



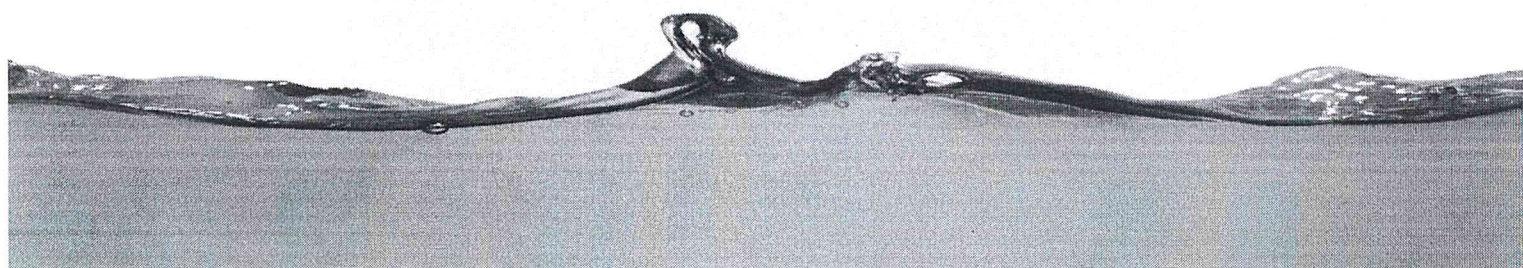
การประปาส่วนภูมิภาค
Provincial Waterworks Authority



มาตรฐานตัวชี้วัดบุคคล

(พนักงานระดับระดับผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก จนถึงระดับปฏิบัติการ)

การประปาส่วนภูมิภาค



สารบัญ

	หน้า
แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด	1
ประเภทของตัวชี้วัด	2
ที่มาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	4
กลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5
การกระจายตัวชี้วัด และน้ำหนักตัวชี้วัด	6
การกำหนดค่าเกณฑ์วัด	10

แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด

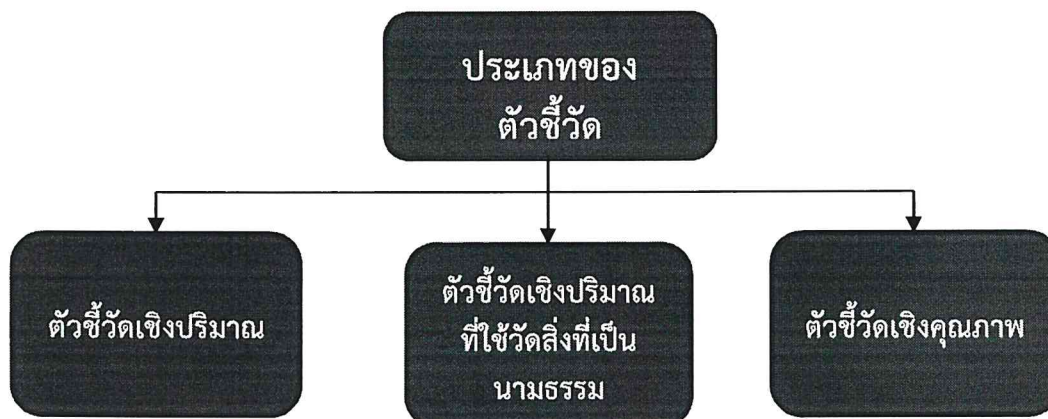
แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามค่าเกณฑ์วัดที่กำหนดในระดับใด โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลงานดีกว่าย่อมได้ผลงานในระดับที่สูงกว่า

หลักการที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดบุคคล คือ หลัก SMART

-  **Specific** หมายถึง ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
-  **Measurable** หมายถึง สามารถวัดได้จริง ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ อาจวัดได้ในเชิงของตัวเลข เช่น ปริมาณ จำนวน ต้นทุน ราคา แต่มีบางงานที่ไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ จะใช้การวัดเชิงคุณภาพ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง
-  **Attainable & Assignable** หมายถึง สามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นต้องสามารถบรรลุผลได้ในทางปฏิบัติและสามารถมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติได้
-  **Reasonable & Realistic** หมายถึง สามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล มีความเป็นจริง และสามารถปฏิบัติได้จริง
-  **Time Available** หมายถึง มีความเหมาะสมกับห้วงเวลาในขณะนั้น ตัวชี้วัดหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ตัวชี้วัดนั้นอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงต้องมีความเหมาะสมกับช่วงเวลานั้น

ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานแต่ละชิ้น/โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ได้ผลเป็นเช่นไร ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดของ กปภ. ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้



1. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัดเริ่มต้น เช่น จำนวน ร้อยละ ปริมาณ ค่าเฉลี่ย และระยะเวลา เป็นต้น ซึ่งเหมาะสำหรับการวัดผลงานหรือการปฏิบัติงานในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
	1	2	3	4	5
ร้อยละของจำนวน กปภ.สาขา ที่บรรลุเป้าหมายการควบคุม น้ำสูญเสีย	60	70	80	90	100

2. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** เป็นการวัดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม โดยมีหน่วยวัดเริ่มต้น เช่น ระดับความพึงพอใจ ระดับความผูกพัน ระดับความเข้าใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถวัดได้โดยสร้างเครื่องมือวัด

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
	1	2	3	4	5
ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มี ต่อ กปภ.	1	2	3	4	5

3. **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่เป็นการวัดอิงกับค่าเกณฑ์วัดที่มีลักษณะพรรณนาหรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมินในระดับค่าเกณฑ์วัดต่างๆ เช่น ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาแหล่งน้ำร่วมกับหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ กปภ.ข. และ กปภ.สาขา ไกล่เคียง เพื่อบรรเทาปัญหาแหล่งน้ำ เป็นต้น ซึ่งค่าเกณฑ์วัดจะเป็นการอธิบายถึงความหมายหรือความคาดหวังของผลสำเร็จของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการวัดผล

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
	1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จในการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตของ กปภ.ข.	1	2	3	4	5

ระดับที่ 1 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10

ระดับที่ 2 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20

ระดับที่ 3 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 30

ระดับที่ 4 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 40

ระดับที่ 5 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50

ที่มาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ที่มาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นมาตรฐานตัวชี้วัดของ กปภ. ได้แก่

- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง หมายถึง ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) โดยการกำหนดเกณฑ์วัดและค่าเกณฑ์วัดเป็นการพิจารณาร่วมกันของ กปภ. และกระทรวงการคลัง และจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงขององค์กรเพื่อประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- ตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการ และโครงการนอกแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรมที่หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการ แต่ไม่ได้บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการของ กปภ.)
- ตัวชี้วัดตามนโยบายองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่ผู้ว่าการเห็นชอบให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดของพนักงานทั้งองค์กร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในภาพรวมขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดตามนโยบายองค์กรจะเป็นไปตามนโยบายของผู้ว่าการในแต่ละปี
- คำบรรยายลักษณะงาน คือ เอกสารที่ระบุถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน รวมทั้งช่วยให้พนักงานในหน่วยงานเข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่สังกัด และปฏิบัติงานตามบทบาทหลักตามคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- บทบาทตำแหน่งงาน คือ การวิเคราะห์งานของตำแหน่งงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

กลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กปภ. แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. **กลุ่มตัวชี้วัดรวม (Common KPIs)** กำหนดขึ้นโดยฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล พิจารณาร่วมกับคณะทำงานปรับปรุงและกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลทุกระดับชั้น เพื่อให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร โดยครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ตามหลัก Balanced Scorecard (BSC) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งกลุ่มตัวชี้วัด Common KPIs มีที่มาจาก

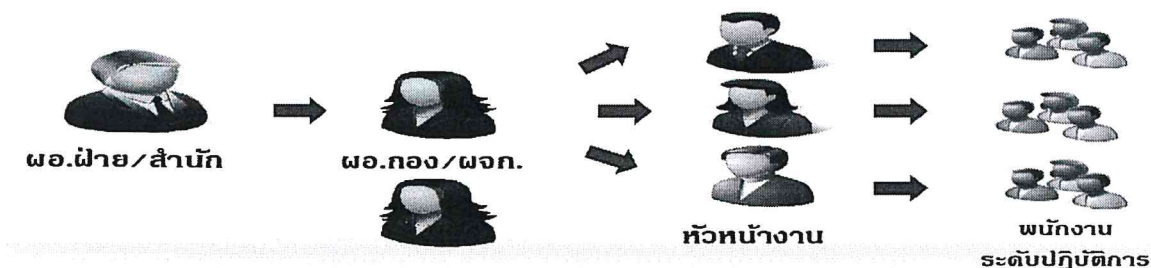
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง
- ตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการ / โครงการนอกแผนปฏิบัติการ
- ตัวชี้วัดตามนโยบายองค์กร

