้าง ใครรับผิดชอบงานส่วน ไหนบ้าง เพื่อเอามาดูว่าถ้าจะกำหนดตัวชี้วัดแตกต่างกัน จะสามารถเอาส่วนของงานบางอย่างแยกออกจากกัน เพื่อให้ตัวชี้วัดของแต่ละคนแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะทำหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนนี้ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน สามารถทำเป็นระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven) เป็นการนำปัญหา อุปสรรค หรือประเด็นต่างๆ ของหน่วยงาน มาตั้งต้นเป็นตัวชี้วัด เพื่อหาแนวทางแก้ไข



การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ (S M A R T)

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระต่อตัวชี้วัดมากเกินไป
๓. เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทาย และสามารถทำได้
๕. ภายใต้อุปสรรค (Time Bound) มีระยะเวลาการทำงานเหมาะสม

คำแนะนำ การจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ ให้คำนึงถึง เกณฑ์ S M A R T, การมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ, อำนาจจำแนกความสอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และกรอบเวลา, มีจำนวน ๔ - ๗ ตัวชี้วัด ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญ ควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐% และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ต้องพิจารณา ๔ ขั้นตอน และห้ามหลุดการวิเคราะห์
ขั้นตอนในขั้นตอนหนึ่ง โดยเด็ดขาด ดังนี้

๑. ภารกิจงาน เกี่ยวข้องกับใครบ้าง
๒. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร
๓. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง
๔. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่