เทคนิคการ ***ประเมินผลงาน***

และกำหนดตัวชี้วัด ***ผลงาน***

สุนิภา ศิริพัฒนานันท์

การประเมินผลงาน

วิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบันทึก ลงความเห็นและตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
- เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มแระสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Performance Appraisal)

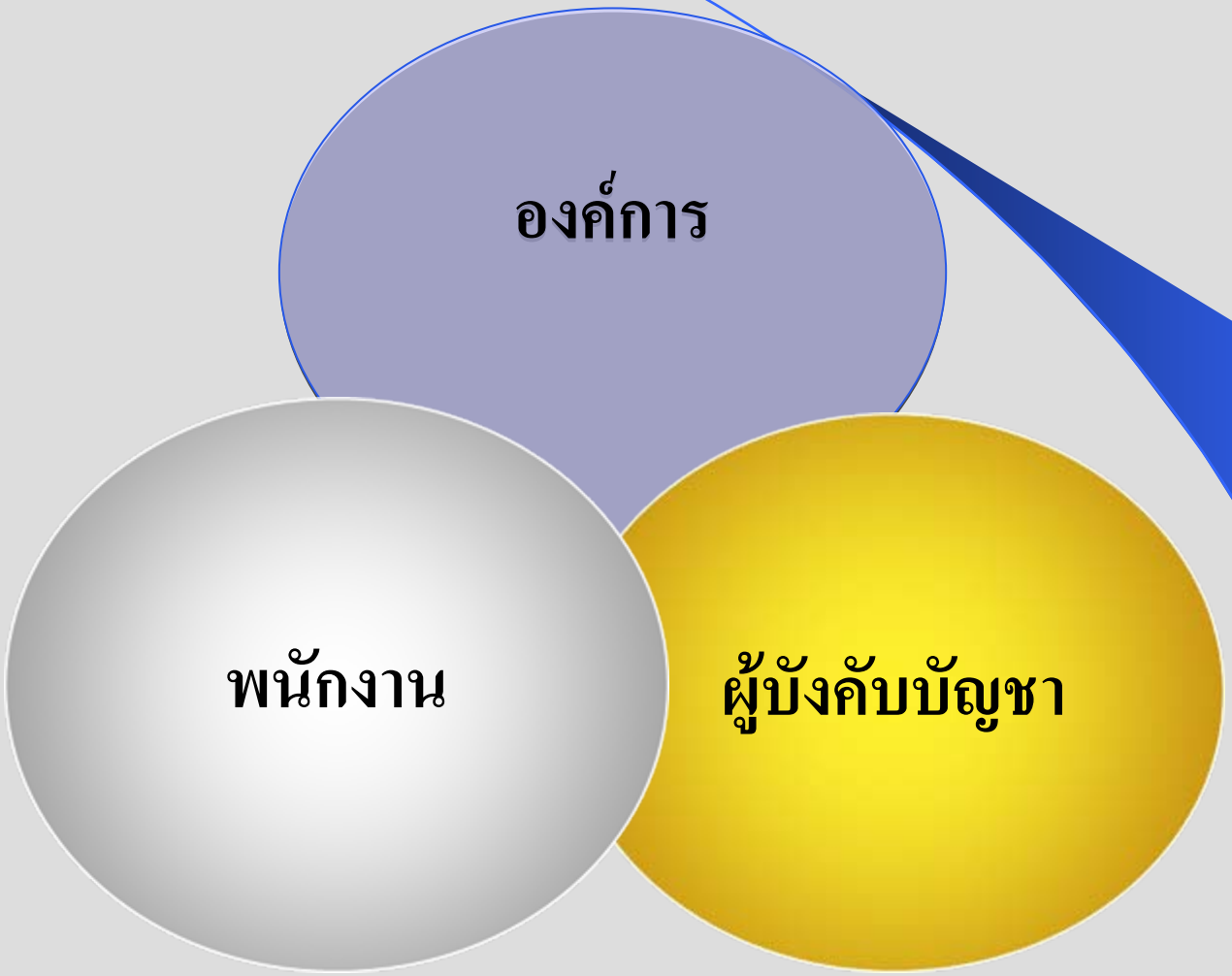
เป็นกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินค่าตอบแทนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

- การวัดผล
- นำผลที่วัดได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน/เป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนด
- กำหนดเวลาแน่นอน
- ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้บังคับบัญชา
- องค์การ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.พนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน รับทราบถึงความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา

มุ่งเน้นพฤติกรรม จะวัดผลงานที่การปฏิบัติหรือการกระทำในขั้นตอนของกระบวนการทำงาน

มุ่งเน้นผลลัพธ์ จะได้รู้ว่างานที่ตนทำนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้?

