

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมี คุณภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

ประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการหรือ เครื่องมือที่มาช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วน ราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคล เข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบ

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ของ องค์กร

๒. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง

๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ตั้งแต่ต้น

๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลกันว่าได้ตามที่ หวังหรือไม่ การมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน

โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) นำมาเป็นเครื่องมือ กำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการ พัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับ เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดจากบนลงล่าง วิธีตามผลงาน ตามจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ได้เป้าหมายของทุกๆ หน่วยงานไปสู่องค์กร สุดท้ายการทำงานเพื่อตอบเป้าประสงค์ตัวชี้วัดระดับองค์กร

การถ่ายทอดตัวชี้วัด

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Gold Cascading Method)

๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย เช่น ผอ.สพข. รับจำนวนพื้นที่เป้าหมายมา ๑,๐๐๐ ไร่ แบ่งให้แต่ละสพด. ไม่เท่ากัน ผอ.สพด. รับเป้าหมายมา แบ่งพื้นที่ให้กับหัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยตามพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับ

๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ เช่น ตัวชี้วัดตามหน้าที่ที่ได้รับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จแต่ละหน้าที่จะไม่เหมือนกัน

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) มีขั้นตอนการกำหนด ดังนี้

๒.๑ เลือกรายงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และ ความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (วัดความรู้/ความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์)

๒.๓ กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน (ผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อน-หลัง)

๒.๔ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลข้อมูล (ข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรม)

๓. การไล่เรียงตามผัง การเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method)

เป็นรูปแบบการคลี่งาน หรือเอากระบวนการขั้นตอนการทำงานมาคุยกัน งานที่ใช้วัดมีขั้นตอนวิธีการอะไรบ้าง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตามหน้าที่ที่ทำ กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

๓. เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้

๕. ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ระดับ ๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ระดับ ๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน

ระดับ ๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจากเดิม

ระดับ ๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับ ๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ งานมีคุณภาพ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานของเรา
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล