

สรุปบทเรียน หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
วันที่ ๒/๒๕๖๔ : พฤษภาคม ๒๕๖๔ - กันยายน ๒๕๖๔
ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Training)

เนื้อหาของหลักสูตร มีทั้งหมด ๔ หัวข้อหลัก คือ

๑. สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น
๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน
๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๔. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ กระบวนการอย่างต่อเนื่องของการระบุ วัดผลและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กร มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินไปเรื่อย ๆ เป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การสังเกตผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

๒) สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บังคับบัญชาแน่ใจได้ว่า กิจกรรมที่ลูกน้องของตนทำมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับเป้าหมายของ องค์กร

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การที่องค์กรนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาใช้มีวัตถุประสงค์ได้หลายประการ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ประการแรกของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อช่วยให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร เข้ากับเป้าหมาย ส่วนบุคคล

๒) วัตถุประสงค์เชิงการบริหาร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่ เป็นประโยชน์ และเที่ยงตรงสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร

๓) วัตถุประสงค์เชิงข้อมูลสารสนเทศ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่ สนับสนุนหรือผลักดันเรื่องการสื่อสารที่สำคัญภายในองค์กร

๔) วัตถุประสงค์เชิงการพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ส่วนประกอบสำคัญของการนำ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลที่ดี

๕) วัตถุประสงค์เชิงการบำรุงรักษาองค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการ จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ในการวางแผนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์

๖) วัตถุประสงค์เชิงเอกสาร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ในการสนับสนุนระบบงานด้านเอกสาร

๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้มีประโยชน์หลายประการ ได้แก่

๑) ทำให้เป้าหมายองค์การมีความชัดเจน เป้าหมายขององค์การจะถูกทำให้ชัดเจนขึ้น และถูกถ่ายทอดจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

๒) ทำให้มีการระบุถึงสิ่งที่ต้องทำ ทำให้งานมีความชัดเจนมากขึ้น ในการประเมินผลงานจะมีการระบุและทำให้งานชัดเจนขึ้น

๓) ส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์ และพัฒนาตนเอง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจตนเองมากยิ่งขึ้น ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การทำให้องค์การเกิดการพัฒนาในที่สุด

๔) ทำให้การทำงานมีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการจัดการ

๕) บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยลดความไม่ชัดเจนในการประเมินผล และเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนการพัฒนา

๖) มีการบริหารเวลาที่เหมาะสม ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้เห็นถึงการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการระบุระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาให้ชัดเจนในการประเมินผล

KPI คืออะไร

KPI เป็นตัวย่อมาจากคำว่า **Key Performance Indicator** ซึ่งก็แปลได้ว่า “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” เป็นตัววัดคุณค่าที่ประเมินผลออกมาเป็นตัวเลข/จำนวน/ปริมาณได้ชัดเจน

- **K > Key** : หัวใจหลัก, เป้าหมายหลัก, กุญแจสำคัญของความสำเร็จ
- **P > Performance** : ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, ความสามารถในการทำงาน
- **I > Indicator** : ดัชนีชี้วัด, ตัวชี้วัด

ประเภทของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI)

๑. การวัดผลทางตรง : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะแสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน ไม่ต้องตีความใดๆ ตัวเลขบ่งบอกค่าตามความเป็นจริง และมีหลักฐานตรวจสอบได้ มาตราวัดจะอยู่ในระดับ Ratio Scale

๒. การวัดผลทางอ้อม : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะไม่แสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน จะต้องวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมองเพิ่มเติม เช่น การวัดทัศนคติ, ความรู้, บุคลิกภาพ เป็นต้น

KPI วัดได้หลายมุมมอง

- **Positive KPI** : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในเชิงบวก จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในแง่ดี
- **Negative KPI** : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในเชิงลบ จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลโดยใช้ข้อบกพร่อง, ปัญหา, จุดด้อย, หรือเกณฑ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย มาเป็นบรรทัด

หลักการ SMART นั้นเป็นแนวคิดที่นิยมสำหรับการนำมาตั้งเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ใน “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI)” รวมถึงเป็นตัวตรวจสอบที่ดีในคราวเดียวกันด้วย ซึ่งหลักการ SMART นั้นประกอบไปด้วย

- S : Specific – เฉพาะเจาะจง
- M : Measurable – สามารถวัดได้
- A : Achievable – บรรลุผลได้
- R : Realistic – สมเหตุสมผล สอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง
- T : Timely – กำหนดช่วงเวลาชัดเจน

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการวัดผลก็คือการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการทำงานในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำมาวัดผลหากไร้กรอบเวลาที่ชัดเจนการวางแผนก็จะล้มเหลวได้ และไม่มีแรงกระตุ้นที่ดีในการทำงานด้วย

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลักใน KPI

การที่ KPI จะมีประสิทธิภาพที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะตัวชี้วัดนั้นจะเป็นเกณฑ์ตลอดจนมาตรฐานของการประเมินผลนั่นเอง การกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องพิจารณาให้เหมาะสมและรอบคอบ

แรงจูงใจ

ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างแรงจูงใจให้อยากบรรลุเป้าหมาย : ตัวชี้วัดที่ดีนั้นไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไป และต้องคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายให้ได้

๑. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (organization indicators) : การกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดจนนโยบายหลักเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุดที่แต่ละองค์กรจะต้อง

๒. กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators) : หลังจากมีตัวชี้วัดหลักขององค์กรแล้ว ก็ต้องลงมากำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยลงมา และต้องให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก

๓. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators) : ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด

๔. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators) : นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงแล้ว เราควรมีตัวชี้วัดรองเพื่อรองรับด้วย

ประโยชน์ของ KPI

๑. ประเมินผลและชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลแต่ละตำแหน่ง ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ หรือควรปรับปรุงอะไร
๒. ชี้วัดความสำเร็จขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้หรือไม่
๓. ใช้ประเมินผลที่มีประโยชน์ต่อการพิจารณาเพิ่มอัตราจ้างหรือโบนัสประจำปี
๔. วัดผลเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องแล้วแก้ไข
๕. นำผลมาใช้ในการวางแผนงานตลอดจนแผนการลงทุน ไปจนถึงประเมินงบประมาณในปีหน้าได้
๖. ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการตั้ง KPI ในปีถัดไป