การประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลภายใต้การผสานวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

The Individual Performance Evaluation by the Integrated Processes Between Determination of Key Indicators and Target

ณฐพล น้อยเอี่ยม[1]และ รศ.ดร.ยุภาพร ยุภาศ[2]
Nattapon Nio-lam and Assoc. Prof. Dr. Yupaporn Yupas

Received	Reviewed	Revised	Accepted
29/06/2019	10/07/2019	28/10/2019	27/11/2019

บทคัดย่อ

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือเครื่องมือในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานงาน ที่มีคุณภาพ ปัญหาของรูปแบบการประเมินผลงานของพนักงานภายในองค์กร คือความไม่สอดคล้องระหว่างพันธกิจหลักองค์กรกับแนวทางการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติ จึงเกิดเป็นช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กร กับศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ขณะเดียวกันรูปแบบการประเมินที่ถูกกำหนดจากล่างขึ้นบนนั้น เป็นการสร้างจุดเน้นสำหรับการพัฒนาระบบงานและความชำนาญงาน แต่วิธีการดำเนินงานอาจไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธขององค์กรได้ การสร้างแบบประเมินจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ด้วยวิธีการผสมผสานระหว่างการถ่ายทอดพันธกิจเป้าหมายสู่แผนปฏิบัติ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน และความคาดหวังของผู้รับบริการ ทั้งสามส่วนนี้ จึงจะเป็นองค์ประกอบที่จะสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรอย่างแท้จริง

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล, วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

[1]นักศึกษารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Student of D.P.A. (Public Administration), Faculty of Political Science and Public Administration, Mahasarakham Rajabhat University. E-mail : nnoyaime@gmail.com
[2]อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, E-mail : yupaporn_yu1@yahoo.coom
Lecturer, Faculty of Political Sciences and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University.

Abstract

The model of government performance evaluation is the standard tools for quality works. The problems of the evaluation model of employees within the organization is focus on the mission for the organization's goals but disregard the duty of performer's responsibility which cause a gap between the organization's goals and employees. At the same time, the evaluation model is determined from the bottom up to mainly make the focusing point for develop working systems and quality of work but sometimes it may not be relevant with the organization's strategy. Creating evaluation model from the indicators and target using integrated processes between communicate target mission to operation plan, sorting according to the work plan, the expectations of the service recipients. These three parts are the factors that will create the most effective evaluation performance model and the highest efficient.

Keyword : Individual Performance Evaluation, Key Performance Indicators and Targets of Method

บทนำ

องค์กรที่มีประสิทธิภาพมักเริ่มต้นจากบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคลากรที่มีคุณภาพคือผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถสร้างผลผลิตของงานได้สอดรับกับกลยุทธ์ขององค์กรและพันธกิจของหน่วยงานอย่างเหมาะสม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจึงต้องได้รับการฝึกฝนพัฒนาทักษะ และองค์ความรู้ ให้ไปในแนวทางที่องค์กรนั้นตั้งเป้าหมายไว้ แผนพัฒนาบุคลากรนั้นจึงเป็นปัจจัยที่กำหนดทิศทางหรือความคาดหวังที่องค์กรอยากให้เป็น และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นก็คือเครื่องมือวัดคุณภาพพนักงานหรือเครื่องมือวัดขีดความสามารถในการสร้างผลิตภาพของงานที่อยู่ในระดับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Thongchai Suntiwong, 1997) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะมีอำนาจในการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่ดี และไม่ดีได้อย่างชัดเจน

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มักถูกกำหนดด้วยสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยไว้เป็นกรอบการประเมินโดยเป็นรูปแบบการประเมินอย่างกว้าง ๆ ไว้สำหรับการประเมินของพนักงานตามรอบการปฏิบัติราชการทุก 6 เดือน โดยสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยนั้นจะถูกเชื่อมโยงกับค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดอยู่ สมรรถนะหลักขององค์กรจึงเป็นข้อตกลงระหว่างผู้

ประเมินและผู้รับการประเมินให้เข้าใจตรงกัน ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึง พฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ (Chiraprapha Akaraborworn, 2006) และกลายเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ยังคงใช้กันอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลกรกลายเป็นสิ่งที่เป็นปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและกลายเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาคุณภาพของพนักงานและเป็นปัจจัยที่ลดทอนถึงประสิทธิภาพของระบบงานและคุณภาพของพนักงานไปในที่สุด

