

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายดังที่กล่าวไว้ในบทที่ ๑ (แผนภาพที่ ๑.๑) มาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยายไล่เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย ดังตัวอย่างที่จะแสดงให้เห็นต่อไป ทั้งนี้ ควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

พึงสังเกตว่า ภายใต้วัดชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน (ดังตัวอย่าง) ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง (ดังตัวอย่างที่ ๑ จะมี ๒ ทางเลือกให้พิจารณา) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๒	๓	๔	๕
(ทางเลือกที่ ๑) ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนา ระบบงาน	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ และผ่าน ความเห็นชอบ ของผู้บริหาร	พัฒนา กระบวนการ และระบบงาน ในรายละเอียด	ทดลองปรับใช้ ระบบงานใหม่	ระบบงานใหม่ ได้มีการใช้ งานโดยทั่วไป
(ทางเลือกที่ ๒) ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนา ระบบงาน	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ	ออกแบบ ระบบงานแล้ว เสร็จ และผ่าน ความเห็นชอบ ของผู้บริหาร	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยมีปัญหา เชิงปฏิบัติ พอสมควร แต่ ผู้รับผิดชอบ ได้ทำหน้าที่ แก้ไขปรับปรุง อย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยมีปัญหา เชิงปฏิบัติบ้าง แต่ไม่เกิด ปัญหารุนแรง แต่ ผู้รับผิดชอบ ได้ทำหน้าที่ แก้ไขปรับปรุง อย่างเต็มที่	ระบบงานใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ โดยไม่เกิด ปัญหาเชิง ปฏิบัติใดๆ หรือมีบ้างก็ น้อยมากจนไม่ อาจถือเป็น ประเด็น ข้อบกพร่องได้

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๒	๓	๔	๕
คุณภาพของ รายงานการวิจัย	รายงานส่งไม่ ทันเวลา	รายงานส่ง ทันเวลา แต่ ผู้บังคับบัญชา ต้องกำกับดูแล และต้องใช้ ความพยายาม มากในการ ปรับแก้	รายงานส่ง ทันเวลา โดย ผู้บังคับบัญชา ทำการปรับใน ระดับหนึ่ง	รายงานส่ง ทันเวลา หรือ เร็วกว่า โดยมี การปรับแก้ เพียงเล็กน้อย แต่ไม่ได้ ปรับแก้ใน สาระสำคัญ	รายงานส่ง ทันเวลา หรือ เร็วกว่า โดย เนื้อหาสามารถ ใช้งานได้ทันที โดยไม่ต้องมี การปรับแก้ไขใดๆ

๒.๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

ในบทที่ ๑ ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดว่ามีอย่างน้อย ๔ วิธี ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะเน้นกล่าวถึงเฉพาะวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) และวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-Charting Method) โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๒.๑ วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

- ๑) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

รูปแบบที่ ๑ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

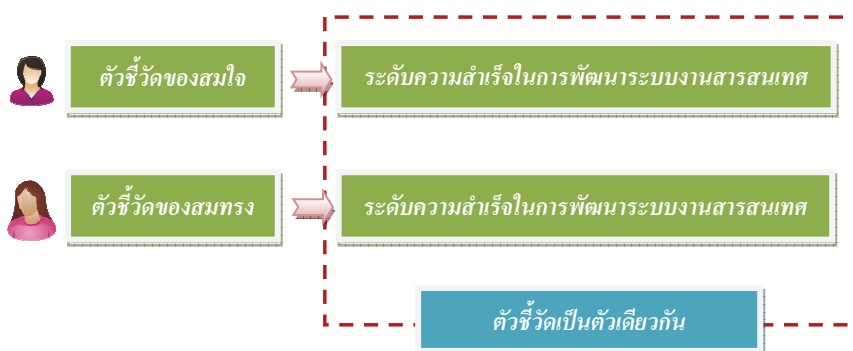
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินที่เป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชั้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ

