

KPIs

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรรพน.



คำนำ

กปน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบ CBM/CBM ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็น การประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานทุกระดับ และประเมินสมรรถนะ(Competency) เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน

คู่มือฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อแนะนำที่มุ่งหวังให้พนักงาน กปน. ในฐานะที่เป็น ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) และผู้ได้รับการประเมิน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้มีความเข้าใจ แนวทางและวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่า เกณฑ์วัด ในส่วนของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) เท่านั้น เพื่อให้สามารถกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และค่าเกณฑ์วัด (Target) ที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมินอย่างแท้จริง และสามารถ นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คณะผู้จัดทำ

บทนำ 1	
ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2
ภาพรวมระบบประเมินผลบุคคลของ กปน	2
แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	3
ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4
บทที่ 2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	6
ประเภทของตัวชี้วัด	6
ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ กปน.	7
แนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล	7
ขั้นตอนในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	8
การวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA)	14
ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	18
บทที่ 3 การกำหนดค่าเป้าหมาย	20
ระดับค่าเกณฑ์วัด	20
ข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด	23
บทที่ 4 แบบฟอร์มและคำจำกัดความ	27
แบบฟอร์มที่ 1 เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	27
แบบฟอร์มที่ 2 คำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	29
แบบฟอร์มที่ 3 แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	32

>> ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

>> ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1 ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2 ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3 ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้างเพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รู้หรือไม่!! การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้บริหารสามารถกำหนดแผนฝึกอบรมและพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนด้วย...



>> ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน
2. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน รวมถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นและตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน
3. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
4. ช่วยในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน

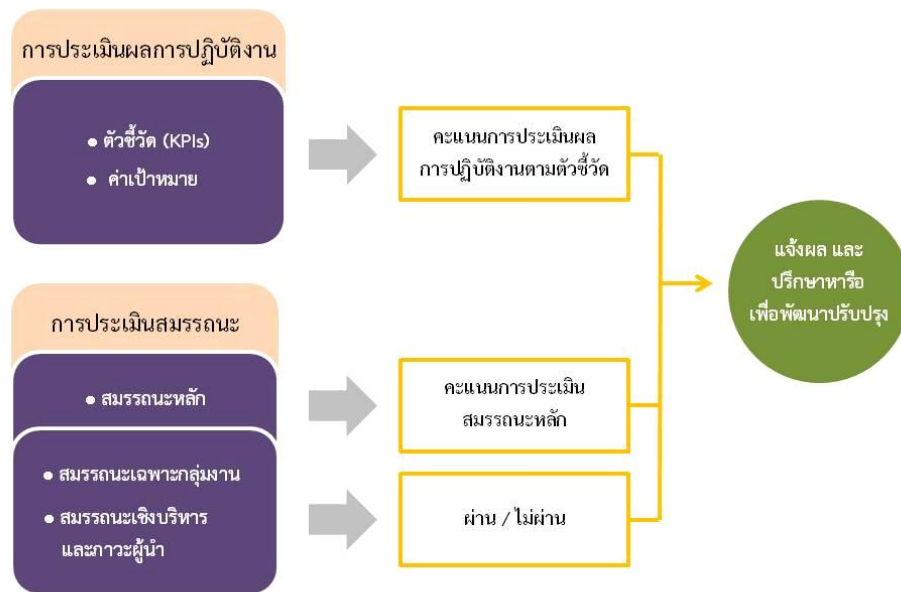
>> ภาพรวมระบบประเมินผลบุคคลของ กปน.

ส่วนที่ (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ น้ำหนักร้อยละ 80

ส่วนที่ (2) การประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย

- สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) น้ำหนักร้อยละ 20
- สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)
- สมรรถนะเชิงบริหารและภาวะผู้นำ (Leadership Competency : LC) เฉพาะระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไป

คะแนนประเมินผลบุคคลมาจากผลรวมของคะแนน 2 ส่วน คือ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) ซึ่งน้ำหนักในแต่ละส่วนจะพิจารณาตามความเหมาะสม โดยทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง เป็นผลงานครึ่งปีแรก (ต.ค. – มี.ค.) และครั้งที่ 2 เป็นผลงานทั้งปี (ต.ค. - ก.ย.) ส่วนการประเมิน FC และ LC ไม่มีการให้คะแนนประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยเลือกคุณลักษณะในแต่ละรายการที่ตรงกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับความเชี่ยวชาญที่กำหนดสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยประเมินผลปีละครั้งในการประเมินครั้งที่ 1 ของปีงบประมาณ หลังจากผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อเป็นข้อมูลในการหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

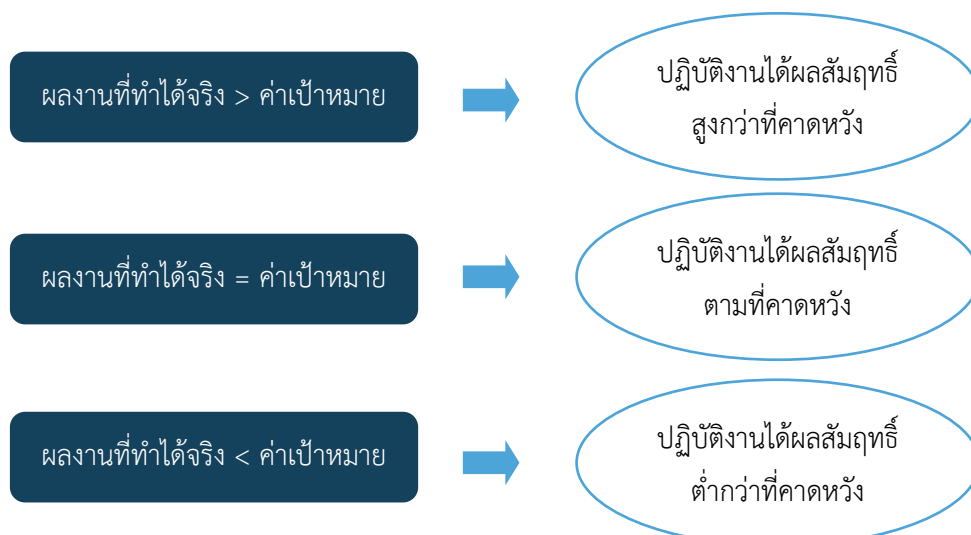


รูปที่ 1.1 ภาพรวมระบบประเมินผลบุคคลของ กปน.

>> แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามเกณฑ์วัดที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ทั้งในแง่ของปริมาณ และคุณภาพของงาน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าย่อมได้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มจากผู้บังคับบัญชาหารือและตกลงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ซึ่งสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง แล้วนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจะเปรียบเทียบผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้จริงกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผลการเปรียบเทียบมี 3 ลักษณะ ดังนี้



จากนั้นจะคำนวณคะแนนรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดทุกตัวตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ซึ่งผลการปฏิบัติงานนี้จะถูกบันทึกและคำนวณคะแนนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรม COACH) ปีละ 2 ครั้ง คือ งวด 6 เดือน และงวด 1 ปี



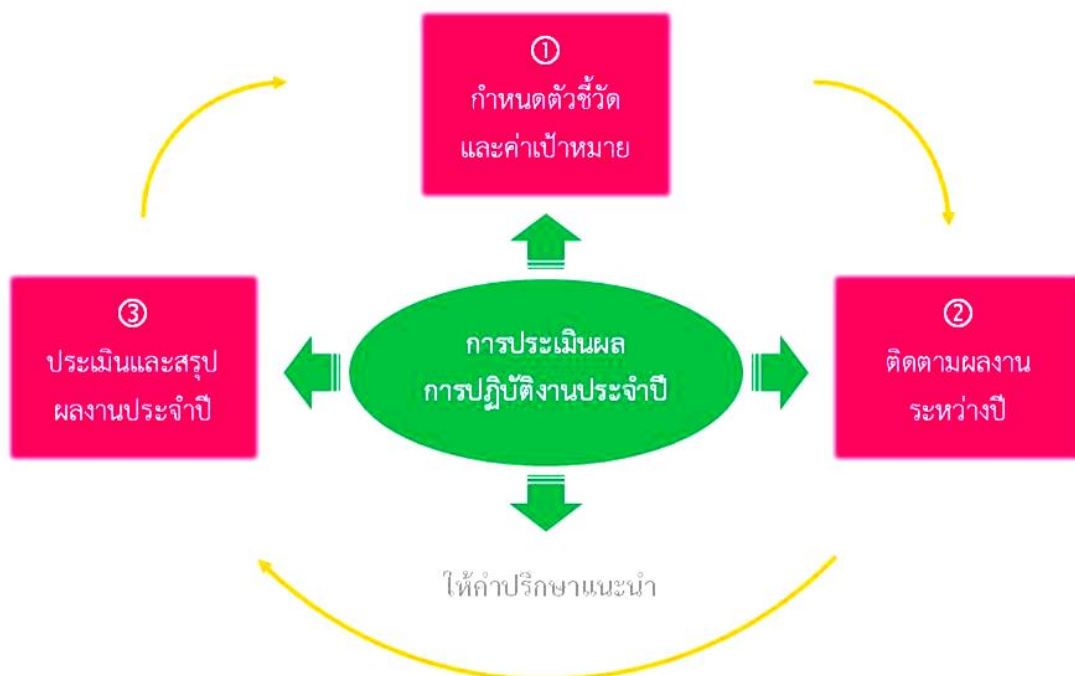
ผู้บังคับบัญชา = ผู้ประเมิน

ผู้ใต้บังคับบัญชา = ผู้ถูกประเมิน



>> ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ตามกรอบเวลาของการประเมินผล คือ



รูปที่ 1.2 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการในช่วงต้นของปีงบประมาณ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว พร้อมจัดทำคำอธิบาย ซึ่งจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง เพื่อส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานที่สอดคล้อง และส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

ในระหว่างปีงบประมาณกองพัฒนาเกณฑ์ชี้วัดผลการดำเนินงาน (กพช.) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไปจนถึงระดับรองผู้ว่าการ พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงานนำเสนอผู้บริหารเป็นรายไตรมาส

