

นางสาวสุพัตรินทร์ ธงศรี นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ

สรุปการอบรมหลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) 2/2564

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ๒/๒๕๖๔ นั้น เนื้อหาของหลักสูตรประกอบไปด้วย ๔ หัวข้อหลัก ได้แก่

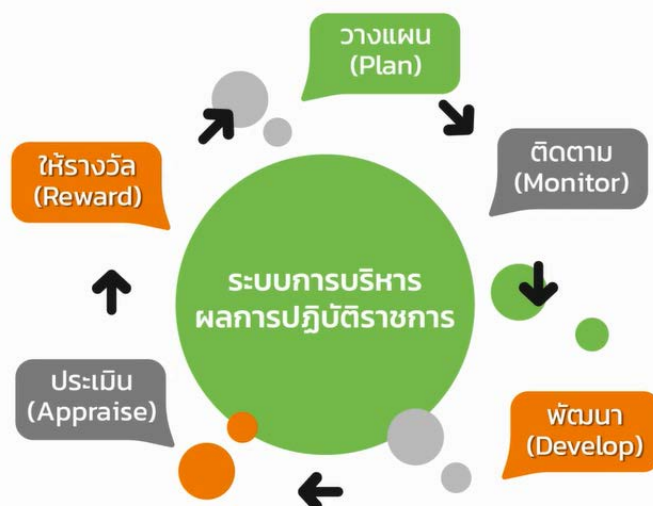
๑. การสร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีความเกี่ยวข้องข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักสูตรที่ปฏิบัติ อยู่แล้ว เนื่องจากใน ๑ ปีงบประมาณจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกัน ๒ รอบการประเมิน รอบละ ๖ เดือน โดยหลักสูตรของโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการ กำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงภารกิจของตนเองได้ อย่างมีคุณภาพ สามารถเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล(KPI) และสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า PM คือ กระบวนการหรือเครื่องมือหนึ่งที่มาช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยจะมีการผลักดัน ให้ผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรและระดับบุคคลของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย และมีการเชื่อมโยง เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งในระดับองค์กรจะมีการตั้งเป้าหมายในแต่ละปี เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรทำความเข้าใจและรับเป้าหมายต่อๆ กันไป จนไป ถึงตัวบุคคล เพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและบรรลุ เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

ขั้นตอนหลักของระบบ PM นี้ มีอยู่ ๕ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) การวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ๒) การติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ๓) การพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น ๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัด ความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก ๕) การนำผลที่ได้จากการประเมินไป ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน



แผนภาพแสดงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

ความเชื่อมโยง ระหว่าง PM และ KPI

PM เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ระดับองค์กร จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ซึ่งจะต้องมีการมอบหมาย ถ่ายทอด และแบ่งงานให้แต่ละหน่วยงานในสังกัดได้รับทราบและรับผิดชอบ

ระดับหน่วยงาน จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อ

เป้าหมายระดับองค์กร ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่นๆ ที่มอบหมายได้รับมอบหมายจากองค์กร

ระดับบุคคล จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล ซึ่งจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มีทั้งสิ้น ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) จะเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายต่างๆ จากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานไปสู่ระดับบุคคล ซึ่งการถ่ายทอดจะสามารถแบ่งได้เป็น ๓ แบบ คือ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง (เป้าหมายเหมือนกันในทุกระดับ) แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย (แบ่งเป้าหมายตามกลุ่ม เช่น พื้นที่ จังหวัด อำเภอ เขตความรับผิดชอบ เป็นต้น) และแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ (แบ่งตามหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แบ่งย่อยลงไปในแต่ละระดับ เช่น หัวหน้าจะรับภาพใหญ่และแบ่งย่อยให้ตามหน้าที่ของลูกน้องแต่ละคน เป็นต้น)

๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) หน่วยงานเราเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และใครคือผู้รับบริการของเรา และผู้รับบริการคาดหวังอะไร นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดให้กับตัวเรา ซึ่งมีขั้นตอนกำหนด โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ เลือกรายงานบริการและลูกค้า จากนั้นเลือกมิติที่จะใช้ประเมิน กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ประเมิน และกำหนดวิธีการที่จะใช้เก็บข้อมูล วิธีการนี้ จะเหมาะกับงานบริการเป็นส่วนใหญ่

๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) นำกระบวนการและขั้นตอนมาแจกแจง แบ่งหน้าที่การทำงาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลแม้ว่าจะเป็นกระบวนการเดียวกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานมาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) จะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดจากปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น แล้วหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข และกำหนดวิธีแก้ไขปัญหานั้นโดยอาจต้องระบุผลสำเร็จเป็นจำนวนที่ชัดเจน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จก็คือ สามารถแก้ไขปัญหาได้ และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ จะต้องมีความ SMART กล่าวคือ

๑) เจาะจง (Specific) ว่าต้องทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒) วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

๓) เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

๔) เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและทำสำเร็จได้

๕) ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน จะแบ่งเป็นระดับคะแนน ๑ - ๕ ระดับ ๑ คะแนน เป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้ ระดับ ๒ คะแนน เป็นค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ระดับที่ ๓ คะแนน เป็นค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ระดับที่ ๔ คะแนน เป็นค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ระดับ ๕ คะแนน เป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จน้อยกว่า ๕๐%

๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มีขั้นตอนการพิจารณา ดังนี้ ๑) ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์อย่างไร ๓) สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง ๔) การเก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

ยกตัวอย่างเช่น งานเขียนข่าวประชาสัมพันธ์

๑) ภารกิจงานเกี่ยวข้องกับประชาชนและบุคลากร

๒) ทำแล้วได้ผลลัพธ์ คือ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กร ให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบและเข้าใจข่าวที่สื่อสารออกไป

๓) สามารถวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

๔) การเก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ สอบถามและประเมินผล

นำมาเขียนตัวชี้วัดได้ เช่น ร้อยละของบุคลากรภายในหน่วยงานที่ทราบข่าวประชาสัมพันธ์ ร้อยละของบุคลากรที่มีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการนำเสนอข่าว จำนวนและระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

.....