ตัวอย่าง

สมใจเป็นผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ ได้รับมอบหมายว่า ในรอบการประเมินนี้ จะต้องพัฒนาระบบงานสารสนเทศที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จ โดยงานดังกล่าว สมใจมอบหมายให้สมทรงซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการรับผิดชอบในการพัฒนาระบบงาน

ในกรณีนี้ จะเห็นว่า สมใจจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ เนื่องจากเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ สมทรงจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็นหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองคนในการผลักดันการพัฒนาระบบงานให้สำเร็จ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของสมทรงจึงสามารถยึดเอาตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดของสมใจได้ ดังนี้

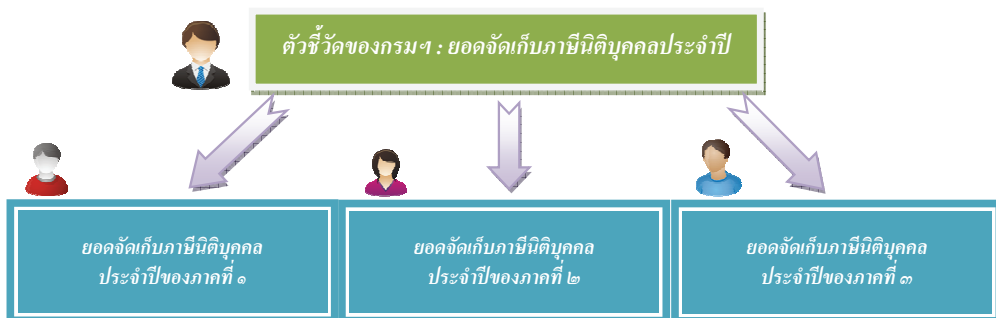


รูปแบบที่ ๒ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินที่แบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบ ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนๆ กันมากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่ต่างกันไป

ตัวอย่าง

กรมสรรพากรมีเป้าหมายการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปี โดยเป้าหมายรวมดังกล่าวเป็นผลจากการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของสำนักงานภาคต่างๆ รวมกัน ดังนั้น ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะถูกแบ่งไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละภาคดังนี้



รูปแบบที่ ๓ : ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

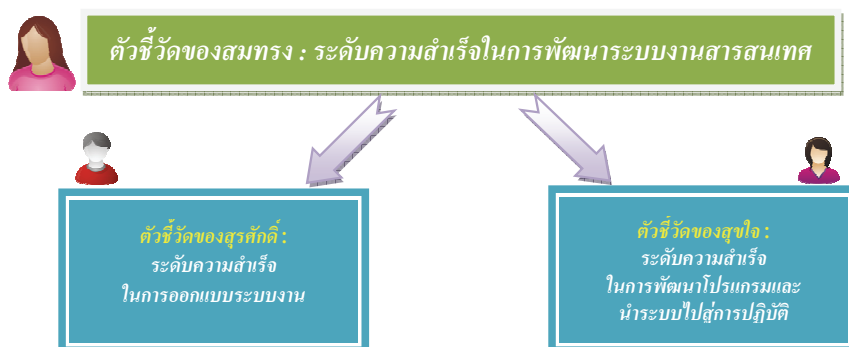
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นคนละตัวกับผู้ประเมิน แต่เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในหน้าที่แตกต่างกันไป

ตัวอย่าง

สมทรวงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ งานดังกล่าว สมทรวงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานดังนี้

- สุรศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบงาน
- สุขใจ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และนำระบบงานไปสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัดตามการมอบหมายงานจะเป็นดังนี้



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินอาจกำหนดเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสามรูปแบบที่กล่าวข้างต้น โดยทั่วไปการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร

๒) พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทำความเข้าใจความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบเพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวของผู้ประเมิน

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินตามหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

(๑) ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่มอบหมายดังกล่าว

- ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมิน ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใดๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกัน ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นตัวเดียวกับของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน
- ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้ประเมินหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกัน เพื่อมอบหมายให้ผู้รับการประเมินที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้
- ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน แต่จะเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