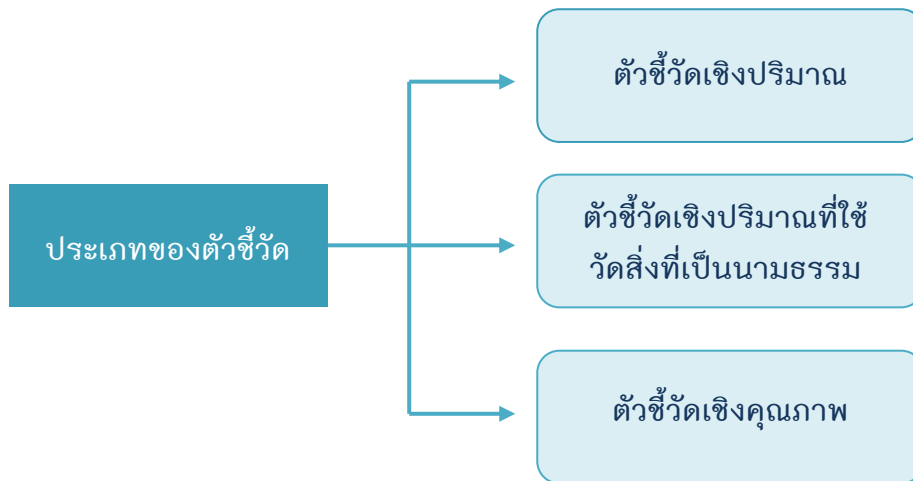
สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินในการติดตามดูแล ให้คำปรึกษา ชมเชย สอนงาน สังเกตปัญหา และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นทั้งจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาสตามที่ได้มีการหารือร่วมกันแล้ว โดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) (รายละเอียดในบทที่ 4)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและสรุปผลงาน

ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรม COACH) โดย กปน. กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 2 ครั้ง คือ วงด 6 เดือน และวงด 12 เดือน ทำให้ทราบว่าผลงานเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายในแต่ละข้อที่ตกลงกันเมื่อช่วงต้นปีงบประมาณนั้นต่ำกว่า เท่ากับ หรือดีกว่าค่าเป้าหมาย ซึ่งผลงานที่ได้จะแสดงค่าเป็นระดับคะแนนและระดับเกรดที่ได้รับในแต่ละข้อ รวมถึงผลงานในภาพรวมของบุคคลนั้นๆ และเมื่อผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งแล้ว จะต้องมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งพูดคุยถึงจุดดีและจุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำไปแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

>> ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้



(1) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ซึ่งเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

(2) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** เป็นการวัดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ระดับความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถวัดได้โดยการสร้างเครื่องมือวัด เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ผู้รับบริการประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง มีความพึงพอใจมาก และคะแนนต่ำ หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย ทั้งนี้เมื่อนำคะแนนที่ได้รับจากผู้รับบริการแต่ละรายมาประมวลผลรวมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

(3) **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่เป็นการวัดอิงกับค่าเกณฑ์วัดที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเกณฑ์วัดต่างๆ เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งค่าเกณฑ์วัดจะเป็นการอธิบายถึงความหมาย หรือความคาดหวังของผลสำเร็จของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

>> ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ กปน.

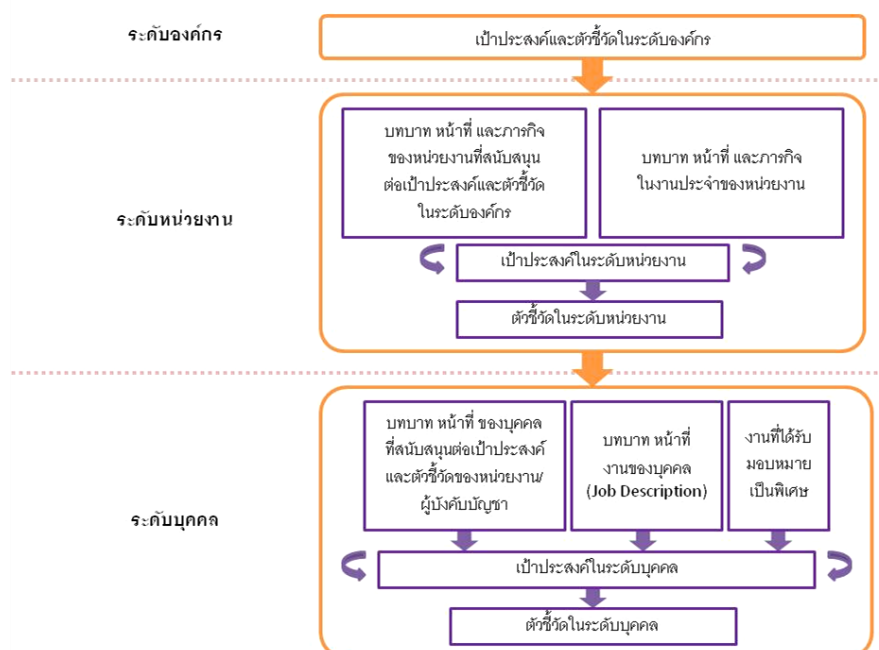
แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ตัวชี้วัดระดับองค์กร หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานในภาพรวมขององค์กร โดยปัจจุบันใช้ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์วัด 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 และส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์วัดและค่าเกณฑ์วัดเป็นการพิจารณาทกลงร่วมกันของ กปน. กับกระทรวงการคลัง และจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยตัวชี้วัดจะกำหนดค่าเกณฑ์วัดมาจากยุทธศาสตร์การบริหารฯ แผนปฏิบัติงานประจำปี แผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะสะท้อนผลการดำเนินงานของ กปน. ในทุกด้าน รวมถึงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และนโยบายภาครัฐ

ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับรองผู้ว่าการถึงระดับผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า ทั้งนี้ตัวชี้วัดดังกล่าวจะแตกต่างกันตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ รวมถึงตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากตัวชี้วัดระดับองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

ตัวชี้วัดระดับบุคคล หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญของบุคคลแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละบุคคล ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองและเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการตามขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละบุคคล ทั้งนี้พนักงานที่มีหน้าที่งานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรจะไม่แตกต่างกัน

>> แนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล

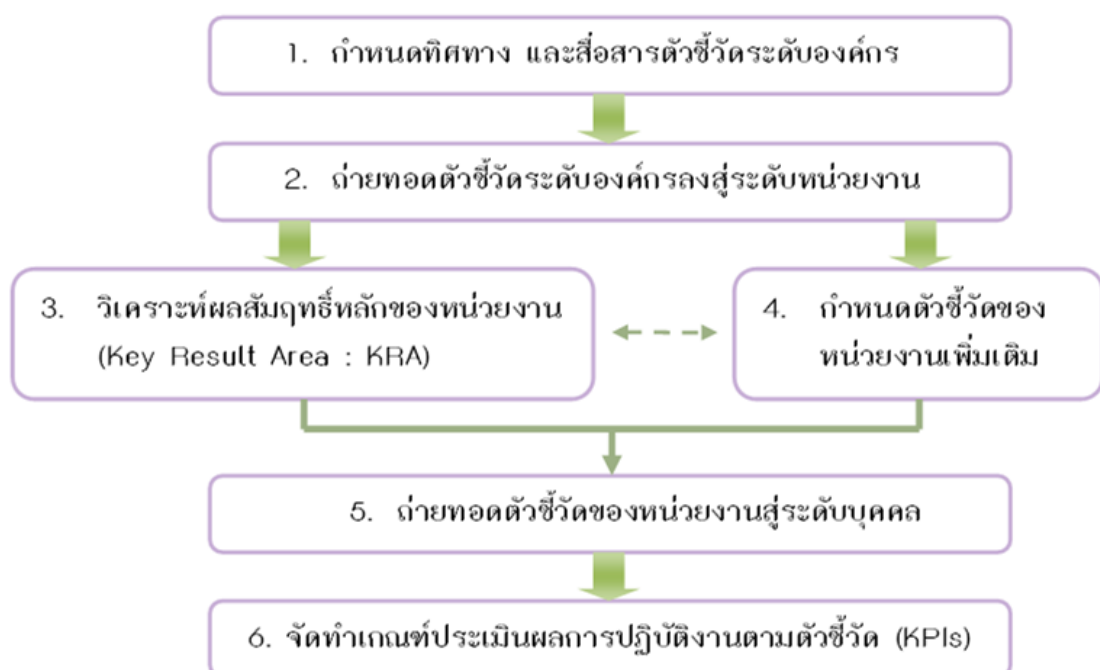


รูปที่ 2.1 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล

แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล เริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจที่ กปน. ตกลงร่วมกับ กระทรวงการคลัง โดยพิจารณาจากนโยบายรัฐบาล แผนงานตามยุทธศาสตร์ กปน. แผนปฏิบัติงานประจำปี แผน EVM และแผนบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัดระดับองค์กรจะถ่ายทอดมาสู่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ซึ่งตัวชี้วัดระดับหน่วยงานจะสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร และเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามบทบาทหน้าที่หลักของหน่วยงาน แล้วจึงถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคลเพื่อให้ตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร และให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ ซึ่งตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่างการสนับสนุนเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของหน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา การพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ (Job Description) ของแต่ละบุคคล รวมทั้งการให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

จากแนวทางข้างต้น สามารถแบ่งขั้นตอนในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลได้เป็น 6 ขั้นตอน เริ่มจากขั้นตอนแรก คือ การกำหนดทิศทางและสื่อสารตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งเทียบได้กับแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร ขั้นตอนต่อมา คือ การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลักของหน่วยงาน (Key Result Area : KRA) และการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานเพิ่มเติม ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้เทียบได้กับแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน จากนั้นถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล และจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ของแต่ละบุคคล ซึ่งในขั้นตอนนี้เทียบได้กับแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

>> ขั้นตอนในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ทั้ง 6 ขั้นตอนที่น่าเสนอในรูปข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทาง และสื่อสารตัวชี้วัดระดับองค์กร

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องจัดทำยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดทิศทางองค์กรโดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของ กปน. เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) สู่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) หรือกลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) นำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators : Pls) ในระดับองค์กร แสดงดังภาพนี้



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มาสู่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

เมื่อได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators : Pls) แล้ว จึงมากลั่นกรองเพื่อหาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) โดยหลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้ในการคัดเลือก คือ พิจารณาจากความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความทันสมัยของข้อมูล ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล และพิจารณาตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ความสำเร็จของงานหลัก (Key Result Area : KRA) มากที่สุด หรือพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายหลักขององค์กร เป็นต้น

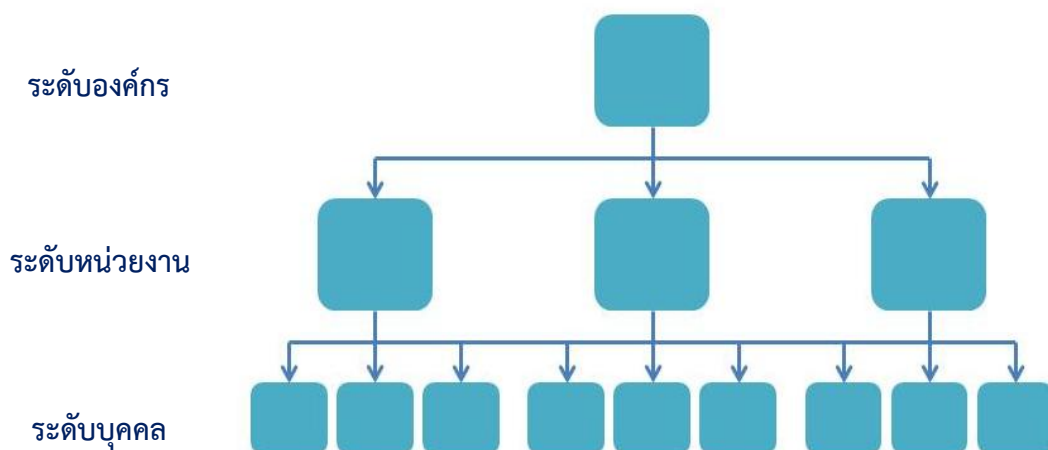
คุณลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มีดังนี้