2.เป็นข้อมูลย้อนกลับให้พนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน ทราบว่าตนเองจะต้องปรับปรุงในด้านใดบ้าง

3.ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ฝึกอบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่งาน

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

4.ให้ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ และใช้ความรอบคอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.เป็นเครื่องมือในการพิจารณาปรับเงินเดือน การมอบหมายงานเพิ่ม การโอนย้ายตำแหน่ง

6.เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ

7.สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

8.สร้างความสอดคล้องกับผลประกอบการขององค์การ

9.มุ่งสร้างความเป็นธรรม

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล

(Weigh the Work – Not the Worker)

2. เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

3. มีความแม่นยำในการประเมิน

ก.*<u>เชื่อมั่นได้</u>* ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง

ข.*<u>ความเที่ยงตรง</u>* ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. มีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน

ใบกำหนดหน้าที่งาน , มาตรฐานการปฏิบัติงาน ,

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน , ระเบียบปฏิบัติงานบุคคล

5. แจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังการเสร็จสิ้นการประเมิน

6. มีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. มีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. วิธีการประเมิน
3. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ช่วงเวลาประเมิน
6. หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการ/ประสานงาน
7. ดำเนินการและควบคุม
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้
9. การติดตามผล

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ใช้ประกอบการพิจารณา

1.ค่าตอบแทน

2.เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง

3.โยกย้ายพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4.ลดขั้นตำแหน่ง