2. **กลุ่มตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Role)** เป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ที่สำคัญหรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาของบุคคล ตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละบุคคล ดังนั้นพนักงานที่มีหน้าที่งานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรจะไม่ต่างกัน ตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Role) จะอยู่ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของ BSC โดยมีที่มาจาก

- คำบรรยายลักษณะงาน
- บทบาทตำแหน่งงาน

การกระจายตัวชี้วัด และน้ำหนักตัวชี้วัด

การกระจายตัวชี้วัด และน้ำหนักตัวชี้วัดของสายงานสู่พนักงานระดับ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ผู้อำนวยการกอง/ผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาคสาขา หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จะพิจารณาการกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับ โดยกระจายตัวชี้วัดครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองตามหลัก Balanced Scorecard (BSC) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งน้ำหนักตัวชี้วัดใน BSC รวมทั้ง 4 ด้านเท่ากับ 100



ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล พิจารณาการกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดร่วม โดยพิจารณา ร่วมกับคณะทำงานปรับปรุงและกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลทุกระดับชั้น โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ตารางแสดงน้ำหนักตัวชี้วัดหน่วยงานส่วนกลาง

มุมมอง ตำแหน่ง	ด้านการเงิน (ตัวชี้วัดร่วม)	ด้านลูกค้า (ตัวชี้วัดร่วม)	ด้านกระบวนการภายใน		ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (ตัวชี้วัดร่วม)
			(ตัวชี้วัดร่วม)	(ตัวชี้วัดตาม บทบาทหน้าที่)	
ผู้อำนวยการฝ่าย	5	5	60	20	10
ผู้อำนวยการกอง	5	5	55	25	10
หัวหน้างาน	-	5	45	40	10
พนักงานระดับปฏิบัติการ	-	5	30	55	10

2. ตารางแสดงน้ำหนักตัวชี้วัดหน่วยงานสำนักปฏิบัติการ 1-5

มุมมอง ตำแหน่ง	ด้านการเงิน (ตัวชี้วัดร่วม)	ด้านลูกค้า (ตัวชี้วัดร่วม)	ด้านกระบวนการภายใน		ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (ตัวชี้วัดร่วม)
			(ตัวชี้วัดร่วม)	(ตัวชี้วัดตาม บทบาทหน้าที่)	
ผู้อำนวยการฝ่าย	5	5	25	55	10
ผู้อำนวยการกอง	5	5	20	60	10
หัวหน้างาน	-	5	15	70	10
พนักงานระดับปฏิบัติการ	-	5	15	70	10

3. ตารางแสดงน้ำหนักตัวชี้วัดหน่วยงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 1-10

มุมมอง ตำแหน่ง	ด้านการเงิน (ตัวชี้วัดรวม)	ด้านลูกค้า (ตัวชี้วัดรวม)	ด้านกระบวนการภายใน		ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (ตัวชี้วัดรวม)
			(ตัวชี้วัดรวม)	(ตัวชี้วัดตาม บทบาทหน้าที่)	
ผู้อำนวยการกอง	10	5	50	25	10
หัวหน้างาน	-	5	45	40	10
พนักงานระดับปฏิบัติการ	-	5	35	55	10

4. ตารางแสดงน้ำหนักตัวชี้วัดหน่วยงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคสาขา

มุมมอง ตำแหน่ง	ด้านการเงิน (ตัวชี้วัดรวม)	ด้านลูกค้า (ตัวชี้วัดรวม)	ด้านกระบวนการภายใน		ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (ตัวชี้วัดรวม)
			(ตัวชี้วัดรวม)	(ตัวชี้วัดตาม บทบาทหน้าที่)	
ผจก.กปภ.สาขา/ ผช.ผจก.กปภ.สาขา	10	10	50	20	10
หัวหน้างาน	10	10	45	25	10
พนักงานระดับปฏิบัติการ	-	10	35	45	10

