

# การจัดทำตัวชี้วัด

## บทนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนตั้งแต่เริ่มต้น และยังเห็นถึงภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (๑) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (๒) การติดตาม (๓) การพัฒนา (๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (๕) การให้รางวัล โดยทุกขั้นตอนมีความสำคัญและส่งผลต่อกัน ดังนั้น หากเริ่มต้นในขั้นตอนแรกไว้ไม่ดี ก็จะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ตามมา และผลสุดท้ายของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ ในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จของงานที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง นั่นก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล หรือ ที่เรียกสั้นๆ ว่า ตัวชี้วัดนั้น จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการกำกับ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นยังสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ สิ้นรอบการประเมินของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยเมื่อทำการประเมิน ก็ให้นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นๆ มาพิจารณาเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมิน หรือคะแนนการประเมิน ซึ่งเนื้อหาในบทเรียนนี้จะเน้นการอธิบายการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเป็นสำคัญ

## หน่วยที่ ๑ หลักการกำหนดตัวชี้วัด

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมการและดำเนินการอย่างเป็นระบบล่วงหน้าเกี่ยวกับทิศทางการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายต่างๆ ตลอดจนแนวทางหรือวิธีการในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกันดำเนินการดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ถ้าปราศจากตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานอย่างไรปราศจากทิศทาง ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นไม่มีความหมายหรือผิดทิศทาง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเตรียมการในเรื่องดังกล่าวอย่างรอบคอบและครอบคลุมปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และผลสำเร็จของงาน ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกด้าน หลังจากดำเนินการดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว ต้องวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและระดับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

การกำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องอิงกับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ ซึ่งมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (งานในลักษณะนี้ บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานยุทธศาสตร์”)

๒. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนัก หรือกองหรือตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่อยู่ในข้อ ๑ (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานภารกิจ”)

๓. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้ปฏิบัติงาน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน

### กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ SMART ดังนี้

<b>S</b>	Specific	มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
<b>M</b>	Measurable	สามารถวัดได้จริง
<b>A</b>	Agree Upon	ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเห็นชอบร่วมกัน
<b>R</b>	Realistic and Relevant	มีความเป็นไปได้ที่จะทำได้จริง เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานและไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
<b>T</b>	Timebound	อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ตามรอบการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาว่า มีลักษณะตามเกณฑ์ SMART หรือไม่ หากมีลักษณะไม่เข้าตามเกณฑ์ เช่น ไม่เฉพาะเจาะจงพอ หรือไม่สามารถวัดได้จริง อาจต้องพิจารณาปรับแก้ตัวชี้วัดเสียใหม่

### ตารางแสดงตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้ถูกประเมิน/ผู้ปฏิบัติงาน	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
ร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน	เจ้าพนักงานธุรการ	เป็นตัวชี้วัดที่ไม่เฉพาะเจาะจง (Specific) เนื่องจากคำว่าปริมาณงานที่ระบุอยู่ในตัวชี้วัดเป็นคำกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงว่าเป็นปริมาณงานของงานอะไร หากไม่ได้มีการนิยามว่าปริมาณงานนั้นหมายถึงอะไร ตัวชี้วัดนี้ก็ไม่ควรใช้ เพราะไม่เจาะจง หากจะใช้ตัวชี้วัดนี้ จะต้องปรับแก้ โดยต้องกำหนดนิยามให้ชัดเจนว่าปริมาณงานนั้นครอบคลุม หรือหมายถึงอะไรบ้าง
ร้อยละของข้าราชการที่ลาออกจากราชการ	นักทรัพยากรบุคคล	เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ Realistic และ Relevant เพราะนักทรัพยากรบุคคลไม่มีอำนาจหรือขอบเขตความรับผิดชอบถึงความสำเร็จขององค์กรในการธำรงรักษาบุคลากร แม้ว่าตัวชี้วัดนี้จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ก็ตาม
ร้อยละของการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า	เจ้าหน้าที่	เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงการวัด (Measurable) เพราะจะวัดได้อย่างไรว่าการใช้วัสดุมีความคุ้มค่า ตัวชี้วัดนี้จึงไม่เหมาะสม

### ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานได้ผลเป็นเช่นใด อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาทำงาน

สำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้ จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

ประเภทของตัวชี้วัด	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำสำเร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความรวดเร็ว/ทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

### การกำหนดค่าเป้าหมาย

หลังจากกำหนดตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินหรือผู้ปฏิบัติงานควรได้ร่วมกันพิจารณากำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงในการประเมินให้คะแนนการปฏิบัติงานต่อไป

การกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดนั้น ให้กำหนดออกเป็น ๕ ระดับ โดยไล่ตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับนี้แล้วจะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับศูนย์ ไปจนถึงระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทายซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีความยากโดยผู้ปฏิบัติต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดทนเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลดังกล่าวได้ โดยกรอบการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ มีดังนี้

- ระดับ ๑ ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ จะได้ หนึ่ง คะแนน
- ระดับ ๒ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ จะได้ สอง คะแนน
- ระดับ ๓ ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ จะได้ สาม คะแนน
- ระดับ ๔ ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ จะได้ สี่ คะแนน
- ระดับ ๕ ค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ จะได้ ห้า คะแนน

การกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ ให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับตัวชี้วัดที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีค่ามาตรฐานเป็นเช่นไร โดยอาจพิจารณาจากสถิติ ข้อมูล หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

การเริ่มต้นโดยกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานเป็นหลักไว้ก่อน จะช่วยให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้นว่าผลงานที่ต่ำและสูงกว่ามาตรฐานควรเป็นผลงานในระดับใด

๒. กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ ๑) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการจริง **ไม่ควร** อย่างยิ่ง ที่จะต่ำกว่าระดับนี้

๓. กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ ๕) ให้เป็นค่าที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงว่าเป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้จำเป็นต้องมีความทุ่มเท อุตสาหะ บากบั่น และมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไปเป็นอันมาก

๔. กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๒) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ ๔)

๕. เมื่อถึงสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีหน้าที่พิจารณาประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้บังคับบัญชาทำได้จริง (Actual Results) ตลอดรอบการประเมิน เทียบกับค่าเป้าหมาย (Target) ที่ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงและลงนามรับทราบร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มต้นรอบการประเมิน แล้วจึงพิจารณาให้คะแนน

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลงานรายบุคคล

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน				
		(๑) ยอมรับได้	(๒) ต่ำกว่ามาตรฐาน	(๓) มาตรฐาน	(๔) ยากปานกลาง	(๕) ยากมาก
ข้าวหอมมะลิที่ได้ คุณภาพและปลอดภัย จากสารพิษได้รับการ ส่งเสริม	จำนวนพื้นที่เพาะปลูก ข้าวหอมมะลิที่ได้คุณภาพ และปลอดภัยจากสารพิษ ของตำบล ก	๓๕๐	๓๕๕	๓๖๐	๓๖๕	๓๗๐
ข้าราชการใน หน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ เศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละของข้าราชการใน หน่วยงานที่เข้าร่วมการ อบรมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ พอเพียง	๓๕	๔๐	๔๕	๕๐	๕๕

## หน่วยที่ ๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

### ๑. วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดอาจทำได้หลายวิธี โดยแต่ละวิธีมีความแตกต่างและเหมาะสมกับลักษณะงานต่างกัน  
ไป ในที่นี้จะขอกกล่าวไว้เป็นแนวทางเพียง ๓ วิธี ได้แก่

๑.๑ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

๑.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

๑.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method)

ขอแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดสรุปได้ ดังนี้

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด	ลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีการกำหนดตัวชี้วัด
การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)	<ul style="list-style-type: none"><li>● งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานตามแผนปฏิบัติราชการ</li><li>● งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง</li><li>● งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน</li></ul>
การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	<ul style="list-style-type: none"><li>● งานให้บริการ</li><li>● งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานกองคลัง งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ</li></ul>
การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	<ul style="list-style-type: none"><li>● งานที่มีขั้นตอนหลายชั้น แต่ละชั้นเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารของส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมคณะกรรมการประจำ งานตรวจสอบคำสั่ง</li></ul>

#### ๑.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method)

วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานควรสอดคล้อง หรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานบรรลุผลหรือเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติ จึงเริ่มต้น โดยการใช้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- ๑.๑.๑ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน
- ๑.๑.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
- ๑.๑.๓ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน
- ๑.๑.๔ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นตัวเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงมาโดยตรง ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

- ผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ

ตัวอย่าง

สมใจเป็นผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ ได้รับมอบหมายว่า ในรอบการประเมินนี้จะต้องพัฒนาระบบงานสารสนเทศที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จ โดยงานดังกล่าว สมใจมอบหมายให้ชาติชายซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการรับผิดชอบในการพัฒนาระบบงาน

ในกรณีนี้ จะเห็นว่า สมใจจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ เนื่องจากเป็นผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ชาติชายจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็นหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองในการผลักดันการพัฒนาระบบงานให้สำเร็จ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของชาติชายจึงสามารถยึดเอาตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดของสมใจได้ เช่น

**ตัวชี้วัดของสมใจ (ผอ.ศูนย์ฯ) :** ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ



**ตัวชี้วัดของชาติชาย :** ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ

- ๑.๑.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานที่แบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งแยกหรือเฉลี่ยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานหลาย



คนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนๆ กันมากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อคำเป้าหมายที่ต่างกันไป

### ตัวอย่าง

กรมสรรพากรมีเป้าหมายการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปี โดยเป้าหมายรวมดังกล่าวเป็นผลจากการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของสำนักงานภาคต่างๆ รวมกัน ดังนั้น คำเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะถูกแบ่งไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละภาค ดังนี้

ตัวชี้วัดของกรมฯ: ยอดจัดเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปี

ตัวชี้วัดของภาคที่ ๑ : ยอดจัดเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของภาคที่ ๑

ตัวชี้วัดของภาคที่ ๒ : ยอดจัดเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของภาคที่ ๒

ตัวชี้วัดของภาคที่ ๓ : ยอดจัดเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของภาคที่ ๓

### ๑.๑.๓ ตัวชี้วัดและคำเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและคำเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานเป็นคนละตัวกับผู้บังคับบัญชา แต่เป็นตัวชี้วัดและคำเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา งานตามเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาได้ถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานหลายคนรับผิดชอบในหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

### ตัวอย่าง

สมทรงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ งานดังกล่าว สมทรงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ดังนี้

○ สุรศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบงาน

○ นवलจันทร์ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และ นำระบบงานไปสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัดตามการมอบหมายงานจะเป็นดังนี้

ตัวชี้วัดของสมทรง : ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ

ตัวชี้วัดของสุรศักดิ์ : ระดับความสำเร็จในการออกแบบระบบงาน

ตัวชี้วัดของนवलจันทร์ : ระดับความสำเร็จในการพัฒนาโปรแกรมและนำระบบ

## ไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานอาจกำหนดเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสามรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้น โดยทั่วไปการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร

๒) พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยทำความเข้าใจถึงความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบเพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวของผู้บังคับบัญชา

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย โดยควรได้พิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

○ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่รับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมาย

- ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังของผู้ปฏิบัติเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใดๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกัน ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวเดียวกับของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน
- ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกัน เพื่อมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานอิงตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานไปยังผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้
- ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน แต่จะ

เป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือ  
หน่วยงาน

○ ในกรณีที่ต้องกำหนดตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน  
พิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้ปฏิบัติงานรายนั้นปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้ยิ่งมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำได้ยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น

- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว นั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

๔) พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในข้อตกลงการปฏิบัติงาน

## ๑.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการคือปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำได้ดีเพียงใด

วิธีนี้เหมาะสำหรับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑.๒.๑ ระบุผู้รับบริการหรือลูกค้าของผู้ปฏิบัติงานจนครบ ในกรณีที่มีผู้รับบริการจำนวนมาก ให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ

๑.๒.๒ พิจารณาความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละราย พิจารณาว่าเป็นเช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพอใจสูงสุด เป็นต้น

๑.๒.๓ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนต่อความคาดหวังหรือความต้องการที่ละรายการ โดยสามารถกำหนดได้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

- ในกรณีที่มีความคาดหวังของผู้รับบริการมีลักษณะเป็นเชิงนามธรรม เช่น คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ในกรณีนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสาขารณสุขต่อคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น ตัวชี้วัดประเภทนี้ จัดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นเชิงนามธรรม ซึ่งต้องจัดทำเครื่องมือในการวัดเพื่อเก็บข้อมูล และกำหนดวิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย
- ในกรณีที่มีความคาดหวังของผู้รับบริการเชื่อมโยงกับมาตรฐานของการให้บริการ เช่น การได้รับบริการทำบัตรประชาชนภายในระยะเวลาที่ประกาศ ในกรณีนี้ สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ยึดโยงกับมาตรฐานการให้บริการดังกล่าวได้ เช่น ร้อยละของกรณีที่ไม่สามารถให้บริการทำบัตรประชาชนได้ภายในระยะเวลาตามที่ประกาศ
- พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในข้อตกลงการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

รุ่งทิวารับผิดชอบงานด้านธุรการและงานเอกสารต่างๆ ในฝ่ายสารบรรณ การนำวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของรุ่งทิวา จะเริ่มต้นจากการไล่เรียงผู้รับบริการของรุ่งทิวา และพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับบริการเหล่านั้นต่อการปฏิบัติงานของรุ่งทิวา ซึ่งพบว่ารุ่งทิวามีผู้รับบริการหลักๆ ๒ กลุ่ม ซึ่งสามารถระบุความต้องการของผู้รับบริการและตัวชี้วัดได้ดังแสดงในตารางข้างล่าง

ผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้รับบริการ	ตัวชี้วัด
<u>กลุ่มแรก</u> : เจ้าหน้าที่ใน	พิมพ์งานให้เสร็จภายในเวลาที่	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถ
<u>กลุ่มสอง</u> : ผู้ติดต่อราชการ	พอใจต่อการให้บริการข้อมูล	ระดับความพึงพอใจต่อการ

### ๑.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method)

การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยการไล่เรียงกระบวนการงานหรือเนื้องานในส่วนที่ผู้ปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะกับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ หรือแผนรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑.๓.๑ ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานเป็นเบื้องต้น จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ หรือ อาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

๑.๓.๒ สรุปเนื้องานหลักๆ ที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน ดังนี้

- พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือ ผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบนั้นควรเป็นเช่นใด
- พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือ ผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนั้น
  - มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้ปฏิบัตินั้นๆ ปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มีอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้อีกมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำไ้ยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำไ้ยิ่งถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น
  - จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าวนั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น
- กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว
- พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในข้อตกลงการปฏิบัติงาน

#### ตัวอย่าง:

หน่วยงาน ก. รับผิดชอบการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชน โดยจะใช้วิธีการฝึกอบรมอาสาสมัครหมู่บ้าน และให้อาสาสมัครหมู่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบถ่ายทอดองค์ความรู้และให้คำปรึกษาต่อลูกบ้าน

กระบวนการในการดำเนินการ ประกอบด้วย

(๑) คัดเลือกอาสาสมัครหมู่บ้าน

(๒) ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัครหมู่บ้าน

ทั้งนี้ การดำเนินการ จะมีปณวาท เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และ นิธิพงศ์ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ เป็น ผู้รับผิดชอบ โดยทั้งสองมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการต่างกัน ดังนี้

- ปณวาท ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นอาสาสมัครหมู่บ้าน
- นิธิพงศ์ ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัคร

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดตามวิธีไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน สามารถแสดงได้ดังนี้

กระบวนการ :

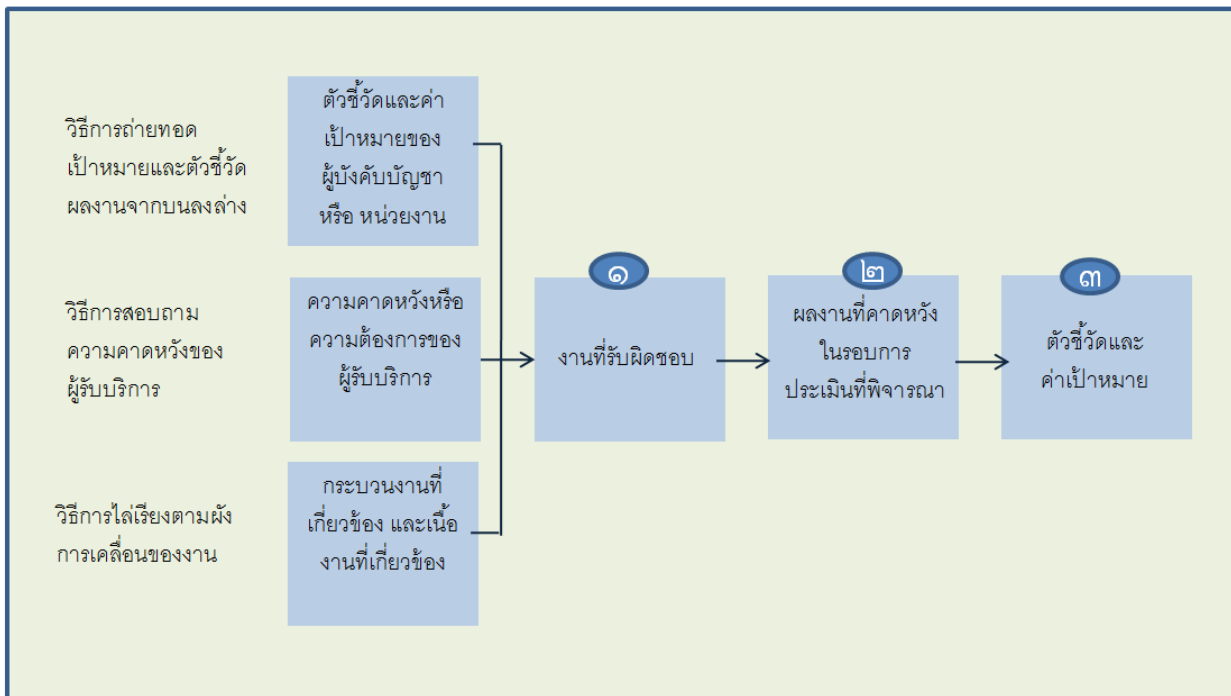


## ๒. การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน สามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งที่ได้กล่าวข้างต้น หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน โดยวิธีการที่พึงเลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินซึ่งสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

การบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายๆ วิธีเข้าด้วยกัน สามารถแสดงให้เห็นดังตารางข้างล่างนี้

ตาราง: แนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล



จากตาราง แสดงให้เห็นแนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

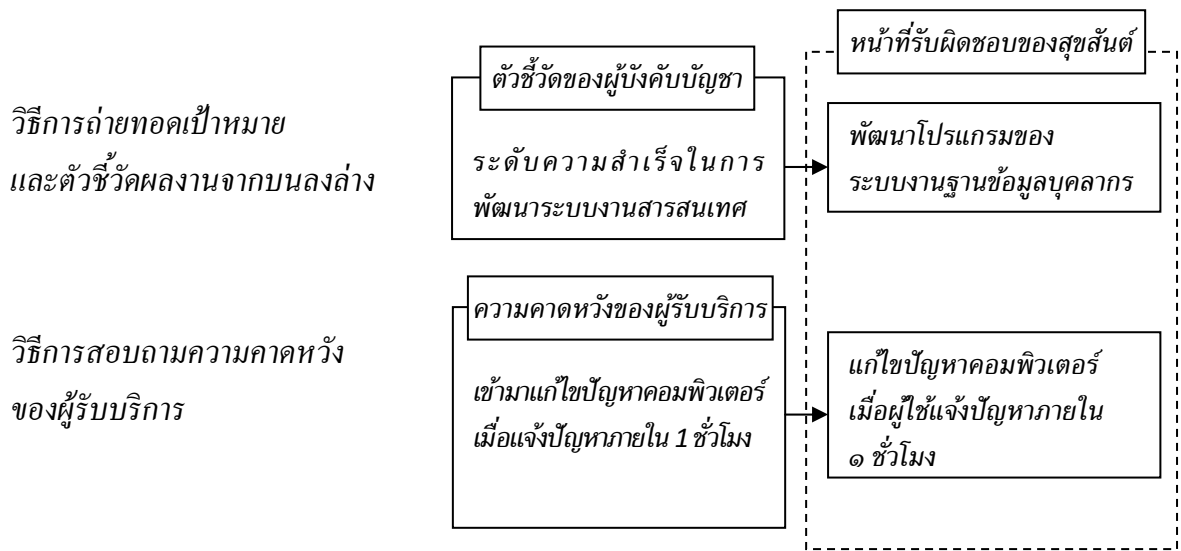
๑. ระบุภารกิจหรือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ

- ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง ให้นำตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบที่จะสนับสนุนผลสำเร็จของตัวชี้วัดดังกล่าว
- ในกรณีที่ใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ให้นำความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณางานที่ต้องปฏิบัติเพื่อสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ในกรณีที่ใช้วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน ให้พิจารณากระบวนการงานที่ผู้ปฏิบัติเกี่ยวข้อง เพื่อระบุเนื้องานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ

ตัวอย่าง:

สุขสันต์เป็นเจ้าหน้าที่สารสนเทศ ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาด้านอุปกรณ์และระบบสารสนเทศต่างๆ จะเห็นได้ว่า สุขสันต์จะรับผิดชอบทั้งในเนื้องานที่ถ่ายทอดลงมาจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา และ เนื้องานตามกระบวนการ ดังนั้น การใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง

อย่างเดียวจะไม่เพียงพอ เพราะตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นอาจยังไม่ครอบคลุม ต้องใช้วิธีการอื่นเสริม ซึ่งในกรณีนี้ จะใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนี้



๒. จากภารกิจที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง โดยระบุว่าสิ่งใดควรเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่ ในการพิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง ควรพิจารณาถึงมิติที่จะใช้จำแนกความต่างของผลงานไปพร้อมๆ กันด้วย เพื่อที่จะได้นำมิติดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดค่าเป้าหมาย

ตัวอย่าง (ต่อ):

การกำหนดตัวชี้วัดของสุขสันต์จะเริ่มต้นจากหน้าที่รับผิดชอบที่สะท้อนต่อภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนภาระหน้าที่ในการให้บริการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น สุขสันต์และผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงผลงานที่คาดหวังของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบของสุข	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนกผลงาน
พัฒนาโปรแกรมของระบบงาน	พัฒนาโปรแกรมได้ตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ความสมบูรณ์ของ</li> <li>■ ความรวดเร็วในการ</li> </ul>
แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เมื่อ	ปัญหาด้านคอมพิวเตอร์ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ คุณภาพในการให้บริการ</li> <li>■ ความรวดเร็วในการไป</li> </ul>



๓. กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวังตลอดจนสะท้อนมิติที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกถึงความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาควรได้ตกลงกันถึงน้ำหนักของตัวชี้วัดต่างๆ ให้แล้วเสร็จด้วย

ตัวอย่าง (ต่อ):

ภายหลังจากทราบถึงผลงานที่คาดหวังแล้ว ทำการกำหนดตัวชี้วัด

หน้าที่รับผิดชอบ	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนก	ตัวชี้วัด
พัฒนาโปรแกรมของ	พัฒนาโปรแกรมได้ตาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความสมบูรณ์ของ</li> <li>▪ ความรวดเร็วใน</li> </ul>	ระดับความสำเร็จใน
แก้ไขปัญหา	ปัญหาด้านคอมพิวเตอร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คุณภาพในการ</li> <li>▪ ความรวดเร็วใน</li> </ul>	ร้อยละของ