รูปแบบที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ในการประเมินตามรอบระยะของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 6 เดือน ถูกกำหนดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญและคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ร่วมกันกำหนดกรอบการประเมินการปฏิบัติราชการออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ แบบประเมินสมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่องค์กรคาดหวัง (Cor Competency) แบบประเมินการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัด และแบบประเมินทักษะความรู้ ความสามารถโดยกำหนดให้เป็นกรอบที่มหาวิทยาลัยนั้นจะต้องใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินการปฏิบัติราชการตามรอบระยะของการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนทุกคนที่จะต้องใช้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ซึ่งแบบประเมินดังกล่าวเป็นแบบประเมินที่ดีที่มุ่งเน้นการทำงานของหน่วยงานให้สอดรับกับบริบทของมหาวิทยาลัยและทิศทางของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย แต่ไม่ใช่แบบประเมินที่จะสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ภาระกิจงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นตัวตั้งซึ่งมีผลทำให้การพัฒนาศักยภาพของพนักงานไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ปัญหาข้อที่หนึ่งคือ ความแตกต่างของภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีความแตกต่างกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัญหาข้อที่สองคือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไว้ตายตัวในแบบประเมินนั้นไม่สามารถนำไปใช้สะท้อนผลการปฏิบัติราชการตามรอบของการประเมินได้จริง เนื่องจากภาระงานที่พนักงานปฏิบัติไม่สามารถบรรยายและถ่ายทอดออกมาได้อย่างชัดเจน อันเนื่องมากจากถูกบังคับไว้ด้วยด้วยตัวชี้วัดจากแบบประเมิน และในอีกหนึ่งมุมมองของปัญหาก็คือ งานบางอย่างมีลักษณะเป็นงานเชิงปริมาณหรือปริมาณมากต่อวัน แต่มีระยะเวลาของการจบงานสั้น งานบางอย่างต้องใช้ระยะเวลามากในการจบภารกิจหรือมากกว่ารอบการประเมิน 6 เดือนแต่มีจำนวนชิ้นงานนั้นน้อยซึ่งจำเป็นต้องใช้ค่าถ่วงน้ำหนักเพื่อให้เกิดความสมดุลในรูปแบบของการประเมินซึ่งข้อบกพร่องของแบบประเมินหรือความไม่คำนึงถึงพันธกิจงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะต้องทำการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในงานที่ขาดไปทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยบางคนนั้น ใช้ช่องว่างนี้เขียนภาระงานดูสวยหรู แต่แท้จริงนั้นกลับไม่มีปริมาณงานที่มากพอสำหรับการประเมินเลยในทางกลับกัน พนักงานมหาวิทยาลัยบางคนทำงานที่มีปริมาณต่อวันมาก กลับมองดูมีภาระงานน้อย จึงกลายเป็นความไม่ยุติธรรมของการจัดสรรดุลยภาพงานภายในหน่วยงานอย่างไม่เท่าเทียมที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นเพียงค่าป้าหมายขององค์กรเป็นหลักดังนั้น รูปแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันตามระยะของการประเมินทุก 6 เดือน จึงไม่อาจเป็นรูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการประเมินของพนักงาน

มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ เพราะพนักงานก็ไม่สามารถทราบถึงระดับการปฏิบัติงานหรือไม่ทราบว่าตนเองอยู่ในระดับความแตกต่างของงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง จึงไม่อาจพัฒนาตนเองจุดบกพร่องหรือจุดที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงได้อย่างถูกจุด

ผู้เขียนจึงนำปัญหาดังกล่าวมาเป็นข้อมูล และศึกษาหาแนวทางออกที่ดีที่สุด จึงขอเสนอวิธีการสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยโดยใช้วิธีการผสานวิธีของกำหนดตัวชี้วัดและค้าเป้าหมาย ได้แก่ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) การสอบถามความคาดหวังจากผู้รับการบริการ (Customer –Focused Method) และการไล่เรียงผังการเคลื่อนของงาน (Workflow – Charting Method) ทั้งนี้ให้อยู่บนพื้นฐานของการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและหลักการของสมาร์ท (SMART) เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้สามารถสร้างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้สอดคล้องตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสังกัดอยู่ อีกทั้งยังสนับสนุนพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (Office of Personnel Research and Development, Office of the Civil Service Commission, 2009)