โดยการกระจายตัวชี้วัดสามารถทำได้ 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบตัวเดียวกัน

- ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามตัวชี้วัดของตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดโดยไม่แบ่งเป็นงานย่อย

ตัวอย่าง การกระจายตัวชี้วัดแนวทางที่ 1



แนวทางที่ 2 ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวเดียวกับผู้บังคับบัญชา แต่มีการแบ่งค่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละบุคคล ซึ่งผลสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล เมื่อรวมกันแล้วจะได้เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่าง การกระจายตัวชี้วัดแนวทางที่ 2



แนวทางที่ 3 ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

- เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดโดยรวมของผู้บังคับบัญชา
- ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเกณฑ์วัดของผู้บังคับบัญชา (มาจากงานที่ถูกแบ่งเป็นส่วนๆ ทำให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ต่างกัน)

ตัวอย่าง การกระจายตัวชี้วัดแนวทางที่ 3

ผู้อำนวยการ กองประเมินผลบุคคล	ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบประเมินผล	1	2	3	4	5

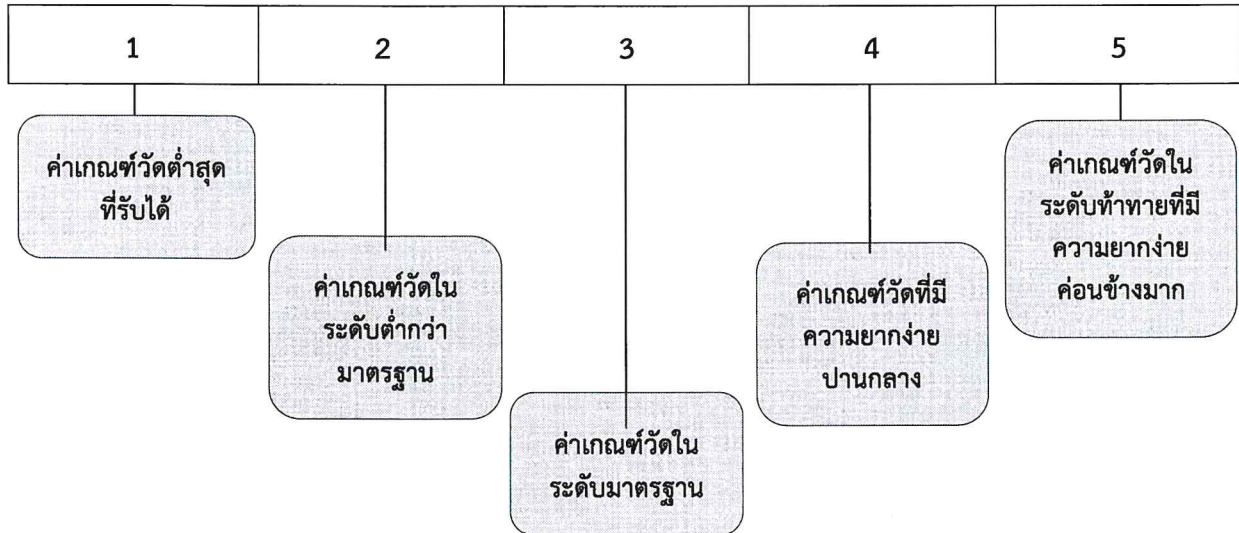
หัวหน้างาน ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5
	ระดับความสำเร็จในการทบทวน/ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5

หัวหน้างาน ประเมินผลสมรรถนะ ความสามารถ	ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5
	ระดับความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงระบบประเมินผลสมรรถนะความสามารถ	1	2	3	4	5

หัวหน้างาน พัฒนาตัวชี้วัดบุคคล	ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5
	ระดับความสำเร็จในการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ กปภ.	1	2	3	4	5

การกำหนดค่าเกณฑ์วัด

หลังจากกำหนดตัวชี้วัดแล้วจึงกำหนดค่าเกณฑ์วัด ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง โดย กปภ. กำหนดค่าเกณฑ์ออกเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการให้คะแนนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน



โดยการกำหนดค่าเป้าหมายควรใช้ข้อมูลจากผลงานของปีที่ผ่านมา หรือมาตรฐานการดำเนินงานมาใช้ในการตั้งค่าเป้าหมาย และกำหนดให้ค่าเป้าหมายตรงกับค่าเกณฑ์ในระดับ 3 เกณฑ์วัด แบ่งออกเป็น 5 ระดับ สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่มุ่งหวังแล้วนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดค่าเกณฑ์วัดควรกำหนดดังนี้