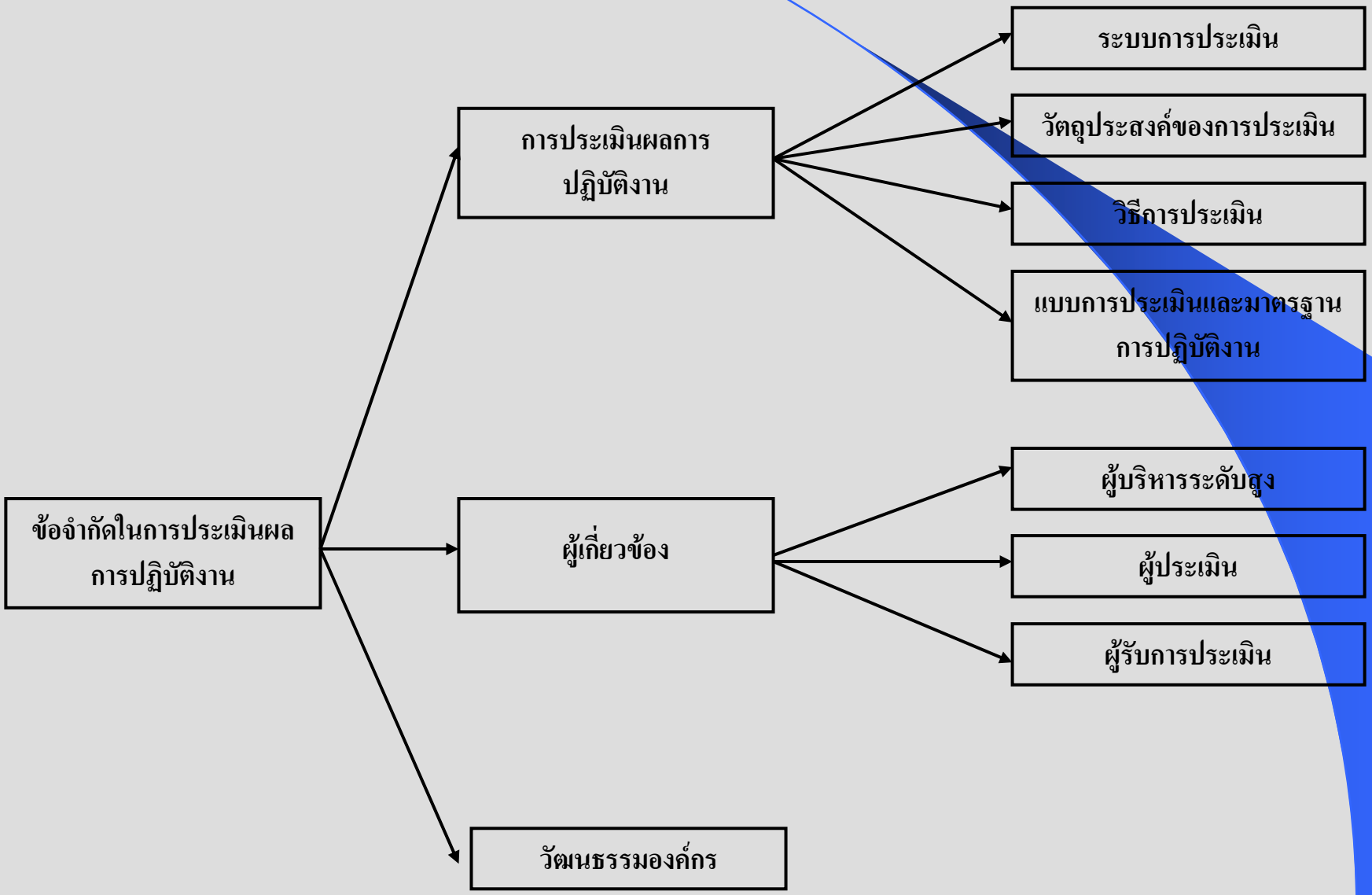
5.เลิกจ้าง

6.ทำแผนฝึกอบรม

7.ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการ และตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ

8.การบริหารด้านอื่นๆ เช่น การกำหนดและวางแผนอัตรากำลังคน การแนะแนวและวางแผนทดแทนอาชีพให้พนักงาน

แผนภูมิแสดงข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



Key Performance Indicators

ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) เครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญใน ด้านต่างๆ ขององค์การเป็นอย่างไร

<u>ในการจัดทำKPIs มีหลายวิธี</u>

*จัดทำจาก Balanced Scorecard

*จัดทำจากผลงานหลัก (Key Result Area)

*จัดทำจากปัจจัยสำคัญทีมีต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor)

*จัดทำจากการถาม-ตอบ (Question & Answer)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก

(KPI : Key Performance Indicators)

- ดัชนีวัดวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์การ
- เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์การเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- องค์การที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่
- พัฒนาจากวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ที่มีจุดอ่อนในแง่การเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
- เพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์การ ทำให้สามารถเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

จุดกำเนิดของ Balanced Scorecard

ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน

ในอดีตผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ จะประเมินผลการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว

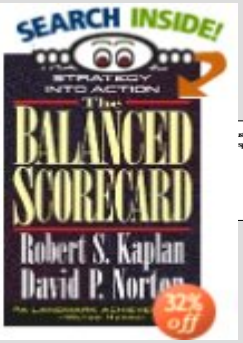
1. ด้านการเงิน (Financial)
2. ด้านลูกค้า (Customer)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

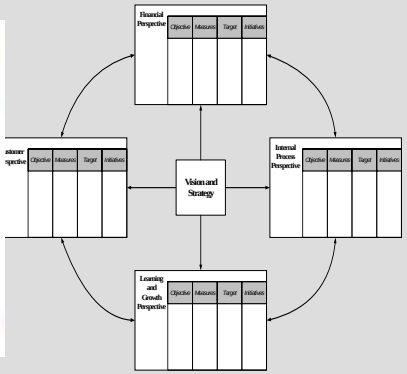
Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