- ❶ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- ❷ ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น โดยตัวชี้วัดที่มีความสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ประเภท
 - ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
 - ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรม หรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์กร
- ❸ ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลด้านการเงิน และด้านอื่นๆ (การเรียนรู้และพัฒนากระบวนการภายใน และลูกค้า) เพราะตัวชี้วัดผลด้านการเงินบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีต หรือเหตุการณ์ที่ผ่านพ้นมาแล้ว องค์กรต้องมีตัวชี้วัดอื่นที่ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคต แม้ว่าในสิ่งที่องค์กรต้องการวัดหรือประเมินมีเป็นจำนวนมาก แต่องค์กรจะต้องคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญๆ
- ❹ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)
 - ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดนำที่ทำให้เกิดผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด
 - ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร

ตัวอย่าง เช่น จำนวนจุดรั่วใต้ดินที่สำรวจพบ ความรวดเร็วในการซ่อมท่อ เป็น Leading Indicators จะส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสีย ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและรายได้ ซึ่งเป็น Lagging Indicators
- ❺ ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคล หรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว
- ❻ ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- ❼ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้
- ❽ มีความชัดเจน (Validity of KPI) และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่มีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเข้าใจเท่านั้น
- ❾ สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน

กองพัฒนาเกณฑ์ชี้วัดผลการดำเนินงาน (กพข.) ฝายติดตามและประเมินผล จัดทำร่างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ระดับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามที่ กปน. ได้ตกลงร่วมกับกระทรวงการคลัง นอกจากนี้ยังพิจารณาจากนโยบายรัฐบาล แผนงานตามยุทธศาสตร์ กปน. แผนปฏิบัติงานประจำปี แผน EVM และแผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น กพข. จะประชุมร่วมกับผู้บริหารของหน่วยงานตั้งแต่ระดับฝ่ายขึ้นไปจนถึงระดับรองผู้ว่าการ เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นประจำในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปีงบประมาณ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน จะใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



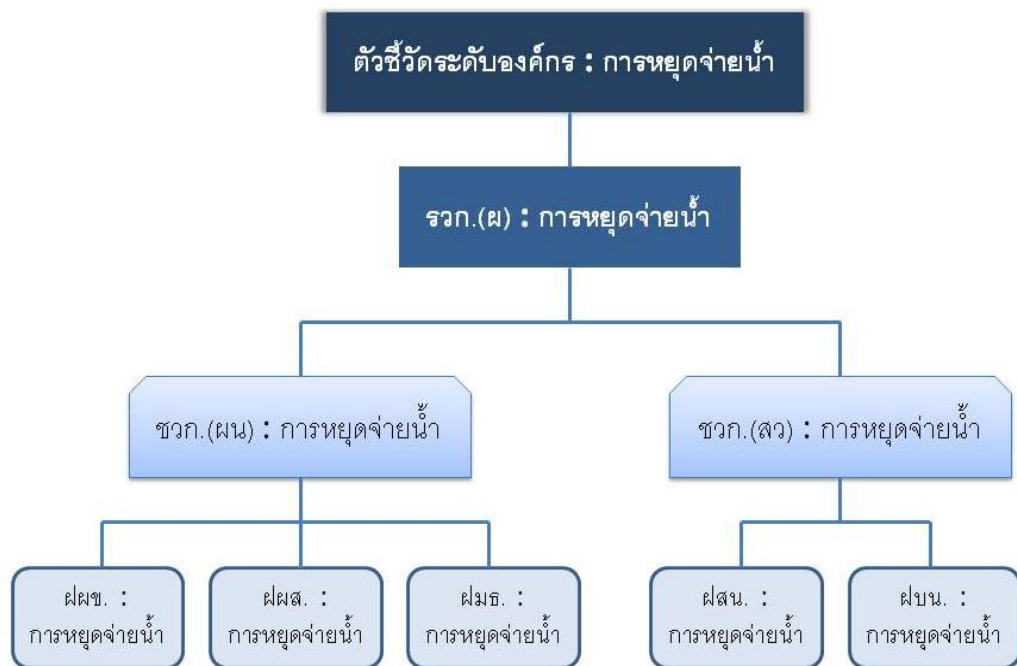
รูปที่ 2.4 แนวคิดการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่าง

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากบนลงล่างนี้ อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า

ผลสำเร็จขององค์กร = ผลรวมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร

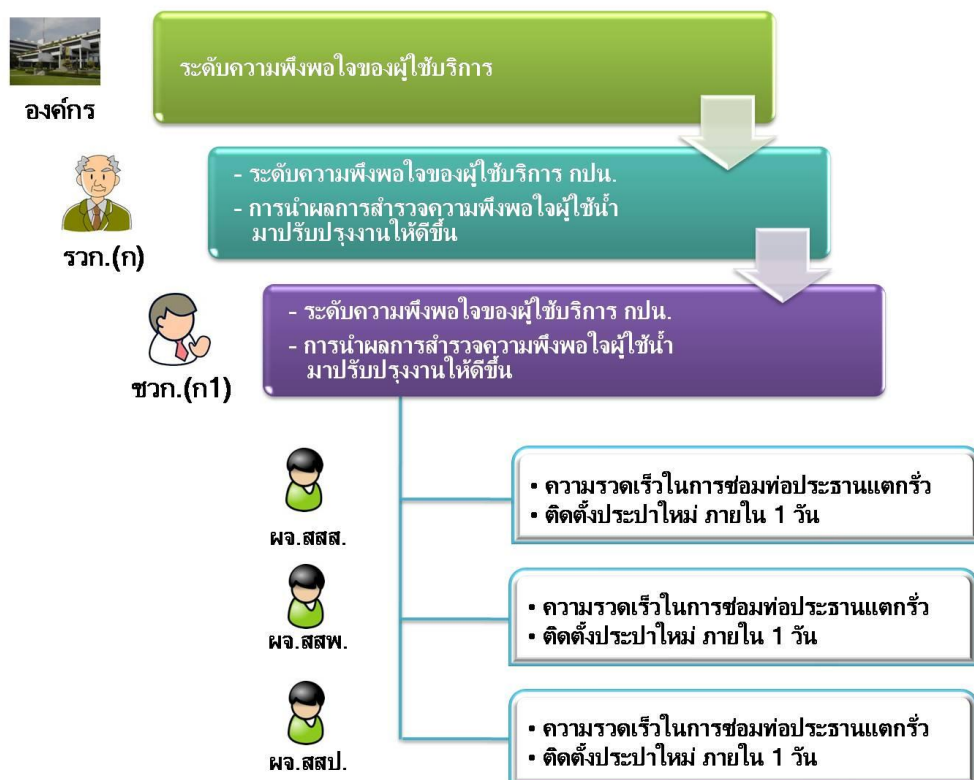
การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเกณฑ์วัดได้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจึงต้องถูกถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ตามลำดับชั้นลงมา เพื่อผลักดันให้งานของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับองค์กร



รูปที่ 2.5 ขั้นตอนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่บุคคล

รูปแบบที่ 2 ตัวชี้วัดของหน่วยงานสนับสนุนตัวชี้วัดระดับองค์กร



รูปที่ 2.6 ขั้นตอนการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลักของหน่วยงาน (Key Result Area : KRA)

ผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดหวัง หรือต้องการจะได้มากที่สุดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก หรือตามภารกิจหลักของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย



ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต เช่น การดำเนินการโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร จะให้ความสำคัญเฉพาะการจัดโครงการฝึกอบรมได้ครบตามแผนซึ่งเป็นแค่ผลผลิตเท่านั้นไม่ได้ แต่จะต้องให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ คือ ความรู้ และทักษะของผู้เข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นด้วย เป็นต้น หรือการปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้า มีผลผลิตที่มุ่งหวัง คือ สามารถลดระยะเวลาของการให้บริการให้สั้นลง มีผลลัพธ์ คือ มุ่งให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจต่อการรับบริการ

คำถามช่วยในการวิเคราะห์หา KRA และ KPI



>> การวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA)

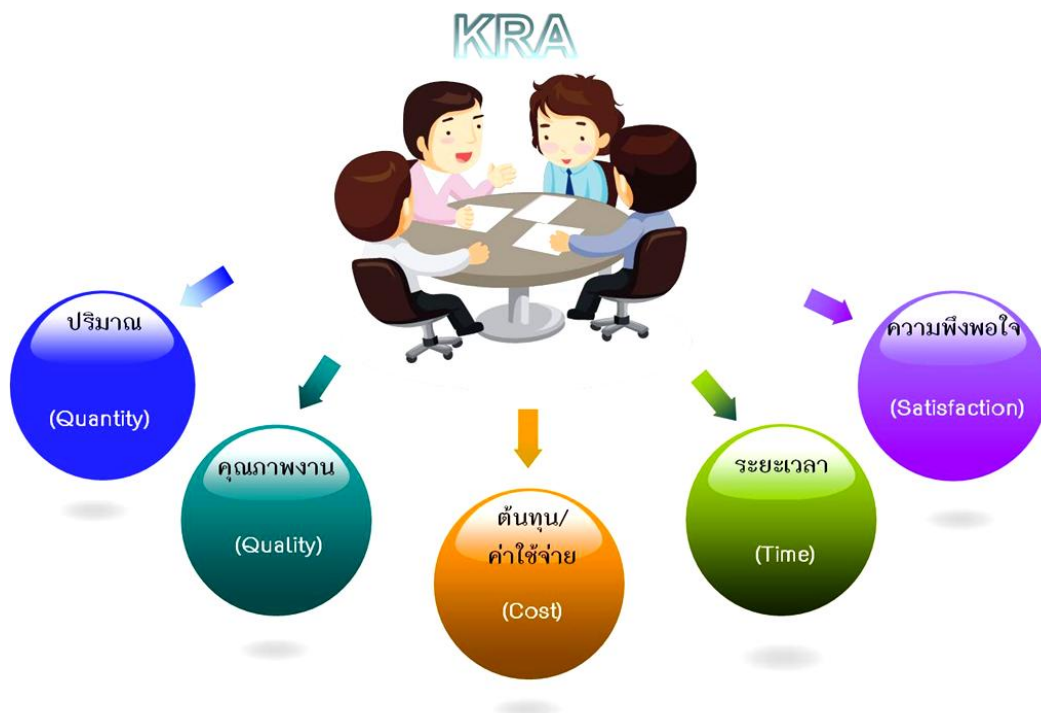
มีขั้นตอนสังเขป ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหลักตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน กำหนดกิจกรรมหลักเป็นข้อๆ เช่น