จากนั้น กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และ น้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับ	๖๐%	พัฒนาได้	พัฒนาได้	พัฒนาได้	พัฒนาได้	พัฒนาได้ตาม
ร้อยละของ	๔๐%	ให้บริการ	ให้บริการ	ให้บริการ	ให้บริการได้	ให้บริการได้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	๑	๒	๓	๔	๕

## หน่วยที่ ๓ ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

### ๑. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล โดยคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติเสมอ

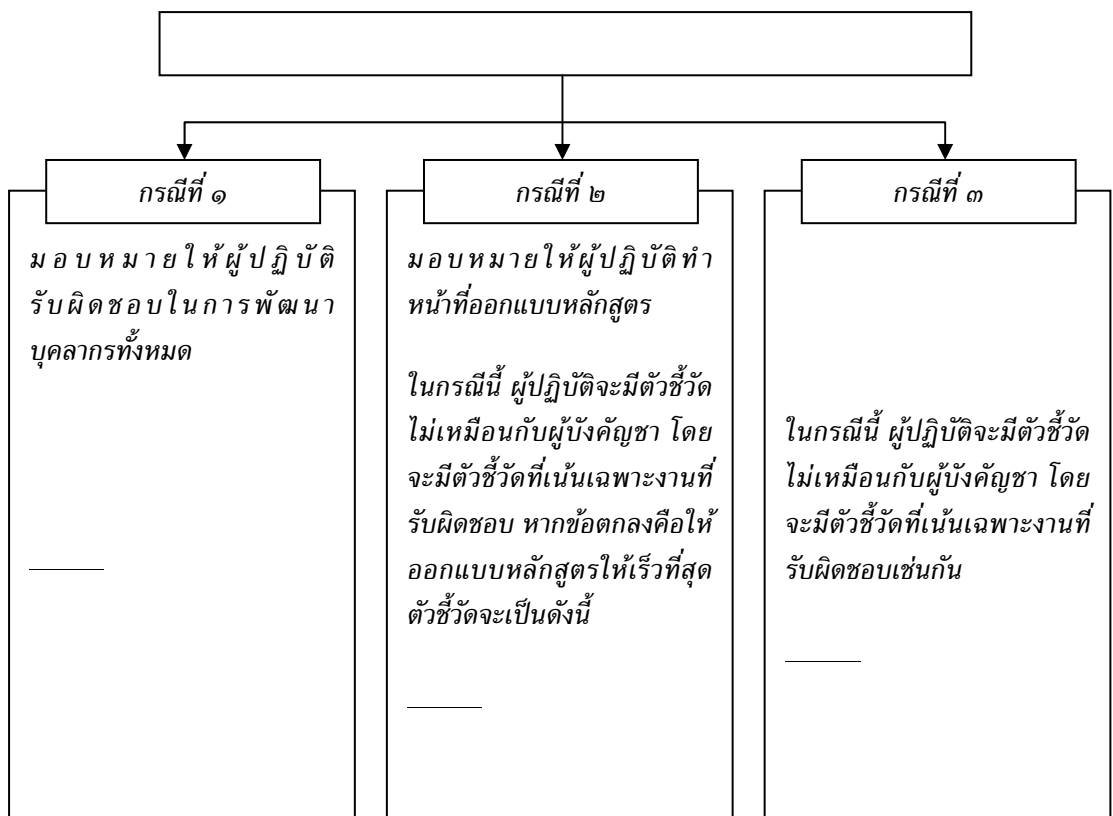
การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลพึงคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ บางกรณี หน่วยงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานให้กับตำแหน่งงานซึ่งมีผู้ปฏิบัติจำนวนมากทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกันได้ แต่ในบางกรณีก็ไม่อาจกำหนดเช่นนั้นได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกัน แม้จะดำรงตำแหน่งเดียวกันก็ตาม

ดังนั้น พึงตระหนักว่า ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาตัว หรือได้รับความคาดหวังจากผู้รับบริการอย่างเดียวกัน หรือได้เรียงจากเนื้อหาเดียวกัน นอกจากนี้ ภายใต้สภาวะการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกัน การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา หรือ การพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือการได้เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน อาจส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติแตกต่างกันไปได้เช่นกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากงานที่มอบหมายและความคาดหวังในแต่ละกรณีนั้นจะแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### ตัวอย่าง

กรณีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เพื่อสะท้อนงานและความคาดหวังที่แตกต่างกัน แม้จะเกิดจากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา:

ผู้อำนวยการการเจ้าหน้าที่ กำหนดเป้าหมายว่า ต้องการผลักดันการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้: ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาคตามแผนพัฒนาบุคลากร



## ๒. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน และ กรอบเวลาเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนกนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานที่ด้อยกว่าได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประสบปัญหา เนื่องจากผลการประเมินไม่สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ และอาจส่งให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมและปัญหาอื่น ๆ ตามมา

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งยังจะต้องอยู่ในกรอบเวลาของรอบการประเมินด้วย เช่น ในกรณีที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการรอบการประเมินรอบตุลาคม – มีนาคม ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติจะต้องสะท้อนผลงานที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินดังกล่าว เป็นต้น

### ๒.๑ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนก

การที่จะกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนกได้นั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติควรเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงผลงานที่คาดหวังเป็นลำดับแรก พิจารณามิติที่จะแยกความแตกต่างของระดับผลงาน เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินการ จำนวนที่สามารถดำเนินการได้ หรือ ความถูกต้อง เป็นต้น โดยมีแนวทางดังนี้

๒.๑.๑ พิจารณาผลงานที่คาดหวัง ระบุถึงมิติที่จะใช้ในการแยกแยะความแตกต่างในผลงานระหว่างผลงานที่ดี และ ผลงานที่ไม่ดี

๒.๑.๒ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงาน โดยพิจารณาจากผลงานที่คาดหวังประกอบด้วยมิติที่ใช้ในการแยกแยะความแตกต่างของผลงาน

๒.๑.๓ ระบุค่าเป้าหมาย โดยกำหนดค่าเป้าหมายที่พึงกระทำได้หรือที่เป็นค่ามาตรฐานไว้ที่ระดับ ๓ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ทำหาย และ ค่าเป้าหมายในระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ผลงานจริงไม่ควรต่ำกว่านี้ จากนั้นจึงจะกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๒ และระดับ ๔ ตามลำดับ