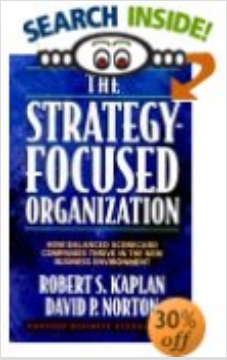
เครื่องมือในการประเมินว่าองค์กรสามารถดำเนินตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ตามมุมมองทั้งสี่ด้าน

เครื่องมือที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์







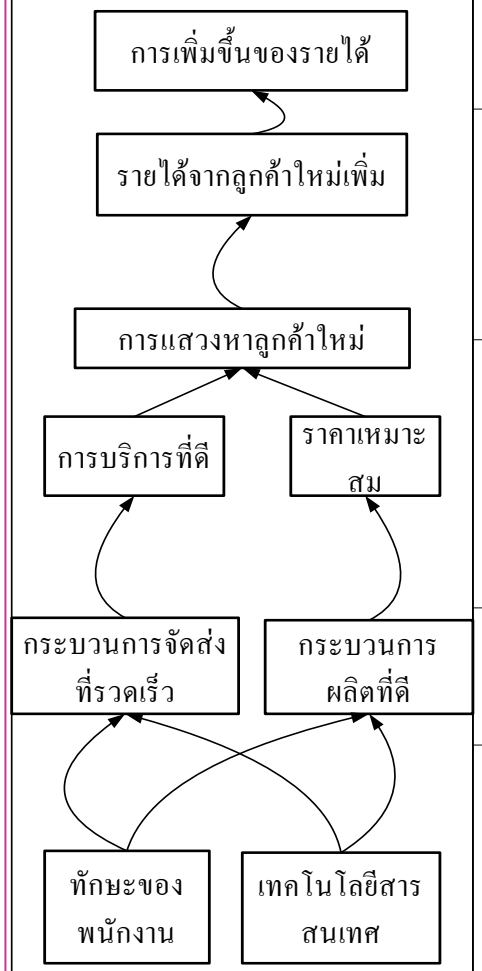
Balanced Scorecard

<u>BSC สร้างความสมดุลระหว่าง</u>

- **ปัจจัยด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการ และการพัฒนาคน**
- **เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว**
- **ตัวชี้วัดด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ด้านการเงิน**
- **ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก**
- **ตัวชี้วัดเหตุ (Lead Indicators) และตัวชี้วัดผล (Lag Indicators)**

(Performance driven) (Outcomes)

ตารางแสดงแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลัก เป้าหมาย และแผนงาน

มุมมอง	Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
การเงิน		รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่ / รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
ลูกค้า		การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
		การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
กระบวนการภายใน		การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	- นำระบบ Bar-code มาใช้
การเรียนรู้และพัฒนา		การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์

การจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Execution) ได้จะต้อง.....

- กลยุทธ์เริ่มต้นที่ผู้นำ (Leadership)
- ทั้งองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ (Org. must focus on strategy)
- การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ (Translate and communicate)
- ทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
- ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ (Accountability of strategic performance at all levels)
- เชื่อมโยงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ (Linkage to action plan and budget)
- วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right Culture)
- กระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม (Right Processes)
- บุคลากรที่เหมาะสม (Right People)
- ระบบการจูงใจที่เหมาะสม (Motivation)

คุณลักษณะสำคัญของ Key Performance Indicators (KPIs)

1.มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) และกลยุทธ์ (Strategy)ขององค์การ

2.แสดงถึงสิ่งที่สำคัญต่อองค์การเท่านั้น เช่น ผลการดำเนินงาน กิจกรรมหรืองาน

3.ดัชนีวัดผลด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา

4.ดัชนีวัดที่เป็นเหตุ ดัชนีวัดที่เป็นผล

5.แสดงค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใดต้องเทียบเกณฑ์หรือมาตรฐาน

คุณลักษณะสำคัญของ Key Performance Indicators (KPIs)

6.ดัชนีวัดต้องสามารถควบคุมได้ (อย่างน้อยร้อยละ 80) และมีผู้รับผิดชอบทุกตัวชี้วัด

7.วัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้

8.มีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง

10.เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในอดีต หรือกับองค์การและหน่วยงานอื่นได้