- ฝ่ายบำรุงรักษาสถานีสูบน้ำ มีหน้าที่หลัก เช่น
 - (1) บำรุงรักษาเครื่องสูบน้ำและอุปกรณ์ประกอบ
 - (2) บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อย ระบบจ่ายไฟฟ้ากำลัง และอุปกรณ์ประกอบ
 - (3) บำรุงรักษามอเตอร์ไฟฟ้า และเครื่องควบคุมไฟฟ้าทุกชนิด
 - (4) ควบคุมการใช้งานของอุปกรณ์ระบบสื่อสารและเครื่องวัด

2. การกำหนดผลที่คาดหวัง (ผลผลิต/ผลลัพธ์/เป้าประสงค์ความสำเร็จของงานหลัก) โดยการนำมิติมุมมองในด้านต่างๆ มาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อหาว่าองค์กร/หน่วยงาน คาดหวังอะไรจากกิจกรรมหลักนั้นๆ เช่น

- (1) ด้านปริมาณงาน (Quantity) เช่น ชิ้นงานครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด
- (2) ด้านคุณภาพงาน (Quality) เช่น ชิ้นงานมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ได้มาตรฐานตามที่กำหนด
- (3) ด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) เช่น การดำเนินงานมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือสามารถประหยัด ใช้เงินได้ประโยชน์สูงสุด
- (4) ด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน (Time) เช่น สามารถดำเนินงานเสร็จตามกำหนดเวลา
- (5) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) เช่น ผลงานได้รับความพึงพอใจ หรือได้รับคำชมเชย



ตัวอย่าง KRA ของฝ่ายบำรุงรักษาสถานีสูบน้ำ					
ภารกิจ หน้าที่ความ รับผิดชอบหลัก	ผลลัพธ์ความสำเร็จของงานหลัก (KRA)				
	ด้านปริมาณ (Quantity)	ด้านคุณภาพ (Quality)	ต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่าย (Cost)	ระยะเวลา (Time)	ความพึงพอใจ (Satisfaction)
1. งานซ่อมบำรุง เครื่องจักรเชิงป้องกัน	ซ่อมบำรุงได้ครบ จำนวนจุดตามแผน	เครื่องจักรมี ความพร้อมใช้ งานตลอดเวลา	ค่าใช้จ่ายเป็นไป ตามงบประมาณ ที่ตั้งไว้	ซ่อมบำรุงแล้ว เสร็จตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	ความพึงพอใจ ของผู้ใช้น้ำ

เมื่อวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการในมิติมุมมองด้านต่างๆ ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อใช้วัดหรือประเมินผลจากการปฏิบัติงานดังกล่าวว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการหรือไม่

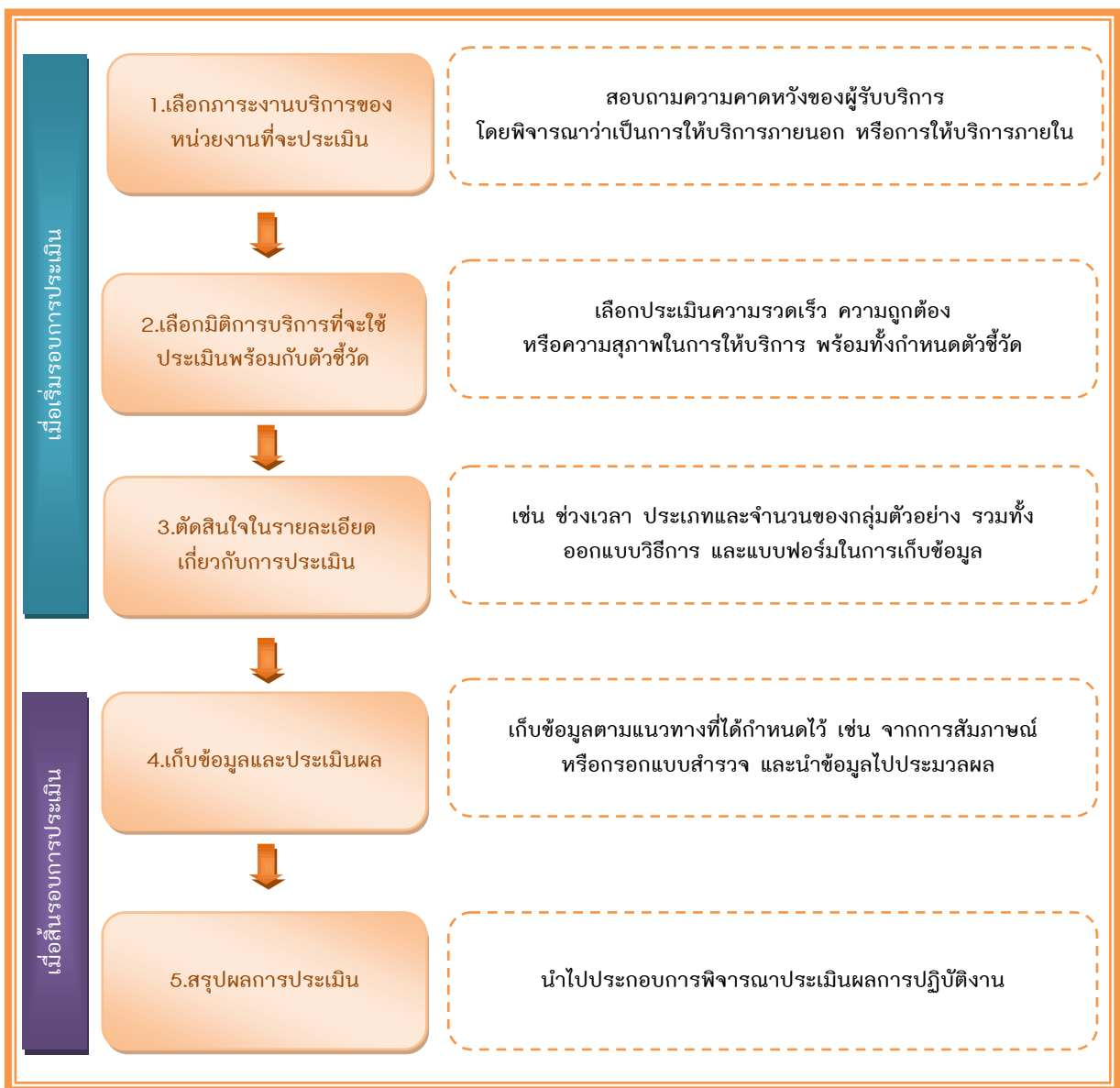
การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับหน่วยงาน คือ สิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของหน่วยงาน อาจจะเป็นระดับฝ่าย กอง ส่วน ซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ควรให้มีความสัมพันธ์ สนับสนุน หรือเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร และควรให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย เพื่อให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้รับการยอมรับ และมีความเข้าใจที่ตรงกัน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานเพิ่มเติม โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ KRA จากขั้นตอนที่ 3 แล้ว หน่วยงานต้องนำผลการวิเคราะห์ KRA มากำหนดเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมตามลักษณะงานของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้หน่วยงานอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method) มาช่วยในการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานเพิ่มเติมได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ระบุผู้รับบริการ หรือลูกค้าของหน่วยงานจนครบ ในกรณีที่มีผู้รับบริการจำนวนมากให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ก่อน
2. พิจารณาความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายว่าเป็นเช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น
3. กำหนดตัวชี้วัดสะท้อนความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้รับบริการ

ตัวอย่าง

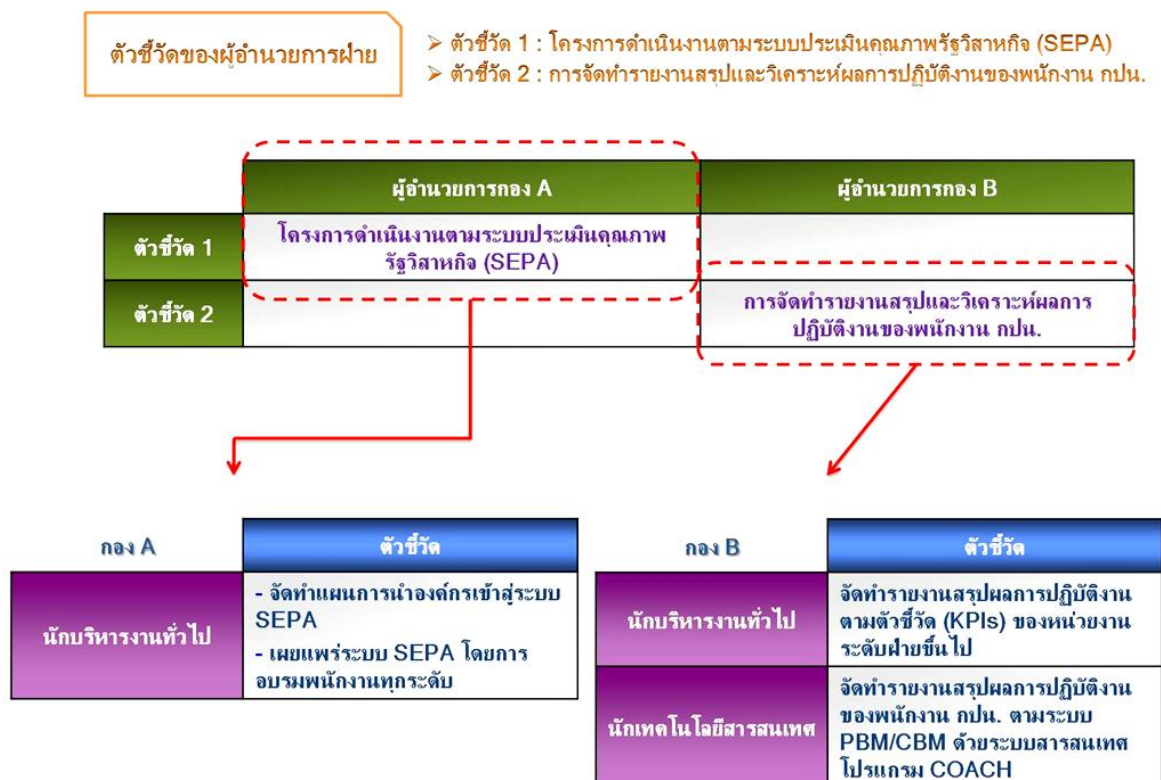


ขั้นตอนที่ 5 ถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลจะดำเนินการหลังจากการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร และระดับหน่วยงานเสร็จสิ้นแล้วจึงทำการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่างงานของบุคคลที่สนับสนุนต่อตัวชี้วัดของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา งานตามบทบาทหน้าที่ (Job Description) ของตนเอง และการให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล สามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่