“โดยหลักการแล้ว เป้าหมายระดับ ๕ ต้องเป็นค่าเป้าหมายที่ทำหาย ซึ่งหมายถึงว่าควรเป็นเป้าหมายที่มีระดับความยาก ไม่สามารถจะบรรลุผลได้โดยง่าย หากไม่ปฏิบัติเช่นนี้ เช่น ตั้งเป้าหมายที่พึงกระทำได้โดยปกติวิสัยที่ระดับ ๕ จะทำให้เกิดปัญหาด้านการจำแนกผลงานตามมา เนื่องจากผู้ปฏิบัติจำนวนมากจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวได้โดยง่าย ทำให้ได้คะแนนการประเมินเต็มหรือเกือบเต็ม ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าใครมีผลงานที่เหนือกว่า ใครมีผลงานที่ด้อยกว่า

นอกจากนี้ หากมีการตั้งค่าเป้าหมายที่เหมาะสมแล้ว คือ ระดับ ๕ เป็นระดับที่ท้าทาย และไม่เกินไปกำลัง ความสามารถของผู้ปฏิบัติถ้าหากได้มีความทุ่มเทด้วยแล้ว ผู้ปฏิบัติเองก็จะพยายามพัฒนาตัวเอง และทำผลงานของตนเองให้ถึงระดับดังกล่าว เพราะว่าทุกคนก็อยากให้ผลงานของตนออกมาดี ได้รับการยอมรับ ในขณะที่เดียวกันก็จะได้รับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น เมื่อทุกคนพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ ๕ นอกจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์กรด้วย...”

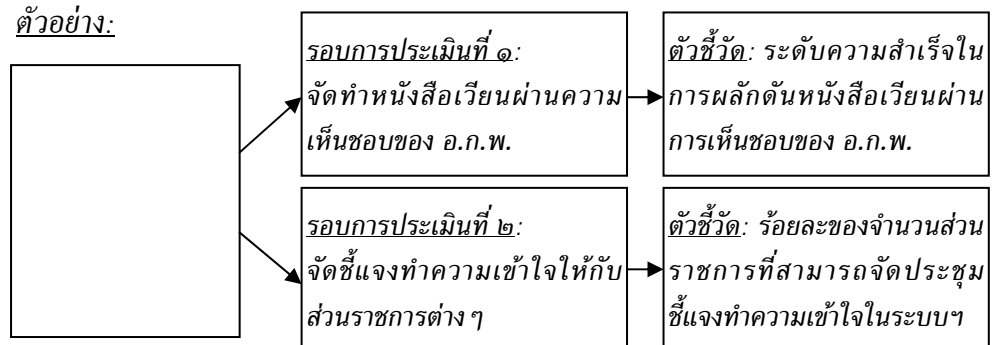
## ๒.๒ ข้อเสนอแนะในการกำหนดค่าเป้าหมาย

แนวทางในการตั้งค่าเป้าหมายให้มีความเหมาะสม มีดังนี้

๑. ตั้งค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน

- **งานเชิงปฏิบัติ** เป็นงานที่ความคาดหวังของผลงานในช่วงเวลาต่างๆ ส่วนใหญ่จะไม่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดตัวชี้วัดตัวเดียวใช้กับรอบการประเมินแรก และรอบการประเมินหลังได้ สำหรับค่าเป้าหมายของทั้งสองรอบการประเมินนั้นอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ทั้งนี้ การที่ค่าเป้าหมายของรอบการประเมินแรกมีความแตกต่างจากรอบหลังเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ปริมาณงานในรอบการประเมินแรกไม่เท่ากับปริมาณงานในรอบการประเมินหลัง เป็นต้น
- **งานในความรับผิดชอบเป็นงานต่อเนื่องที่ไม่แล้วเสร็จในรอบการประเมิน** เช่น งานโครงการที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ๑ ปี ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติควรพิจารณาถึงเนื้องานที่พึงได้รับในแต่ละรอบการประเมิน โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละรอบการประเมินจะแตกต่างกัน เป็นต้น

ตัวอย่าง:



๒. ตั้งค่าเป้าหมายซึ่งเป็นระดับผลงานที่ควรปฏิบัติได้ไว้ที่ค่าเป้าหมายระดับ ๓ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายนั้นสามารถอ้างอิงได้จากข้อมูลการปฏิบัติงานในอดีต โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลฐาน (Base Line) ในการพิจารณาค่าเป้าหมายระดับ ๓ หรือเทียบเคียงจากค่าเป้าหมายใน

ระดับ ๓ ของผู้บังคับบัญชา (ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง) โดยค่าเป้าหมายในระดับที่ ๓ ของผู้ปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับที่ ๓ ของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน

ในกรณีที่ไม่มีข้อมูลการปฏิบัติงานในอดีต อาจเก็บข้อมูลเป็นการเฉพาะก็ได้ หรืออ้างอิงจากการประมาณการ หรือมาตรฐานซึ่งเป็นที่รับรู้หรือยอมรับกันโดยทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการในลักษณะนี้มักจะเกิดในรอบการประเมินแรกที่มีการใช้ตัวชี้วัดนั้นในการประเมิน ทั้งนี้ ในรอบการประเมินถัดไป ผลการปฏิบัติงานจริงในรอบการประเมินแรกจะกลายเป็นข้อมูลฐานที่ใช้ในการอ้างอิงเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมต่อไป

๓. กำหนดค่าเป้าหมายในระดับต่างๆ ของผู้ปฏิบัติให้สอดคล้อง (Align) กับค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง

๔. กำหนดค่าเป้าหมายที่มีความท้าทาย ไม่สามารถบรรลุผลได้โดยง่าย แต่ไม่ใช่ไม่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้เลย เป็นค่าเป้าหมายระดับ ๕