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ถือเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ที่มีต้นกำเนิดมาจากลักษณะของงานและภาระหน้าที่ของพนักงานผู้ปฏิบัติ ทำให้พนักงานสามารถสามารถ คิดวิเคราะห์ตัวชี้วัด และพัฒนาตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับภาระกิจงานได้อย่างสอดคล้อง ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลนั้น ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาระบบงานที่รับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพได้

1.วิธีการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดมีอย่างน้อย 4 วิธี ได้แก่

1.1 การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดรับหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบหนึ่ง ได้แก่ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมิน หรือหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินหรือหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในกรณีที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่าง

ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน และผู้ประเมินนั้นมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชิ้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

1.2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับการบริการ เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดโดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับการบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับการบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะสำหรับงานให้การบริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับการบริการ

1.3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow-Charting Method)

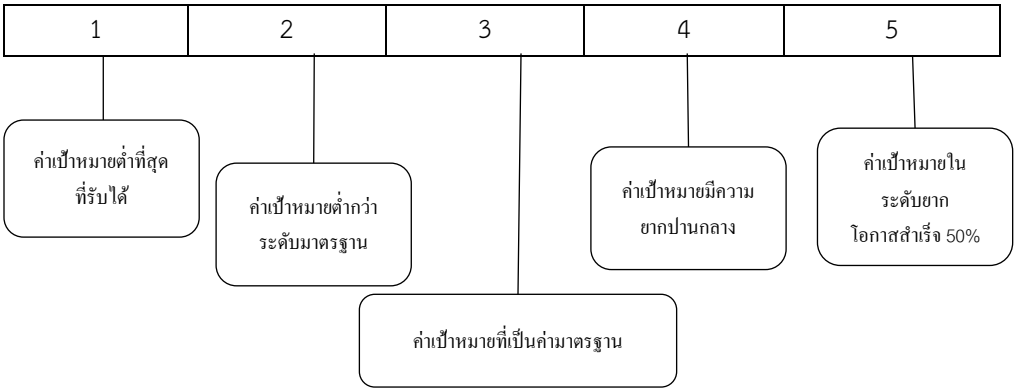
วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้ คือ 1)ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้น ๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้ 2) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน 3)พิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

1.4 การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

ทั้งนี้ วิธีการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการนั้นให้ใช้กับการประเมินข้าราชการผู้ที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาของการประเมิน การประเมินข้าราชการทั่วไปสามารถประยุกต์ใช้วิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้นโดยเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกัน หรืออาจเลือกใช้วิธีอื่นใดที่นอกเหนือที่กล่าวไว้ข้างต้นก็ได้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

2. การกำหนดค่าเป้าหมาย ภายหลังที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว จึงร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายซึ่งจะเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและเห็นชอบร่วมกัน โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติการกำหนดค่าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งมีค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่

สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้ว จะประเมินให้คะแนนเท่ากับ 0 ไปจนถึงระดับ 5 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย ซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินจะต้องใช้ความสามารถ และทุ่มเท และความอุตสาหะอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้



แผนภาพที่ 1 การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย

ความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ

ระดับที่ 1 : ค่าเป้าหมายต่ำที่สุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้หนึ่ง คะแนน

ระดับที่ 2 : ค่าเป้าหมายต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ผู้ที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานระดับนี้จะได้สองคะแนน

ระดับที่ 3 : ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผู้ที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานระดับนี้จะได้ สาม คะแนน

ระดับที่ 4 : ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผู้ที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานระดับนี้จะได้สี่ คะแนน

ระดับที่ 5 : ค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผู้ที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานระดับนี้ จะได้ห้า คะแนน

กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การดำเนินการตามกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ โดยพื้นฐานแล้วผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 3 วิธี ได้กล่าวไว้ข้างต้นเข้าด้วยกันเพื่อจัดทำตัวชี้วัดลงสู่รายบุคล มีขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มต้นจากการถ่ายทอดวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างก่อน เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสอดรับกับเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับ

2. พิจารณาว่าตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินครบถ้วนตามหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินนั้นหรือไม่ หากยังไม่ครบถ้วน หรือไม่มีตัวชี้วัดใดที่สามารถถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินได้ ก็ได้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเพิ่ม โดยใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังจากผู้รับการบริการ หรือวิธีไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลนี้ จะครอบคลุมถึงวิธีการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดรายบุคคล ตลอดจนสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรทำความเข้าใจเพื่อสามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม (Thouchya Seangsri, Voraproj Sriwongkol and Piya Korakotjintanakan, 2014)

1. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งมีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน เช่น ร้อยละของโครงการที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของประชาชนที่เข้ารับบริการ ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำใบอนุญาตขับขี่พาหนะ

1.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจนสามารถวัดเป็นนามธรรมได้ โดยสร้างเครื่องมือวัด เพื่อใช้ในการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้บริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูงหมายถึงพึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึงพึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

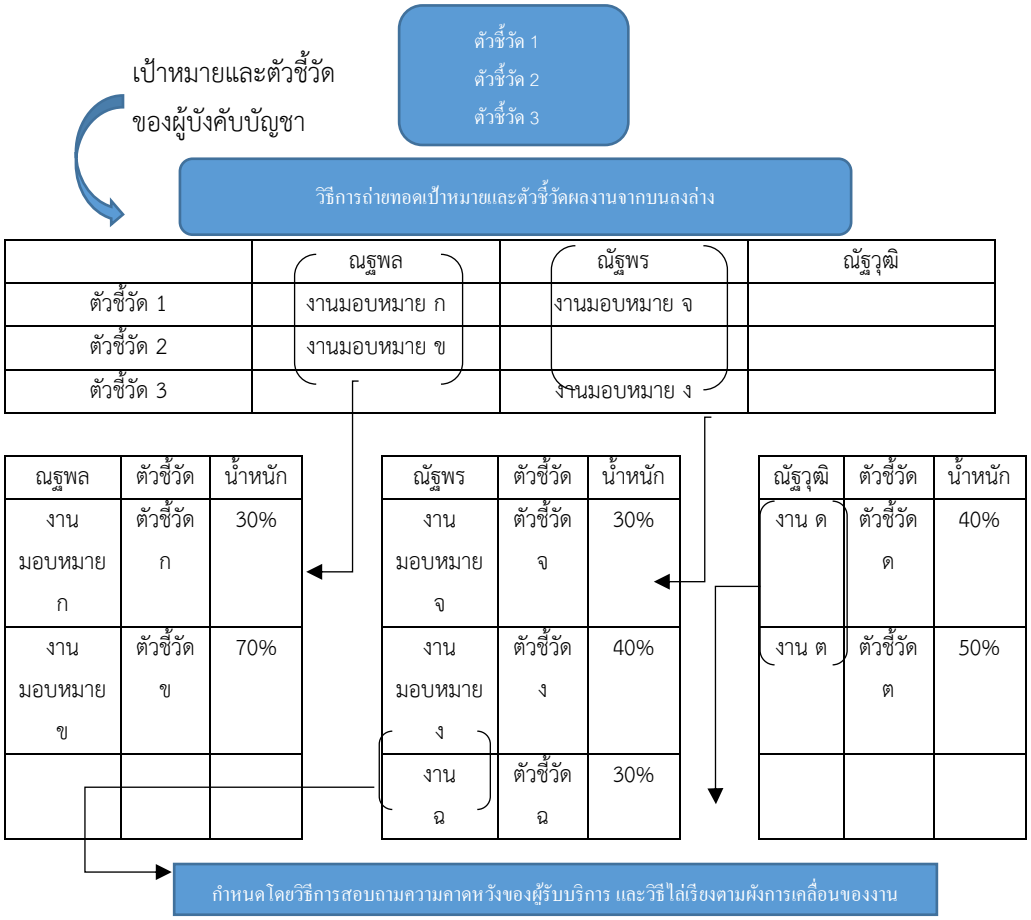
วิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว โดยเนื้อแท้แล้ว คือ การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยกำหนดตัวชี้วัดสามารประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้

