

สรุปบทเรียน ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-Training)
หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔

นางมาลี รักชนะ ตำแหน่งเศรษฐกรชำนาญการพิเศษ
กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๑

การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

หัวข้อเรื่อง

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

สรุป

ตามที่กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรในมิติพัฒนาองค์กรให้กับข้าราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ และใช้เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งดิฉันเรียนหลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน” รุ่นที่ ๑/๒๕๖๔ (ตุลาคม ๒๕๖๓ - มีนาคม ๒๕๖๔) ผ่านทางระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-Training) ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และรวมถึงการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สามารถสรุปประเด็นการเรียนรู้ได้ ดังนี้

๑. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ๔ ขั้นตอน คือ

๑.๑ การวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ ราชการเพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้างเพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้นและผลสำเร็จนั้นควรมีคุณภาพอย่างไรการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการควรดำเนินการกำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ กำหนดผลงานพื้นฐานที่

ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ และกำหนดแผนปฏิบัติ ราชการรายบุคคลซึ่งควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมาย และแผนงานขององค์กรซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นทั้งนี้ แผนปฏิบัติราชการรายบุคคลต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ ได้

๑.๒ การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติราชการตามแผนงาน โครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้น ๆ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าหรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานอันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป การติดตามผลการปฏิบัติราชการนี้อาจจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนงานโครงการต่างๆ อย่างเป็นทางการ หรืออาจติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมินเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะๆ หากพบว่ามีสถานการณ์ที่ทำให้ผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าเป้าหมายจะได้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล ๒ ส่วน คือ ๑) ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร ๒) ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร การพัฒนางาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงาน และบุคคลเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

๑.๕ การให้รางวัล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการให้รางวัลเป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดีๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

๒. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (PMs และ KPIs) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

๓. กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

๓.๑ ระดับองค์กร เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

๓.๒ ระดับหน่วยงาน มีผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร และผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจอื่น ๆ แบ่งออกได้เป็นเป้าประสงค์ในระดับบุคคล และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

๓.๓ ระดับบุคคล ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทหน้าที่ และผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ แบ่งออกได้เป็นเป้าประสงค์ในระดับบุคคล และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

๔. ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด แบ่งตามวิธีถ่ายทอดตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๔ วิธี ด้วยกัน

๔.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการถ่ายทอดไปสู่ระดับต่างๆ ในส่วนราชการการดำเนินงานโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่างๆ จากระดับผู้บริหารไปสู่ผู้บริหารระดับกอง หรือสำนักไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่างสามารถทำได้ ๓ แนวทาง คือ ๑) ถ่ายทอดลงมาโดยตรง ๒) ถ่ายทอดโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย ๓) ถ่ายทอดที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ตัวชี้วัดมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน จะต้องรับผิดชอบร่วมกันมีเป้าหมายเหมือนกันทุกระดับ ข้อดีทุกคนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ทำด้วย Mindset ที่ตรงกันข้อเสียทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีอุปสรรคผลงานของทุกคนตกเป้าหมายเหมือนกัน แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมายแบ่งตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมายเป็นรูปแบบการวัดในลักษณะของ Hybrid คือหนึ่งตัวชี้วัด วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นระดับหัวหน้างานจะต้องมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งระบบ

๔.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการหากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจหรือได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ก็ถือว่าผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัตินั้นๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ดี

๔.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นขบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน ซึ่งแต่ละวิธีแต่ละขั้นตอน กำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันสามารถแยกส่วนของงานออกจากกัน เพื่อเป็นตัวชี้วัดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในการประเมินดังกล่าวหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน จากนั้นวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติต่อกระบวนการของหน่วยงานในแต่ละขั้นตอน เมื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ และค่าเป้าหมายซึ่งจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นรอบการประเมินต่อไป แบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน

๑) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๒) ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ตัวชี้วัดจำนวนครั้ง/ระยะเวลา

๓) สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือ เพื่อยกร่างแผนพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัดระยะเวลา

๔) นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตัวชี้วัด ระยะเวลา/ร้อยละความถูกต้อง

๕) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ ตัวชี้วัด ระยะเวลา/จำนวนช่องทาง

๔.๔ การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue Driven) โดยสรุปปัญหาประเด็นของหน่วยงาน/แนวทางโครงการในการปรับปรุงแก้ไข หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง ตัวชี้วัดผลงาน และวิธีประเมิน เป็นรูปแบบค่อนข้างมีรายละเอียดมาก

๕. การจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๕.๑ คำนิยามถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด SMART

SMART คือ หลักในการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทำให้เห็นทิศทางในการปฏิบัติที่เข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำว่า SMART นั้นเกิดมาจากแนวคิด วิธีการปฏิบัติเพื่อการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ หลักการของ SMART มีดังนี้