### ๓. กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

ตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลควรมีจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยอาจมีจำนวนระหว่าง ๔-๑๒ ตัว สูงสุดไม่ควรเกิน ๑๐ ตัว เพื่อให้มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมิติหรือภารกิจที่สำคัญๆ ตัวชี้วัดที่จะใช้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ควรเป็นตัวชี้วัดสำคัญ (Key Indicator) ซึ่งโดยปกติไม่ควรมีจำนวนมากนัก ทั้งนี้ เมื่อต้องกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดแต่ละตัว ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติควรคำนึงถึงมิติต่างๆ ดังนี้

#### ๑. ปริมาณงาน

ปริมาณของงานเมื่อเทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่มีปริมาณมากอาจกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีปริมาณน้อย

#### ๒. ผลกระทบและความสำเร็จ

ผลกระทบและความสำเร็จของงานต่อผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ งานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีผลกระทบน้อย

#### ๓. เวลาที่ใช้

เวลาที่ใช้ในงานนั้นๆ เทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่ต้องใช้เวลามาก อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่าเนื้องานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

๔. พิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลเสมอ หรือในกรณีที่มีข้อจำกัดในการวัด/การเก็บข้อมูลพึงพิจารณาใช้วิธีกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับกลไกการปฏิบัติ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์จากกลไกการปฏิบัตินั้นไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล มีหลายกรณีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม สามารถสะท้อนเนื้องาน และ/หรือผลงานที่คาดหวังได้ แต่ติดปัญหาเรื่องข้อจำกัดในการวัดหรือการเก็บข้อมูล ในบางครั้งการวัดและเก็บข้อมูลกระทำได้ยาก หรือทำไม่ได้เลย หรือต้องมีภาระและต้นทุนในการเก็บข้อมูลที่สูงมาก ดังนั้น ต้องพึงพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการวัดและการเก็บข้อมูลในขณะที่กำหนดตัวชี้วัดเสมอ

ในกรณีที่มีปัญหาในการวัด/การเก็บข้อมูล ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติอาจดำเนินการดังนี้

- ๑) ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด โดยหาตัวชี้วัดเทียบเคียง (Proxy Indicator) ที่สามารถนำมาใช้วัดแทนตัวชี้วัดเดิมได้ในระดับหนึ่ง แม้จะไม่ดีเท่าก็ตาม

ตัวอย่าง:

สมสุข ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัดหน้าทิวของนายสมสุข คือ ต้องลงไปในพื้นที่ที่รับผิดชอบ รับทราบปัญหาต่างๆ ของชุมชน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาชุมชน ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ตลอดจนฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในชุมชน โดยปกติ สมสุขต้องออกพื้นที่เสมอๆ ในกรณีนี้ การประเมินผลจะมุ่งไปที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการรับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัด ซึ่งผู้ที่จะบอกในเรื่องนี้ได้ดีที่สุด คือ ประชาชนผู้รับบริการ ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ควรจะเป็นในกรณีนี้ก็คือ “ระดับความพึงพอใจของประชาชนในการดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชน” ซึ่งทำการวัดโดยใช้แบบสอบถาม

ตัวชี้วัดดังกล่าว โดยพื้นฐานแล้วเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม ซึ่งหากส่วนราชการเห็นว่าสามารถเก็บข้อมูลได้ และข้อมูลที่เก็บได้มีความเที่ยง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของนายสมสุขก็จะสามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวได้โดยไม่มีปัญหาใดๆ แต่หากมีปัญหาข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูล ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่สามารถใช้งานได้ จึงต้องพิจารณาปรับตัวชี้วัดโดยพิจารณาหาตัวชี้วัดอื่นที่มีความเหมาะสมรองลงไปแทน ซึ่งในกรณีนี้ อาจกำหนดตัวชี้วัดเป็น “จำนวนเดือนที่ผู้ปฏิบัติลงในพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วัน” แทน

โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า ยิ่งผู้ปฏิบัติลงพื้นที่มากเท่าใดก็จะสามารถบริการประชาชนได้มากเท่านั้น และผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ปฏิบัติลงพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วันต่อเดือน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ อาจไม่ดีเท่าตัวแรก แต่สามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ หาก

ผู้บังคับบัญชามีความกังวลว่าจำนวนเวลาไม่ใช่เป็นตัวแทนในการวัดที่ดี และต้องการเน้นคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องเสริมด้วยกลไกอื่นแทนการวัด เช่น ผู้ปฏิบัติต้องออกพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมการทำงานของสมสุขให้อยู่ในทิศทางที่ถูกที่ควร

๒) กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่สามารถวัดประเมินผลได้ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลของการปฏิบัติตามกลไกดังกล่าว

#### ตัวอย่าง:

นางนุช รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผู้บังคับบัญชาคาดหวังในผลงานของนางนุช คือ ข้อมูลต่างๆ ในระบบสารสนเทศต้องมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นตัวชี้วัดในกรณีนี้คือ “ร้อยละของความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ”

ปัญหาในกรณีนี้ คือ ความเป็นไปได้ในการวัด และการเก็บข้อมูล ซึ่งจะพบว่า การวัดและเก็บข้อมูลกระทำได้ยาก ถ้าจะวัดโดยละเอียด จะต้องมีการคอยตรวจทานข้อมูลในระบบสารสนเทศที่ละรายการ ซึ่งเป็นภาระงานที่ไม่พึงกระทำ ตัวชี้วัดนี้จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติ

ปัญหาในกรณีนี้ อาจแก้ไขโดยกำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่สามารถทำให้เกิดกลไกที่สามารถวัดประเมินผลความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศได้ ซึ่งสามารถทำได้อย่างน้อย ๒ วิธี ดังนี้

๒.๑) วางกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูล โดยวิธีการสุ่มตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชา ในกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งต่อผู้ปฏิบัติว่า จะทำการตรวจสอบโดยการสุ่ม และไม่มีแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง โดยทำการสุ่มข้อมูลที่ระดับความมั่นใจ ๕๕% วิธีการนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติต้องระวังที่จะปฏิบัติให้ข้อมูลที่ตนรับผิดชอบนั้นมีความถูกต้องและทันสมัย เพื่อที่จะสามารถผ่านการสุ่มตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาได้ ตัวชี้วัดควรได้ปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการดังกล่าว โดยปรับตัวชี้วัดเป็น “ร้อยละของความถูกต้องทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศโดยการสุ่มตรวจเดือนละอย่างน้อย ๑ ครั้ง ที่ระดับความมั่นใจ ๕๕%”