1.3 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้

โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน ทั้งนี้เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น

ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องการสะท้อนถึง

2. การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวไปแล้ว หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน โดยวิธีที่เลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (Ong-art Naiyapatana, Nipa Sripairoj, Duangchai Srikeaw and Nophawan Srikate, 2015) ที่สามารถนำไปใช้ในการประเมิน ซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง



แผนภาพที่ 2 การบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล

3. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายบนพื้นฐานของหลักการ SMART (Office of Personnel Research and Development, Office of the Civil Service Commission, 2009) การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพหมายถึง ตัวชี้วัดที่จะสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดจากพันธกิจงานของพนักงานผู้ปฏิบัตินั้น จะต้องคำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของตัวชี้วัด ด้วยหลักการ SMART โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 S (Specific) จะต้องมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

3.2 M (Measurable) สามารถวัดได้จริง

3.3 A (Agreed Upon) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน

3.4 R (Realistic และ Relevant) มีความเป็นได้ที่จะสำเร็จได้จริงเกี่ยวกับงาน หรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม

3.5 T (Timebound) อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ 6 เดือน ตามรอบการประเมิน

หลักการ SMART เป็นกรอบแนวทางที่จะทำให้การกำหนดเป็นตัวชี้วัดของพนักงานสามารถกระทำได้โดยจะต้องเป็นการสะท้อนภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในรอบของการปฏิบัติงาน 6 เดือนที่มีเงื่อนไขโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องตกลงแล้วร่วมกัน โดยที่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจะเป็นตัวที่ส่งเสริมพันธกิจของหน่วยงาน หรือส่งเสริมตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินด้วย และตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนั้นจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงลงไปในเนื้องานที่ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นนามธรรม และจะต้องเป็นลักษณะที่บ่งชี้ถึงภาระงานทั้งเชิงปริมาณ เชิงปริมาณที่เป็นนามธรรม และเชิงคุณภาพด้วย

บทสรุป

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ถูกตั้งไว้ให้พนักงานได้ก้าวไปให้ถึงเกณฑ์มาตรฐาน หรือสูงเกินมาตรฐานที่ตั้งไว้ ถึงจะได้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือดีเยี่ยม แต่ไม่สามารถลดช่องว่างระหว่างงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติกับเป้าหมายขององค์กรได้ จึงถือว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานไม่สามารถสะท้อนถึงการทำงานในภาระกิจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของรอบประเมิน หรือในทางกลับกันการปฏิบัติงานนั้นไม่ส่งเสริมต่อพันธกิจ เป้าหมายขององค์กร การสร้างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มาจากภาระงานและการพิจารณาถึงผู้มาติดต่อหรือผู้มารับบริการ เพื่อมากำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับ

เป้าหมายขององค์กรหรือตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาอีกทั้ง ภาระงานต่าง ๆ จะต้องมีภาระงานที่บ่งชี้งานเชิงปริมาณและงานเชิงคุณภาพได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานวิธีของการกำหนดตัวชี้วัด จึงถือเป็นผลสรุปของการพิจารณาทุกองค์ประกอบของปัจจัย เพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

Chiraprapha Akaraborworn. (2006). *Build People : Create Work.* Bangkok : Kor Polapim, p. 68. [In Thai].

Office of Personnel Research and Development, Office of the Civil Service Commission. (2009). *Guidelines for setting the indicators and target values*. Bangkok : Office of Personnel Research and Development, Office of the Civil Service Commission. [In Thai].

Ong-art Naiyapatana, Nipa Sripairoj, Duangchai Srikeaw and Nophawan Srikate. (2015). “DEVELOPING A PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR STAFF MEMBERS OF FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY (SWU) : USING THE INDIVIDUAL KEY PERFORMANCE INDICATOR APPROACH”. *Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences),* 7 (14) : July-December, p. 182-197. [In Thai].

Thongchai Suntiwong. (1997). *Organization and Management*. 11th edition. Bangkok : Thai Wattana Panich. [In Thai].

Thouchya Seangsri, Voraproj Sriwongkol and Piya Korakotjintanakan. (2014). “A Development of Tools for New Teachers’ Professional Performance Assessment”, *Journal of Education Naresuan University*, 16 (4) : October-December. [In Thai].