- (1) ตัวชี้วัดเป็นตัวเดียวกับผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อ
 - ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน
 - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งขึ้นโดยไม่แบ่งเป็นงานย่อยๆ
- (2) ตัวชี้วัดเป็นคนละตัวกับผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงาน
 - เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดโดยรวมของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงาน
 - ตัวชี้วัดของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ไม่ใช่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเกณฑ์วัดของผู้บังคับบัญชา (งานตามเกณฑ์วัดของผู้บังคับบัญชาถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในเนื้องานที่ต่างกัน)

ตัวอย่าง



ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด KPIs

>> ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

❶ หลักการที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานระดับบุคคล ได้แก่ หลัก SMART Objective



Specific

มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการอะไร



Measurable

สามารถวัดและประเมินผลได้จริง



Agreeable

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน



Realistic &
Relevant

มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จได้จริง และเกี่ยวข้องกับงานของผู้รับ
การประเมินและไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม



Time-bound

อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ 6 เดือนตามรอบการประเมิน

โดยแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

S หมายถึง ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M หมายถึง สามารถวัดได้จริง ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ อาจวัดได้ในเชิงของตัวเลข เช่น ปริมาณ จำนวน ต้นทุน ราคา แต่มีบางงานที่ไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ อาจวัดเป็นเชิงคุณภาพแทน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง

A หมายถึง การพิจารณาร่วมกัน การเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาถึงตัวชี้วัดและเป้าหมาย

R หมายถึง มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริงและเกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และเป็นเรื่องที่ไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรมีสิ่ง/ปัจจัยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ อาจจะเป็นจำนวนคน อุปกรณ์ หรืองบประมาณสนับสนุน นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลยังควรเกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมาย (Job Description) และตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนตัวชี้วัดขององค์กร และตัวชี้วัดของหน่วยงาน

T หมายถึง กำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละตัวควรมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่งานจะต้องแล้วเสร็จ อาจจะเป็นรายปี รายไตรมาส หรือรายเดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละตัวชี้วัด

๒ ตัวชี้วัดมีจำนวนเหมาะสม โดยอาจมีจำนวนระหว่าง 4 - 7 ตัว ไม่ควรเกิน 10 ตัว เพื่อให้ตัวชี้วัดครอบคลุมเนื้อหาและความคาดหวังที่สำคัญ ไม่เป็นภาระต่อการประเมินมากเกินไป ทั้งนี้ในการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว ควรพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

- (1) ปริมาณงาน เมื่อเทียบกับงานอื่นๆ คือ งานที่มีปริมาณงานมากอาจกำหนดให้น้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีปริมาณงานน้อย
- (2) ผลกระทบและความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กร คือ งานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีผลกระทบน้อย
- (3) เวลาที่ใช้เมื่อเทียบกับงานอื่นๆ คือ งานที่ต้องใช้เวลานานมาก อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่างานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

๓ ความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล หรือข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล ซึ่งบางครั้งการวัดและการเก็บข้อมูลทำได้ยากมาก หรือทำไม่ได้เลย หรือต้องมีภาระและต้นทุนในการเก็บข้อมูลที่สูงมาก โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการวัด และเก็บข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัด (ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน) เสมอ

กรณีเกิดปัญหาในการวัดหรือเก็บข้อมูล อาจดำเนินการได้ ดังนี้

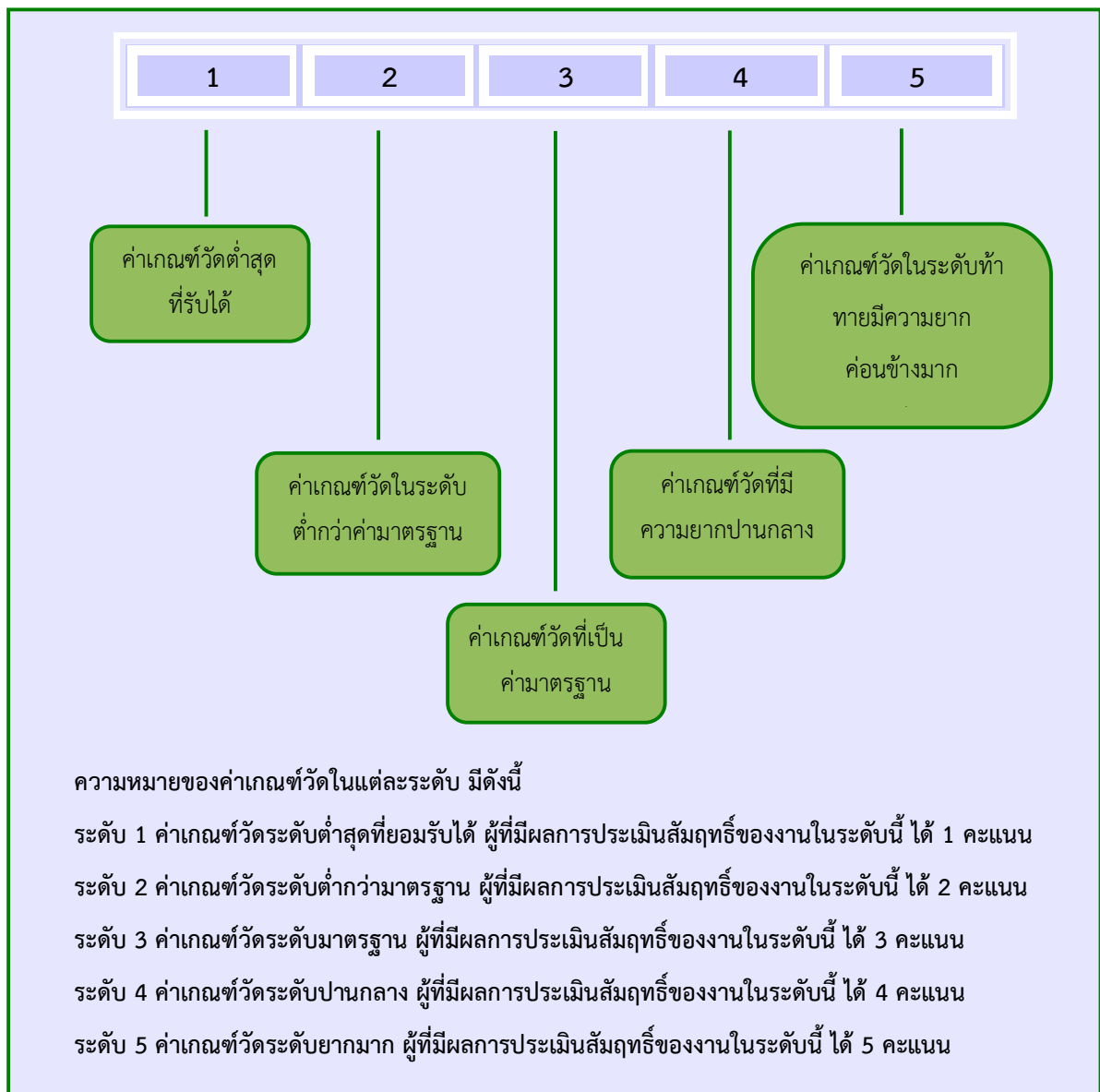
- (1) ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด โดยหาตัวชี้วัดเทียบเคียง (Proxy Indicator) ที่สามารถนำมาใช้แทนตัวชี้วัดเดิม แม้จะไม่ดีเท่าก็ตาม
- (2) กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่สามารถวัดผลประเมินได้ และกำหนดตัวชี้วัดที่วัดผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

๔ การนำผลสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการวัดในลักษณะของหน่วยงานมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยกระจายผลประเมินความพึงพอใจของหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล สามารถทำได้โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

- (1) คะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานนั้นสามารถถือเป็นข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ทันที ในกรณีที่กำหนดตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของผู้บริหารหน่วยงานนั้น
- (2) ในกรณีที่ผู้รับการประเมินในหน่วยงานนั้นได้ช่วยปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ และไม่สามารถแบ่งงานได้ชัดเจน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนที่มีตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” อาจได้รับคะแนนเท่ากับคะแนนประเมินความพึงพอใจของหน่วยงาน
- (3) หากกรณีหน่วยงานสามารถจำแนกงาน หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันในการให้บริการได้ ให้ดำเนินการดังนี้
 - พิจารณาแบบสอบถามที่ใช้สำหรับประเมินความพึงพอใจ โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละรายเกี่ยวข้องกับข้อใดบ้าง
 - นำผลของคะแนนข้อที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินมาสรุปเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

>> ระดับค่าเกณฑ์วัด

หลังจากกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง โดย กปน. กำหนดค่าเกณฑ์วัด แบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการให้คะแนนสำหรับการประเมินผล ตามรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 ระดับค่าเกณฑ์วัด

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเป้าหมาย ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบระดับค่าเกณฑ์วัด ตามรูปที่ 3.1 มาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากกำหนดตัวชี้วัดแล้วต้องกำหนดผลสำเร็จของงานที่คาดหวังจนครบทุกระดับตามเกณฑ์วัดภายในตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน สามารถกำหนดเป้าหมายได้ 2 กรณี

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
	1	2	3	4	5
(ทางเลือกที่ 1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน	ออกแบบระบบงานแล้วเสร็จ	ออกแบบระบบงานแล้วเสร็จและผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร	พัฒนากระบวนการและระบบงานในรายละเอียด	ทดลองปรับใช้ระบบงานใหม่	ระบบงานใหม่ได้มีการใช้งานโดยทั่วไป
(ทางเลือกที่ 2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน	ออกแบบระบบงานแล้วเสร็จ	ออกแบบระบบงานแล้วเสร็จและผ่านความเห็นชอบของผู้บริหาร	ระบบงานใหม่ได้ถูกนำไปใช้โดยมีปัญหาเชิงปฏิบัติการพอสมควร แต่ผู้รับผิดชอบได้ทำหน้าที่แก้ไขปรับปรุงอย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ได้ถูกนำไปใช้โดยมีปัญหาเชิงปฏิบัติบ้างแต่ไม่เกิดปัญหารุนแรง และผู้รับผิดชอบได้ทำหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขอย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ได้ถูกนำไปใช้โดยไม่เกิดปัญหาเชิงปฏิบัติใดๆ หรือมีบ้างก็น้อยมากจนไม่อาจถือเป็นประเด็นบกพร่องได้

ตัวอย่าง การกำหนด KPIs ค่าเป้าหมาย และการถ่ายทอด KPIs จากระดับผู้ช่วยผู้ว่าการลงระดับฝ่าย กอง และส่วน