S (Specific) เฉพาะเจาะจง คือการที่องค์กรหรือบุคคลจะต้องมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไป ไม่กว้างจนเกินไป มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และต้องระบุให้ชัดเจนได้ว่าต้องการอะไรจะทำให้เรามีทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

M (Measurable) สามารถวัดได้ คือต้องวัดผลได้ มีหลักการวัดผล วิธีการ ตลอดจนการคำนวณ และสรุปผลออกมาได้อย่างชัดเจน การวัดผลควรสามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ แต่ไม่ใช่การตั้งลอยๆ หรือมีหลักการประเมินตลอดจนคำนวณไม่ชัดเจน ตัวเลขต้องมีที่มาที่ไป มีหลักฐานยืนยันได้ หากวัดผลออกมาได้ก็จะทำให้สามารถรู้ว่าการปฏิบัตินั้นสำเร็จหรือไม่เพียงไร เข้าใกล้เป้าหมายมากน้อยแค่ไหน ยังขาดอะไรอีกเท่าไร และควรจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

A (Achievable) บรรลุผลได้ คือเป้าหมายที่ดีจะต้องสามารถบรรลุผลได้จริง ประสบผลสำเร็จได้ รวมถึงเป็นเป้าหมายที่ทำได้จริงด้วย บางองค์กรหรือบางคนตั้งเป้าหมายไว้ดีและสวยหรูแต่เห็นได้ชัดว่าไม่มีทางบรรลุได้ หรือทำได้ยากมากๆ สิ่งนี้ไม่ใช่การตั้งเป้าหมายที่ดี โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายตามหลักการ SMART ซึ่งควรจะต้องเป็นเป้าหมายที่จับต้องได้ มีโอกาสสำเร็จได้ และสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ ในทางตรงกันข้ามหากเป้าหมายยิ่งใหญ่เกินไป มีโอกาสสำเร็จได้ยาก หรือมีเป้าหมายที่สูงจนเกินไปก็ยิ่งทำให้เกิดการท้อ รู้สึกว่าไม่มีวันเป็นไปได้ เสียกำลังใจในการทำงาน เป้าหมายที่ไม่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานนั้นอาจไม่ใช่เป้าหมายที่ดี

R (Realistic) สมเหตุสมผล คือสอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง เป้าหมายที่ตั้งต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง สถานการณ์จริงกับกิจกรรมต่างๆ ของตน มีความสมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ รวมถึงสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ หากเป็นการตั้งเป้าหมายย่อยก็ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อส่งเสริมกันให้เกิดความสำเร็จ เป้าหมายควรสัมพันธ์กับ กิจกรรมต่างๆ ของตน นำข้อมูลจริงมาใช้ในการตั้งเป้าหมาย ไม่ใช่ตั้งขึ้นมอลอยๆ หรือนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนองค์กรเรามาตั้งเป้าหมาย

T (Timely) กำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจน คือสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการตั้งเป้าหมายคือ ต้องมีการกำหนดเวลาให้ชัดเจน มีการวางแผนให้ชัดเจน มีการบอกระยะเวลาในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ให้รู้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติให้ชัดเจน และการวางแผนปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ด้วย หากไม่มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนเราก็จะไม่รู้ว่าทำไปถึงเมื่อไร วางแผนอย่างไร นั้นอาจเรียกว่าไม่มีเป้าหมายเลยก็เป็นได้

๕.๒ คำนิยามถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยสำคัญ

๕.๓ คำนิยามถึงอำนาจ จำแนกความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา คือสามารถจำแนกระดับของผลงานได้อย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร และภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้

๕.๔ มีจำนวนเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องานความคาดหวังที่สำคัญ และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐% การกำหนดน้ำหนักคะแนนควรคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบกับความสำคัญ และระยะเวลาที่ใช้

๕.๕ คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล โดยคำนึงถึงข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล และภาระต้นทุนในการเก็บข้อมูล หากการเก็บข้อมูลเป็นไปได้ยากหรือต้องใช้ต้นทุนสูง ผู้จัดทำตัวชี้วัดควรพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดโดยใช้ตัวชี้วัดเทียบเคียงแทน เป็นต้น

๖. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Workshop) มี ๔ ขั้นตอน ด้วยกัน

๖.๑ ภารกิจเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

๖.๒ ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร

๖.๓ สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง

๖.๔ เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

๗. การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

๗.๑ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ได้รับ

๗.๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๗.๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

๗.๔ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๗.๕ ค่าเป้าหมายที่ในระดับท้าทายที่ความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ < ๕๐

๘. คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๘.๑ คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด SMART

๘.๒ คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ

๘.๓ คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และ

กรอบเวลา

๘.๔ มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญ และควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐ %

๘.๕ คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ผู้สรุปบทเรียน

นางมาลี รักชนะ

เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