11.ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2551

มุมมอง/มิติ (Perspectives)	Balanced Scorecard	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
1	การเงิน (Financial)	ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (45%) -ผลสำเร็จตามแผนฯกระทรวง -ผลสำเร็จตามแผนฯกลุ่มภารกิจ -ผลสำเร็จตามแผนฯ/ภารกิจหลัก
2	ลูกค้า (Customer)	ด้านคุณภาพการให้บริการ (15%) -การสร้างเสริมธรรมาภิบาล -ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3	กระบวนการภายใน (Internal Process)	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (20%) -การบริหารงบประมาณ -ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน -รักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ -การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย
4	การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)	ด้านการพัฒนาองค์การ (20%) -การบริหารจัดการองค์การ -การพัฒนากฎหมาย

การกำหนดKPIsระดับบุคคล(Individual KPIs) ต้องกำหนดให้เหมาะสมตามหลัก

S-M-A-R-T

S	**Specific**	**ต้องเฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน**
M	**Measurable**	**ต้องสามารถวัดผลลัพธ์ได้ในเชิงตัวเลข**
A	**Agree upon**	**ต้องเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา**
R	**Reliable**	**ต้องสามารถเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อ KPIsของหน่วยงานและองค์กร**
T	**Timely**	**ต้องกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม ชัดเจน ว่าจะใช้วัดในช่วงเวลาใด**

ข้อพึงระวัง

BSC และ KPIs เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน เพราะKPIsเป็นตัววัดว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในBSCหรือไม่ ดังนั้นในการจัดทำBSCและ KPIsเพื่อใช้วัดหรือประเมินผลองค์กรและบุคคล มีข้อพึงระวังในการดำเนินการดังนี้

1.ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

2.ผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกว่า องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ต่อไป ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง

3.พนักงานทุกคนต้องมีส่วนรับรู้และสนับสนุน ดังนั้นผู้บริหารต้องทำ การสื่อสาร และทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนให้ชัดเจนถึง หลักการ แนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่องค์กรและพนักงานจะได้รับ

4.การต่อต้านจากผู้บริหารและพนักงานบางกลุ่ม

5.ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

6.KPIs ต้องไม่ง่ายหรือยากเกินไป มีเป้าหมายที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

7.ไม่ควรรีบเร่งนำระบบไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา

1.ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยึดมั่นหลักการ มีความเข็มแข็ง กล้ารับผิดชอบ มีข้อมูลที่เพียงพอ ให้เวลาในการประเมิน

3.ไม่ลำเอียง โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานต่างๆที่เกิดขึ้นในภาพรวม ไม่จดจำหรือฝังใจเฉพาะพฤติกรรมเด่นๆ

4.ยึดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยหน่วยงาน หรือกำหนดและตกลงกันไว้กับผู้รับประเมิน ไม่ควรใช้ตนเองเป็นมาตรฐาน หรือมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก

5.พิจารณาผลการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง

ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

6.ตระหนักถึงความสำคัญของประโยชน์หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานมากกว่าประเมินตามความรู้สึก

7.ไม่ประเมินโดยให้ความสำคัญกับอายุงาน

8.ช่วงเวลาที่สังแกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

9.ไม่มีอคติ หรือสมมุติฐานที่ผิดๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง รูปร่าง หน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์ วรรณะ

10.ประเมินตามความเป็นจริง โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา

11.มีทักษะและความชำนาญในการสื่อสารให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติ

1.ฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้องตรงกัน

ความเที่ยงตรงในการสังเกต การจดบันทึก และการประเมิน มีผลทำให้การใช้วิจารณญาณในการประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

2.ฝึกอบรมให้มีทักษะในการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน ในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

3.จัดให้มีการฝึกฝนในการประเมินก่อนการประเมินจริง โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ

4.ปลูกฝังทัศนะในการประเมินให้ประเมินในทางสร้างสรรค์"การประเมินมีไว้เพื่อพัฒนา มิใช่เพื่อการจับผิด"

ผู้รับการประเมิน/ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น แนวคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.ยอมรับผลการประเมิน

3.มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน

4.ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินตามขั้นตอนต่างๆ