งาน / กิจกรรมหลัก	ผลลัพธ์ความสำเร็จ ของงานหลัก (KRA)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย					ผู้ช่วยผู้ว่าการ(ระบบผลิตน้ำ)			
			5	4	3	2	1	ผคน.	ผมธ.	ผผส.	ผผข.
1. งานซ่อมบำรุง 1.1 ซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน	ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	<u>ด้านปริมาณ</u> 1.ร้อยละของจำนวนจุดที่ทำการ ซ่อมบำรุงเชิงป้องกันได้ตามแผน <u>ด้านคุณภาพ</u> 1.ร้อยละความพร้อมใช้งาน ของเครื่องจักร <u>ด้านระยะเวลา</u> 1.ซ่อมบำรุงเครื่องจักรเชิงป้องกัน แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	100	95	90	85	80	X	X	X	X
			100	99	98	97	96	X	X	X	X
			10	15	20	25	30				
			วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ				

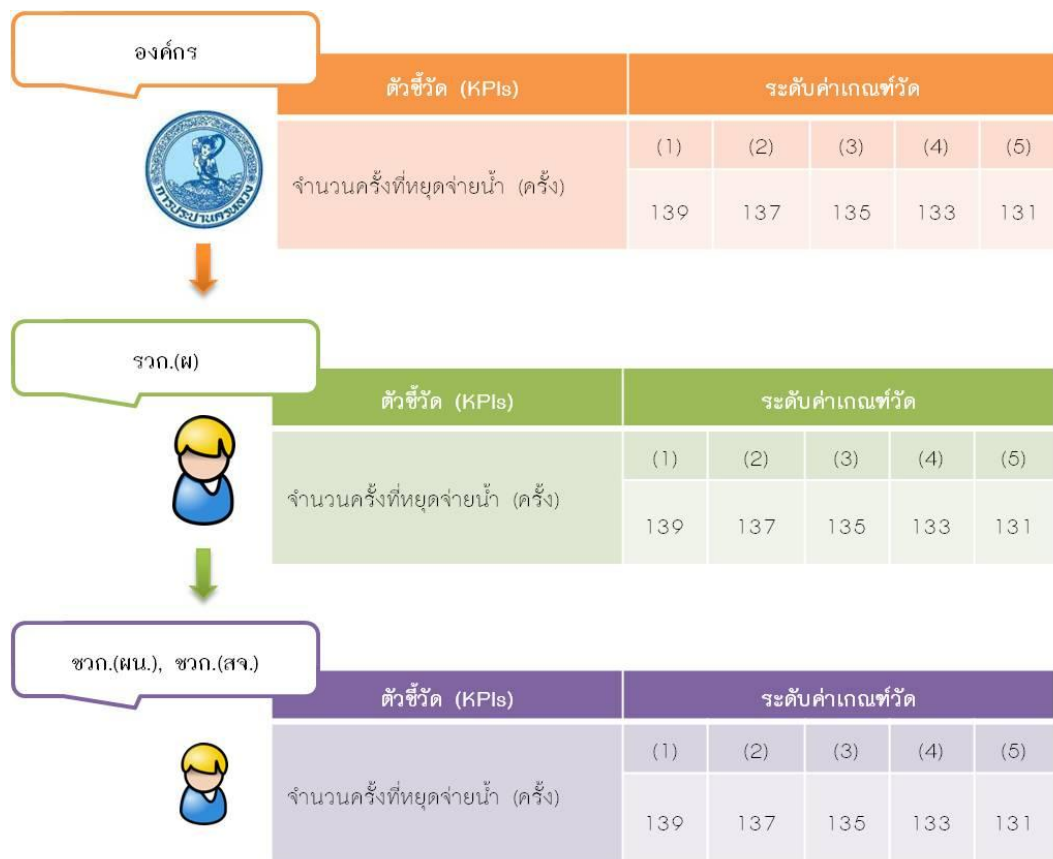
งาน / กิจกรรมหลัก	ผลลัพธ์ความสำเร็จ ของงานหลัก (KRA)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย					ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำสามแสน กองผลิตและจ่ายน้ำ			
			5	4	3	2	1	สคน.1	สคน.2	สคน.3	สคน.4
1. งานซ่อมบำรุง 1.1 ซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน	ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	<u>ด้านปริมาณ</u> 1.ร้อยละของจำนวนจุดที่ทำการ ซ่อมบำรุงเชิงป้องกันได้ตามแผน <u>ด้านคุณภาพ</u> 1.ร้อยละความพร้อมใช้งาน ของเครื่องจักร <u>ด้านระยะเวลา</u> 1.ซ่อมบำรุงเครื่องจักรเชิงป้องกัน แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	100	95	90	85	80	X	X	X	X
			100	99	98	97	96	X	X	X	X
			10	15	20	25	30				
			วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ	วันทำการ				

>>ข้อแนะนำในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด (Target Setting)

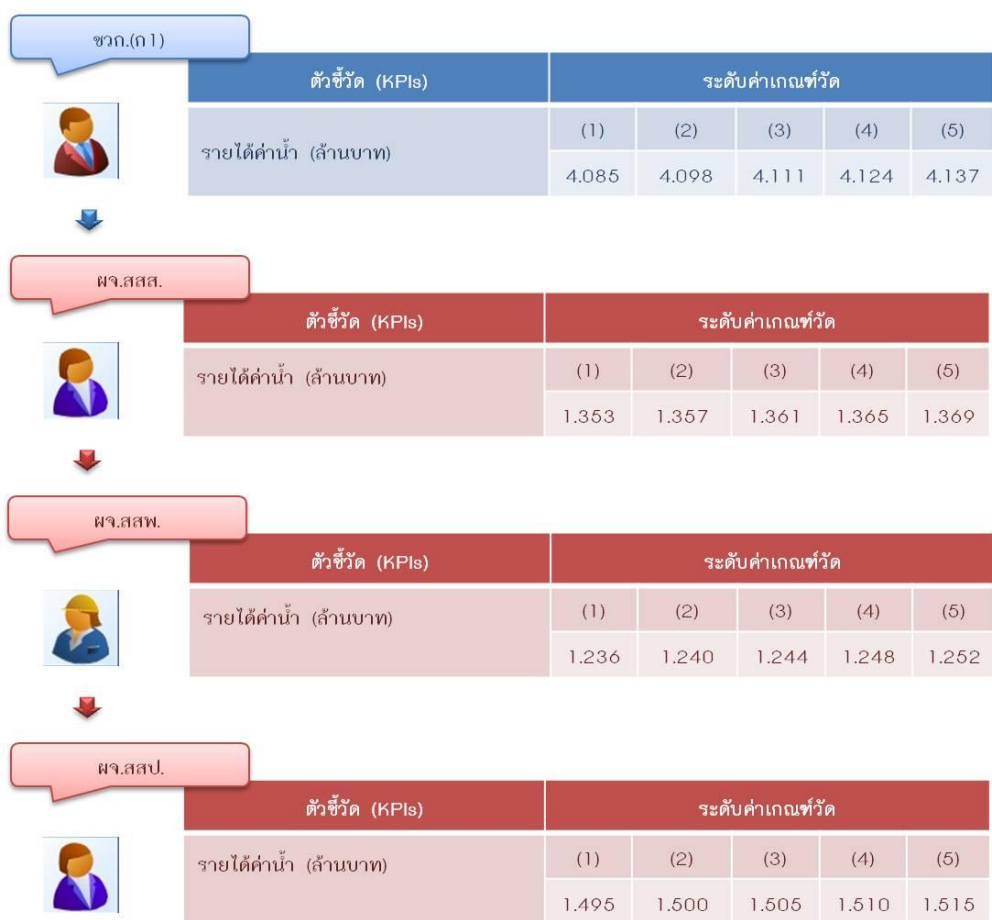
1. กำหนดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในกรณีที่ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือบุคคล เป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับองค์กร สามารถยึดเอาเป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นเป้าหมายของตัวชี้วัด ของหน่วยงานหรือบุคคลได้

2. การถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เมื่อกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว ควรถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลตามลำดับ เพื่อกระจายความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวมีผู้ร่วมรับผิดชอบครบถ้วนแล้ว โดยการถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง ทำได้ 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง



รูปแบบที่ 2 การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย



ผลรวมเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องเท่ากับ ค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 การถ่ายทอดเป้าหมายเฉพาะงานบางด้านที่ได้รับมอบหมาย



3. ปรับเป้าหมายในแนวนอน ในกรณีที่หน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน ควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ปรับปรุงข้อมูลพนักงานในโปรแกรม COACH ให้เป็นปัจจุบัน ส่วนฝ่ายติดตามและประเมินผลเป็นผู้ดูแลการเปิดระบบประเมินผลบุคคล (โปรแกรม COACH) เพื่อเข้าไปสร้างเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้แก่หน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไป ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและฝ่ายติดตามและประเมินผลต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุงข้อมูลพนักงานในโปรแกรม COACH ให้แล้วเสร็จก่อนที่ฝ่ายติดตามและประเมินผล COACH 3 วัน เพื่อให้ฝ่ายติดตามและประเมินผลสามารถเปิดระบบได้ตามเวลาที่กำหนด

4. ปรับเป้าหมายในแนวดิ่ง การถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่ใช่การถ่ายทอดแบบทางเดียว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของเหตุในการรับ หรือไม่รับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากระจายลงมา ทั้งนี้เพื่อให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ในขณะเดียวกันเป็นการตรวจสอบดูว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากข้างบนนั้นเป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ เพื่อจะได้นำเอาสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะไปพิจารณาในกรณีที่มีข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากร ถ้าเป้าหมายที่กระจายลงมามีข้อจำกัดมากกว่าที่จะแก้ไขได้ ผู้บังคับบัญชาควรจะนำเอาปัญหานั้นกลับไปทบทวนและดำเนินการแก้ไขในระดับบริหารหรือระดับองค์กรต่อไป

5. กำหนดจากสถิติที่ผ่านมาในอดีต ตัวชี้วัดบางตัวสามารถนำเอาสถิติ หรือข้อมูลผลงานในอดีตมา กำหนดเป็นเป้าหมายได้ เช่น กำหนดจากค่าที่ดีที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา หรือกำหนดจากค่าเฉลี่ยของผลงานจริงในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา การกำหนดด้วยวิธีนี้จะต้องแน่ใจได้ว่าข้อมูลในอดีตนั้นครบถ้วนและเก็บรวบรวมบนพื้นฐานเดียวกัน ใช้สูตรคำนวณเหมือนกันกับสูตรของตัวชี้วัดที่กำลังจะใช้วัดในปีนี้

6. กำหนดจากมาตรฐานสากล ถ้าตัวชี้วัดใดมีมาตรฐานสากลรองรับ สามารถตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดตามข้อกำหนดของมาตรฐานนั้น เช่น การตรวจสอบ (Audit) ระบบ ISO จะต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติ ฉะนั้นเป้าหมายของตัวชี้วัดเกี่ยวกับระบบ ISO คือ ต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติ หรือเป้าหมายเท่ากับศูนย์

