

## สรุปบทเรียน

เรื่อง : การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๑/๒๕๖๗

ชื่อผู้สรุปบทเรียน : นางสาวดวงเดือน พรหมจันทร์ ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ  
สังกัด ฝ่ายบริหารทั่วไป สพข.๔

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
- เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

### ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่มาช่วยส่วนราชการในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

### ขั้นตอนหลักของระบบ

- การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดตั้งแต่ต้น
- การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลกันว่าได้ตามหวังหรือไม่ การมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) นำมาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการ ปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

## ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดจากบนลงล่าง วิธีตามผลงาน ตามจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ได้เป้าหมายของทุกๆ หน่วยงานไปสู่องค์กร สุดท้ายการทำงานเพื่อตอบเป้าประสงค์ตัวชี้วัดระดับองค์กร

## การถ่ายทอดตัวชี้วัด

### ๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง ( Gold Cascading Method )

- ๑.๑ ถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- ๑.๒ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
- ๑.๓ การแบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

### ๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method) มีขั้นตอนการกำหนดดังนี้

๒.๑ เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน (บุคคลากรที่เข้าอบรม)

๒.๒ เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการ และคุณภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ (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 สามารถแยกส่วนของงานตัวชี้วัดแต่ละคนไม่เหมือนกันตามหน้าที่ที่กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

## การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ( Individual KPI )

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๑. เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
๒. วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้จริง ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
๓. เห็นชอบ (Agreed upon) ต้องได้รับการเห็นชอบ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำได้
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 ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า ๑๐%

๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

---