- ระดับ 1 ค่าเกณฑ์วัดระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ได้ 1 คะแนน
- ระดับ 2 ค่าเกณฑ์วัดระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ได้ 2 คะแนน
- ระดับ 3 ค่าเกณฑ์วัดระดับมาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ได้ 3 คะแนน
- ระดับ 4 ค่าเกณฑ์วัดระดับยากปานกลาง ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ได้ 4 คะแนน
- ระดับ 5 ค่าเกณฑ์วัดระดับยากค่อนข้างมาก ผู้ที่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้ได้ 5 คะแนน

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเป้าหมาย ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบระดับค่าเกณฑ์วัดมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากการกำหนดตัวชี้วัดแล้วต้องกำหนดผลสำเร็จของงานที่คาดหวังจนครบทุกระดับตามเกณฑ์วัดภายในตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น

ตัวชี้วัด	ค่าเกณฑ์วัด				
	1	2	3	4	5
ระยะเวลาเฉลี่ยแล้วเสร็จในการจัดทำรายงานการมาปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด	ภายในวันที่ 25 ของทุกเดือน	ภายในวันที่ 20 ของทุกเดือน	ภายในวันที่ 15 ของทุกเดือน	ภายในวันที่ 10 ของทุกเดือน	ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน

ในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด (Target Setting) ตามค่าเกณฑ์วัดของพนักงานรายบุคคล มี 8 แนวทาง ดังนี้

1. กำหนดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในกรณีที่ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือบุคคลเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับองค์กร สามารถยึดเอาเป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือบุคคลได้

2. การถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เมื่อกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว ควรถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลตามลำดับ เพื่อกระจายความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรไปสู่หน่วยงานและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวมีผู้รับผิดชอบครบถ้วนแล้ว โดยการถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่างทำได้ 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง

รูปแบบที่ 2 การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย ซึ่งผลเป้าหมายของผู้ใช้บังคับบัญชาหลายๆ หน่วยงานรวมกันจะได้ผลเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 การถ่ายทอดเป้าหมายเฉพาะเจาะจงงานบางด้านที่ได้รับมอบหมาย

3. ปรับเป้าหมายในแนวนอน ในกรณีที่หน่วยงาน 2 หน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน ให้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดร่วมกัน

4. ปรับเป้าหมายในแนวตั้ง การถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่ใช่การถ่ายทอดแบบทางเดียว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายรวมทั้งก็เป็นการตรวจสอบดูว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชานั้นสามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติหรือไม่

5. กำหนดสถิติที่ผ่านมาในอดีต ตัวชี้วัดบางตัวสามารถนำเอาสถิติหรือข้อมูลผลงานในอดีตมากำหนดเป็นเป้าหมายได้

6. กำหนดจากมาตรฐาน ถ้าตัวชี้วัดใดมีมาตรฐานสากลรองรับ สามารถตั้งค่าเกณฑ์วัดของตัวชี้วัดตามข้อกำหนดของมาตรฐานนั้นได้

7. กำหนดจากการเทียบเคียงการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ตัวชี้วัดผลงานบางตัวไม่มีมาตรฐานรองรับอาจต้องพิจารณาเทียบเคียงดูว่ากิจกรรมหรืองานลักษณะเดียวกันนั้น องค์กรอื่นๆ ทำได้ดีที่สุดคืออะไร และนำสิ่งนั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

8. กำหนดจากการเทียบเคียงกับองค์กรในธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้อีกอย่างหนึ่ง คือ การเทียบเคียงกับผลงานขององค์กรอื่นอาจจะเป็นอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรืออุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่บริเวณเดียวกัน การกำหนดเป้าหมายโดยการเทียบเคียงนี้ จำเป็นต้องศึกษาให้ดูว่าสิ่งที่จะเปรียบเทียบกันนั้นอยู่บนพื้นฐานเดียวกันหรือไม่



งานพัฒนาตัวชี้วัดบุคคล กองประเมินผลบุคคล

ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล หมายเลขโทรศัพท์ 02-551-8963