7. กำหนดจากกฎหมาย การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัวสามารถอ้างอิงจากมาตรฐานทางกฎหมายได้ เช่น ค่าน้ำทิ้งสู่การนิคมอุตสาหกรรม ค่าน้ำทิ้งสู่แหล่งน้ำสาธารณะ ค่าความสะอาดของควันจากปล่อง ค่าของเสียอากาศ หรือการตั้งเป้าหมายในด้านการที่ไม่มีการทำผิด หรือฝ่าฝืนข้อกำหนด เช่น ไม่มีการเสียค่าปรับในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

8. กำหนดจากการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice) ตัวชี้วัดผลงานบางตัวไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานรองรับ อาจต้องพิจารณาว่าสิ่งที่องค์กรอื่นๆ ทำได้ดีที่สุดในขณะนี้คืออะไร อาจนำเอาค่าที่ดีที่สุดขณะนี้มากำหนดเป็นเป้าหมาย

9. กำหนดจากการเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมเดียวกัน (Benchmarking) การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่นิยมทำกันอีกอย่างหนึ่ง คือ การเทียบเคียงกับผลงานขององค์กรอื่น อาจจะเป็นอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน การกำหนดเป้าหมายโดยการเทียบเคียงนี้จำเป็นต้องศึกษาให้ดูว่าสิ่งที่จะเปรียบเทียบกับกันนั้น อยู่บนพื้นฐานเดียวกันหรือไม่

10. กำหนดขึ้นมาเอง ตัวชี้วัดบางตัวไม่มีมาตรฐานหรือกฎหมายรองรับ นอกจากนี้ยังไม่สามารถนำไปเทียบเคียงได้ วิธีสุดท้ายที่จะกำหนดเป้าหมายได้ คือ ให้กำหนดขึ้นมาเองตามความเห็นความรู้สึกของผู้ประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานในปีแรกเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นๆ ในปีต่อไป เช่น เรื่องผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน อาจไม่สามารถหามาตรฐานจากองค์กรอื่นมาเทียบเคียงได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน คำถามแตกต่างกัน วิธีการวัดอาจแตกต่างกัน และไม่เคยวัดเรื่องนี้มาก่อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดขึ้นมาเองตามความเหมาะสม และการให้น้ำหนักคะแนนในตัวชี้วัดข้อนี้อาจจะมีน้ำหนักน้อยกว่าข้ออื่น เพราะเป็นการกำหนดเป้าหมายตามความรู้สึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลและข้อเท็จจริง



หลักสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดคือ เป้าหมายนั้นสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรหรือไม่ เป้าหมายที่กำหนดนั้น ถ้าบรรลุหรือไม่บรรลุ เป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ในระดับสูงขึ้นไปหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และการกำหนดเป้าหมายควรจะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้รับการประเมิน) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย...

แบบฟอร์ม และ คำจำกัดความ



การดำเนินการตามแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์มเพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดผลงาน และค่าเกณฑ์วัดสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่ง กปน. ได้จัดทำแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ดังนี้

>> แบบฟอร์มที่ 1 เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1) **ข้อมูลทั่วไป** ให้กรอกข้อมูลพื้นฐานของการประเมิน ได้แก่ ตำแหน่ง ชื่อ นามสกุล ของผู้รับการประเมิน หน่วยงานที่สังกัด (ส่วน/กอง/ฝ่าย) ปีงบประมาณ
- 2) **น้ำหนักการประเมินผลการปฏิบัติงาน** โดยพิจารณาจาก KPIs ซึ่งขึ้นกับนโยบายการประเมินผลในแต่ละปี
- 3) **เกณฑ์วัดการดำเนินงาน** ระบุตัวชี้วัดที่รับผิดชอบซึ่ง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ
- 4) **หน่วยวัด** ระบุหน่วยของตัวชี้วัดที่ต้องแสดงผล
- 5) **น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด** ระบุน้ำหนักสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับ กปน. กำหนดรูปแบบตัวชี้วัดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน หรือ KPIs ทีมงาน (Team-base KPIs) ซึ่งมีน้ำหนักร้อยละ 30 และตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงาน (Individual KPIs) มีน้ำหนักร้อยละ 70

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องดูถึง งานที่รับผิดชอบหรือเวลาที่ใช้ (งานที่มีปริมาณมาก หรือใช้เวลาในการทำงานมาก อาจมีน้ำหนักสูงกว่า งานที่มีปริมาณน้อย หรือใช้เวลาในการทำงานน้อย) และ ผลกระทบของงานที่มีต่องานและตัวชี้วัดของผู้อื่นกับหน่วยงาน หน่วยงาน หรือองค์กร (งานที่มีผลกระทบสูงมีน้ำหนักสูงกว่างานที่มีผลกระทบต่ำ) ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และได้รับการถ่ายทอดจากระดับองค์กร/หน่วยงาน เมื่อรวมกันแล้วต้องมีน้ำหนักความสำคัญรวมของตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดไม่เกินร้อยละ 100

- 6) **ระดับค่าเกณฑ์วัด** กปน. กำหนดค่าเกณฑ์วัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1	=	ต่ำมาก	เป็น	E
ระดับ 2	=	ต่ำ	เป็น	D
ระดับ 3	=	ปกติ	เป็น	C
ระดับ 4	=	ดีขึ้น	เป็น	B
ระดับ 5	=	ดีขึ้นมาก	เป็น	A

โดยระดับ 1 เริ่มจากด้านซ้ายซึ่งเป็นค่าเกณฑ์วัดที่ต่ำที่สุดไปจนถึงระดับ 5

(ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 3)

รูปที่ 4.1 แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

7) ค่าปรับเกณฑ์วัด มี 2 แบบ ได้แก่

เครื่องหมาย - /+ หมายถึง ค่าของ ตัวชี้วัดมีค่าทางต่ำหรือน้อยไม่ดี และเครื่องหมาย +/- หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดมีค่าทางสูงหรือมากไม่ดี

การระบุเครื่องหมายทำได้โดยเริ่มอ่านจากค่าเกณฑ์วัด 3 ไปทางซ้ายมือ ถ้าตัวเลขลดลงให้ใส่เครื่องหมายเป็น -/+ และกรณีตัวเลขเพิ่มขึ้นให้ใส่เครื่องหมายเป็น +/-

8) หมายเหตุ เป็นส่วนที่ใส่เงื่อนไขเพิ่มเติมของแต่ละตัวชี้วัด

หลังจากสรุปตัวชี้วัดลงในแบบฟอร์มเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
(แบบฟอร์มที่ 1) เรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรตรวจสอบตัวชี้ วัด

ตัวอย่าง การกรอกเกณฑ์การประเมิน

แบบฟอร์ม 1

เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ของ ช่าง 5 (นายสมหวัง ใจดี) ส่วนควบคุมการผลิตน้ำ กองผลิตและจำหน่าย ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน โครงการที่ 2 (ต.ค.54-มิ.ค.55) ปีงบประมาณ 2555								
ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก KPIs : น้ำหนักร้อยละ 80								
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ค่าปรับ เกณฑ์วัด
			ต่ำมาก E = 1	ต่ำ D = 2	ปกติ C = 3	ดี B = 4	ดี A = 5	
1. KPIs ระดับหน่วยงาน (ร้อยละ 30)								

>> แบบฟอร์มที่ 2 คำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด หรือ KPI Dictionary และการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดระดับบุคคล ครอบคลุมประกอบตามรูปที่ 4.2 ดังนี้

- 1) **ข้อมูลทั่วไป** ให้กรอกข้อมูลพื้นฐานของการประเมิน ได้แก่ ตำแหน่ง ชื่อ นามสกุล ของผู้รับการประเมิน หน่วยงานที่สังกัด (ส่วน/กอง/ฝ่าย) ปีงบประมาณ
- 2) **ข้อ** ระบุเลขข้อของตัวชี้วัด
- 3) **ชื่อตัวชี้วัด** ระบุชื่อของตัวชี้วัดที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ
- 4) **คำจำกัดความ** เป็นการอธิบายความหมายของตัวชี้วัด ดังกล่าว โดย ระบุรายละเอียดต่างๆ เช่น วิธีการวัดผลงานว่าเริ่มต้นและสิ้นสุดที่จุดใด รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) **ความถี่ในการวัดผล** ระบุถึงความถี่ในการแสดงผลของตัวชี้วัดที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ครั้งเดียว ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี
- 6) **สูตร/รูปแบบการคำนวณ**
 - **สูตรการคำนวณ** ระบุองค์ประกอบในสูตรการคำนวณตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถแสดงค่าของตัวชี้วัดตามที่ต้องการได้
 - **รูปแบบการคำนวณ** ในโปรแกรมประเมินผล PBM/CBM (COACH) ที่ กปน. ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีรูปแบบการคำนวณ 6 รูปแบบ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ผลรวม ค่าแรกสุด ค่าล่าสุด ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาของการประเมินผลสามารถใส่ผลงานได้เพียงค่าเดียว เช่น การใส่ผลงานประจำไตรมาส อย่างไรก็ตามอาจมีบางตัวชี้วัดที่มีกิจกรรม หรือผลงานเกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้ง ซึ่งทำให้ต้องมีการแปลงค่า หรือคำนวณผลงานก่อนนำไปใส่ในระบบ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการคำนวณทั้ง 6 รูปแบบ และการแปลงค่าเกณฑ์วัดและผลงานได้ใน website ของฝ่ายติดตามและประเมินผล)

❶ คำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่ง..... (ชื่อ-นามสกุล) กอง..... ฝ่าย..... ปีงบประมาณ	
ข้อ ❷	ชื่อตัวชี้วัด ❸
คำจำกัดความ ❹	
ความถี่ ❺	• สูตร/รูปแบบการคำนวณ ❻

รูปที่ 4.2 แบบฟอร์มคำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดระดับบุคคล

คำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของ วิศวกร 5 (นายสมหวัง ใจดี) ส่วนไฟฟ้ากำลัง กองบำรุงรักษาไฟฟ้า ฝ่ายบำรุงรักษาสถานีสูบน้ำ ปีงบประมาณ 2555	
ข้อ 1.1	ชื่อตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานแบบทีมงาน
คำจำกัดความ วัดผลโดยใช้คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของ ชวก.(พน.)	
ความถี่ ทุกครึ่งปี	สูตร/รูปแบบการคำนวณ ค่าล่าสุด