๒.๒) วางกระบวนการให้นางนุชปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้ที่มิรายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศ จะต้องได้รับการติดต่อและแจ้งถึงสถานะตามข้อมูลที่มีอยู่ทุกครั้งที่มีการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างน้อยหนึ่งครั้งในรอบการประเมิน แม้ว่าข้อมูลในฐานข้อมูลจะ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ตาม



ผลของกระบวนการนี้ คือ ข้อมูลต่างๆ จะได้รับการตรวจสอบทบทวนจากแหล่งของข้อมูล โดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ฐานข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยมากขึ้น ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดควรได้ ปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการที่จับวางขึ้นเช่นกัน โดยปรับตัวชี้วัดเป็น “ร้อยละของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศที่ติดต่อแจ้งกลับมาว่าข้อมูลในฐานข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน” ตัวชี้วัดที่ปรับใหม่นี้สามารถวัดได้และเก็บข้อมูลได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการติดต่อกลับของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลให้ทำการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง

#### ๕. พิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ และการกระจายผลประเมินความพึงพอใจลงสู่รายบุคคล

การวัดความพึงพอใจ หรือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเชิงนามธรรมและแปลงค่าเป็นเชิงปริมาณนั้น มักจะเป็นการวัดในลักษณะของหน่วยงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อหน่วยงานราชการ เป็นต้น ซึ่งผลการวัดดังกล่าวไม่ใช่การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยตรง

การนำผลการวัดในลักษณะของหน่วยงานมาใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลสามารถทำได้ โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

- ๑) คะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงานนั้น สามารถถือเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ได้ในทันที ในกรณีที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ กำหนดตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน
- ๒) ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานนั้นช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ และไม่สามารถแบ่งแยกงานได้เด่นชัด มีความเป็นไปได้ที่ผู้ปฏิบัติทุกคนที่มีตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” จะได้ผลคะแนนประเมินเท่ากันทั้งหมด โดยให้ได้คะแนนเท่ากับคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงาน  
ในประเด็นนี้ อาจมีผู้สงสัยว่า การให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้คะแนนประเมินตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” เท่ากันหมดนี้ จะส่งผลให้เกิดปัญหาว่า ผู้ปฏิบัติทุกคนได้คะแนนเท่ากันหมดหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปไม่ควรเป็นเช่นนั้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติแต่ละคนควรมีตัวชี้วัดอื่นที่แตกต่างกัน ไม่ควรมีแค่ตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” ที่มีคะแนนเท่าๆ กันแต่เพียงอย่างเดียว
- ๓) ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจำแนกงาน หรือบทบาทของผู้ปฏิบัติที่แตกต่างกันในการให้บริการ ให้ดำเนินการดังนี้

- พิจารณาแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลความพึงพอใจ โดยพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติแต่ละรายมีส่วนเกี่ยวข้องในข้อใดบ้าง

- นำผลคะแนนรายชื่อจากแบบสอบถาม มาสรุปเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติแต่ละคน โดยทำการประมวลเฉพาะข้อที่ผู้ปฏิบัตินั้นๆ เกี่ยวข้อง มาสรุปเป็นคะแนนรายบุคคล

ตัวอย่าง:

หน่วยงาน ก มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ๒ คน ได้แก่ มงคล และ กิ่งแก้ว โดยมีผู้บังคับบัญชาคือ ดวงใจ หน่วยงานดังกล่าวได้ทำการออกแบบสอบถามความพึงพอใจ ซึ่งมีข้อคำถาม ๖ ข้อ โดยประมวลผลได้คะแนนความพึงพอใจ = ๓.๑๕

หน่วยงาน ก ต้องการกระจายผลของคะแนนการประเมินความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้ปฏิบัติทั้งสองต่างมีตัวชี้วัด คือ คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการ เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

ดวงใจได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า มงคล มีบทบาทเกี่ยวข้องกับข้อคำถามในแบบสอบถามข้อที่ ๑ - ๔ ในขณะที่กิ่งแก้วมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖ จึงนำข้อวิเคราะห์นี้มาทำการกระจายผลจากแบบสอบถามเป็นคะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ดังนี้

ข้อคำถามใน	คะแนน	มงคล		กิ่งแก้ว	
			คะแนน		คะแนน
ข้อที่ ๑	๒	✓	๒		-
ข้อที่ ๒	๔	✓	๔		-
ข้อที่ ๓	๒.๕	✓	๒.๕		-
ข้อที่ ๔	๓.๔	✓	๓.๔	✓	๓.๔
ข้อที่ ๕	๓		-	✓	๓
ข้อที่ ๖	๔		-	✓	๔
	๓.๑๕		๒.๙๘		๓.๔๗

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นคะแนนรายบุคคลได้ดังนี้

- ดวงใจจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๑๕ เท่ากับผลคะแนนประเมินความพึงพอใจเฉลี่ยของหน่วยงาน
- มงคลจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๒.๙๘ โดยประมวลผลจากข้อคำถามข้อที่ ๑ - ๔
- กิ่งแก้วจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๔๗ โดยประมวลผลจากข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖

## หน่วยที่ ๔ บทสรุป

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลตลอดจนค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนถึงภารกิจหรือผลงานหลักของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังในช่วงรอบการประเมิน รวมทั้งควรสามารถสะท้อนหรือจำแนกถึงระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก โดยผู้ปฏิบัติสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และมีตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยเกินไป

ความที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค่าเป้าหมายรายบุคคล มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคล และยังสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติด้วย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติจึงควรทำความเข้าใจถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัด และ การกำหนดค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง เพื่อให้การนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค่าเป้าหมายไปใช้ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ผลลัพธ์ที่สะท้อนต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

\*\*\*\*\*