ข้อ 1.2	ชื่อตัวชี้วัด ความพร้อมใช้งานของเครื่องสูบน้ำ
คำจำกัดความ วัดความพร้อมใช้งานของเครื่องสูบน้ำ โดยคิดเป็นค่าร้อยละของจำนวนชั่วโมงที่เครื่องสูบน้ำแต่ละสถานีพร้อมใช้งานในแต่ละเดือน ต่อจำนวนชั่วโมงของเครื่องสูบน้ำที่มีอยู่ทั้งหมดในแต่ละเดือน โดยแปลงค่าเกณฑ์วัดจากร้อยละของ ผลงานในแต่ละเดือนเป็นระดับคะแนน (ไม่นำการหยุดเครื่องสูบน้ำ เนื่องจากสาเหตุซ่อมบำรุงรักษาตามแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ระบบการจ่ายกระแสไฟฟ้าของ กพน. ชัดข้อมาคำนวณ)	

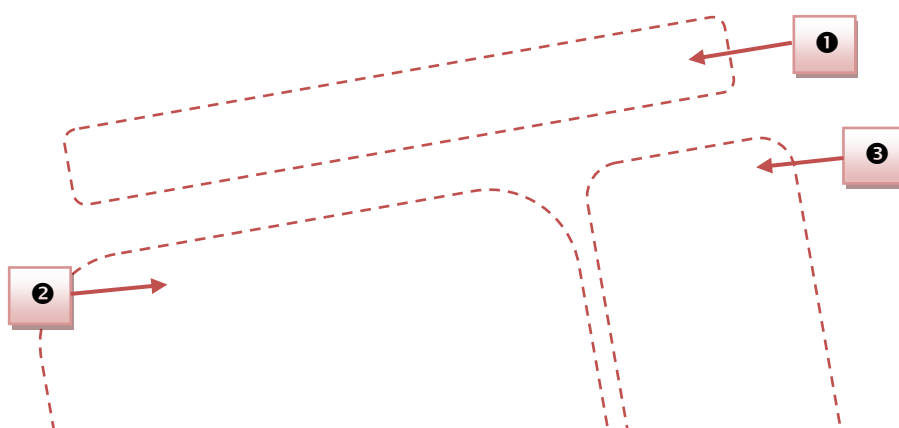
ความถี่ ทุกไตรมาส	สูตร $\frac{\text{จำนวนชั่วโมงของเครื่องสูบน้ำที่พร้อมใช้งาน} \times 100}{\text{จำนวนชั่วโมงของเครื่องสูบน้ำทั้งหมดที่มีอยู่}}$ โดยที่ - จำนวนชั่วโมงของเครื่องสูบน้ำที่พร้อมใช้งาน เท่ากับ (จำนวนวัน x จำนวนชั่วโมงที่พร้อมใช้งาน) – จำนวนชั่วโมงที่ไม่พร้อมใช้งาน - จำนวนชั่วโมงของเครื่องสูบน้ำทั้งหมด เท่ากับ จำนวนชั่วโมง x จำนวนเครื่องสูบน้ำทั้งหมด รูปแบบการคำนวณ ค่าเฉลี่ย
-------------------	--

ข้อ 1.3	ชื่อตัวชี้วัด แรงดันน้ำประปา
คำจำกัดความ ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแรงดันน้ำ โดยจะพิจารณาจาก ระดับแรงดันน้ำประปาปลายทางต่อประธาน 16 พื้นที่สูบน้ำได้แก่ บางเขน 04 บางเขน 03 พหลโยธิน สามเสน ลาดพร้าว ลุมพินี ลาดกระบัง คลองเตย สำโรง มหาสวัสดิ์ ธนบุรี เพชรเกษม ท่าพระ ราษฎร์บูรณะ มีนบุรี และบางพลี ที่มีจุดวัดรวมทั้งหมด 28 จุด	
ความถี่ ทุกไตรมาส	สูตร $\frac{\Sigma (\text{ปริมาณน้ำประปาในแต่ละพื้นที่สูบน้ำจ่ายค่าเฉลี่ยแรงดันในแต่ละพื้นที่สูบน้ำจ่าย})}{\Sigma \text{ปริมาณน้ำประปาในแต่ละพื้นที่สูบน้ำจ่าย}}$ รูปแบบการคำนวณ ค่าล่าสุด

รูปที่ 4.3 ตัวอย่างแบบฟอร์มคำจำกัดความเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดระดับบุคคล >> แบบฟอร์มที่ 3 แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินจะมีการสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานลงในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ซึ่งควรมีองค์ประกอบตามรูปที่ 4.4 ดังนี้

- 1) **ข้อมูลทั่วไป** ให้กรอกข้อมูลพื้นฐานของการประเมิน ได้แก่ ตำแหน่ง ชื่อ นามสกุล ของผู้รับการประเมิน หน่วยงานที่สังกัด (ส่วน/กอง/ฝ่าย) ปีงบประมาณ
- 2) **หัวข้อการประเมินผลงานระบุตัวชี้วัด** หน่วยวัด น้ำหนัก เป้าหมายการประเมินผลทั้งปีที่เกณฑ์ C และค่าปรับของตัวชี้วัด ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนด ขึ้นไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ
- 3) **ผลการดำเนินงาน** ประกอบด้วยค่าเกณฑ์ C ผลงาน คะแนน และเกรด



การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ของ ตำแหน่ง (ชื่อ-นามสกุล)..... ส่วน กอง ฝ่าย
 โครงการที่ (.....) ปีงบประมาณ

ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก KPIs : น้ำหนักร้อยละ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด (ร้อยละ) (1)	น้ำหนัก การประเมินผลทั้งปี (เกณฑ์ C)	ค่าปรับ เกณฑ์วัด	ผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ (.....)			
				ค่าเกณฑ์ C	ผลงาน (2)	คะแนน (3)	เกรด (4)
1. KPIs ระดับหน่วยงาน (ร้อยละ 30) ผลการดำเนินงานแบบทีมงาน	ระดับ	30	3	-/+ 1	3		
2. KPIs ระดับตำแหน่งงาน (ร้อยละ 70) 2.1 การดำเนินงานตามนโยบาย (หัวข้อนี้ถ้าไม่มีไม่ต้องใส่)							
2.2 ผลการดำเนินงาน							
2.3 การบริหารจัดการองค์กร (หัวข้อนี้ถ้าไม่มีไม่ต้องใส่)							

รูปที่ 4.4 แบบสรุป
ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

การประเมินผลการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ของ ฝ่าย 5 (นายสมหวัง ใจดี) ส่วนควบคุมการผลิตน้ำ กองผลิตและจำหน่าย ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ไตรมาสที่ 2 (ต.ค.54-มี.ค.55) ปีงบประมาณ 2555								
ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก KPIs : น้ำหนักร้อยละ 80								
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย การประเมินผลทั้งปี (เกณฑ์ C)	ค่าปรับ	ผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 2 (ต.ค.54-มี.ค.55)			
		(ร้อยละ) ①			ค่าเกณฑ์ C	ผลงาน ②	คะแนน ③	เกรด ④
1. KPIs ระดับหน่วยงาน (ร้อยละ 30) (ใช้ผลคะแนน KPIs ของ หน.สคน.)	ระดับ	30	3	-/+ 1	3	4.81	4.81	A-
2. KPIs ระดับตำแหน่งงาน (ร้อยละ 70)								
2.1 การควบคุมการจ่ายสารเคมี	กรัม/ลบ.ม.	20	27	+/- 3	27	24	4.00	B
2.2 การควบคุมความขุ่นของน้ำ ที่ออกจากถังตกตะกอน	NTU	20	8	+/- 1	8	5	5.00	A
2.3 การควบคุมความขุ่นของน้ำ ที่โรงงานผลิตน้ำ	NTU	15	1.4	+/- 0.2	1.4	1.1	4.50	A-
2.4 การควบคุมอัตราการใช้ไฟฟ้า	หน่วย/ลบ.ม.	15	0.17	+/- 0.01	0.17	0.155	4.50	A-
							4.59	A-

รูปที่ 4.5 ตัวอย่างแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

① คอลัมน์ น้ำหนัก

คำอธิบาย หมายถึง การกำหนดน้ำหนักคะแนนของหัวข้อการประเมินผลงานที่ เลือกมาใช้ในการประเมินผลงานในแต่ละปี ว่าข้อไหนมีน้ำหนักคะแนนเท่าไร เช่น ในแบบฟอร์ม 3 หัวข้อการควบคุมการจ่ายสารเคมี กำหนดน้ำหนักเป็นร้อยละ 20

② คอลัมน์ ผลงาน

คำอธิบาย หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เช่น หัวข้อการควบคุมการจ่ายสารเคมี มีผลงานในช่วง ต.ค. 54 - มี.ค. 55 เป็น 24 กรัม/ลบ.ม.

③ คอลัมน์ คะแนน

คำอธิบาย หมายถึง คะแนนผลงาน (5-4-3-2-1) ที่ประเมินได้ตามผลงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับระดับผลงานที่กำหนดไว้ตามแบบฟอร์มที่ 1 ว่าตกอยู่ในระดับใด เช่น หัวข้อการควบคุมการจ่ายสารเคมี มีผลงานเป็น 24 กรัม/ลบ.ม. เมื่อเทียบกับค่าเกณฑ์ในแบบฟอร์มที่ 1 จะได้คะแนนเป็น 4.00

④ คอลัมน์ เกรด

คำอธิบาย หมายถึง ผลการประเมินผลงานของนายสมหวัง ใจดี ในหัวข้อการควบคุมการจ่ายสารเคมี ได้คะแนนเท่ากับ 4.00 เมื่อนำมาเทียบกับตารางคะแนนที่กำหนดไว้ (รูปที่ 4.6) พบว่านายสมหวังได้เกรด B

๕ สรุปผลการประเมิน

คำอธิบาย หมายถึง ภาพรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของนายสมหวัง ใจดี ประจำไตรมาส 2 (ต.ค. 54-มี.ค. 55) ที่เกิดจาก

$$\frac{\sum (\text{น้ำหนักของตัวชี้วัดในคอลัมน์ ๑} \times \text{คะแนนในคอลัมน์ ๓})}{\sum \text{น้ำหนักตัวชี้วัด}}$$

$$= \frac{[(30 \times 4.81) + (20 \times 4) + (20 \times 5) + (15 \times 4.5) + (15 \times 4.5)]}{(30 + 20 + 20 + 15 + 15)}$$

$$= 4.593$$

นำคะแนน 4.593 ไปเทียบกับตารางคะแนนในรูปที่ 4-6 พบว่านายสมหวังได้เกรด A-

ช่วงคะแนน	เกรด
1.0000000000000000	E
1.0000000000000001	E ⁺
1.5000000000000000	D ⁻
2.0000000000000000	D
2.0000000000000001	D ⁺
2.5000000000000000	C ⁻
3.0000000000000000	C
3.0000000000000001	C ⁺
3.5000000000000000	B ⁻

รูปที่ 4.6 ช่วงคะแนนเทียบเกรด

4.5000000000000000	A ⁻
5.0000000000000000	A