(๒) ในกรณีที่ต้องกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินแตกต่างจากผู้ประเมินหรือหน่วยงานควร พิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินรายนั้นปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้ยิ่งมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำได้ยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว นั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

ทั้งนี้ ภายหลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัด

๔) พิจารณารูปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดรูปแบบของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเองหรือจะใช้จากตัวอย่างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข ก็ได้)

๒.๒.๒ วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด

วิธีการนี้จะเหมาะสำหรับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑) ระบุผู้รับบริการหรือลูกค้าของผู้รับการประเมินจนครบ ในกรณีที่มีผู้รับบริการจำนวนมาก ให้ไล่เรียงผู้รับบริการที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ

๒) พิจารณาความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายว่าเป็นเช่นใด เช่น ต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานของข้อตกลง ต้องการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสะท้อนความคาดหวังหรือความต้องการที่ละรายการ โดยสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ ดังนี้

(๑) ในกรณีที่ความคาดหวังของผู้รับบริการมีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ในกรณีนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสาธารณสุขต่อคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น ตัวชี้วัดประเภทนี้ จัดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม (ข้อ ๒.๑.๒) ซึ่งต้องจัดทำเครื่องมือในการวัดเพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งควรกำหนดวิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย

(๒) ในกรณีที่ความคาดหวังของผู้รับบริการเชื่อมโยงกับมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement หรือ SLA) เช่น การบริการทำบัตรประชาชนภายในระยะเวลาตามที่ประกาศ เป็นต้น ในกรณีนี้ สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ยึดโยงกับมาตรฐานการให้บริการดังกล่าวได้ เช่น ร้อยละของกรณีที่ไม่สามารถให้บริการทำบัตรประชาชนได้ภายในระยะเวลาตามที่ประกาศ เป็นต้น

๔) พิจารณารูปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง

รุ่งทิวารับผิดชอบงานด้านธุรการและงานเอกสารต่างๆ ในฝ่ายสารบรรณ การนำวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของรุ่งทิวารนี้ จะเริ่มต้นจากการไล่เรียงผู้รับบริการของรุ่งทิวา และพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับบริการเหล่านั้นต่อการปฏิบัติราชการของรุ่งทิวา ซึ่งพบว่ารุ่งทิวามีผู้รับบริการหลักๆ ๒ กลุ่ม ซึ่งสามารถระบุความต้องการของผู้รับบริการและตัวชี้วัดได้ดังนี้

ผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้รับบริการ	ตัวชี้วัด
เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	พิมพ์งานให้แล้วเสร็จภายใน เวลาที่กำหนดโดยพิมพ์ไม่ตกหล่น หรือผิดพลาด	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถพิมพ์งานได้ทันตามกำหนดเวลา และ/หรือมีปัญหาคุณภาพของงานพิมพ์
ผู้ติดต่อราชการ	พึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลรวดเร็ว และมีธรรมาศยที่ดี	ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่สารบรรณต่อผู้ติดต่อราชการ

๒.๒.๓ วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-Charting Method)

วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑) ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

๒) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน ดังนี้

(๑) พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบนั้นควรเป็นเช่นใด

(๒) พิจารณาว่าผลลัพธ์ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินนั้นๆ ปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มีมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้อย่างมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำได้อย่างเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้อย่างถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว นั้น จะใช้ข้อใดวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

(๓) กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว

๓) พิจารณารูปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้น บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง

หน่วยงาน ก รับผิดชอบการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชน โดยจะใช้วิธีการฝึกอบรมอาสาสมัครหมู่บ้าน และให้อาสาสมัครหมู่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบถ่ายทอดองค์ความรู้และให้คำปรึกษาต่อลูกบ้าน

กระบวนการในการดำเนินการ ประกอบด้วย

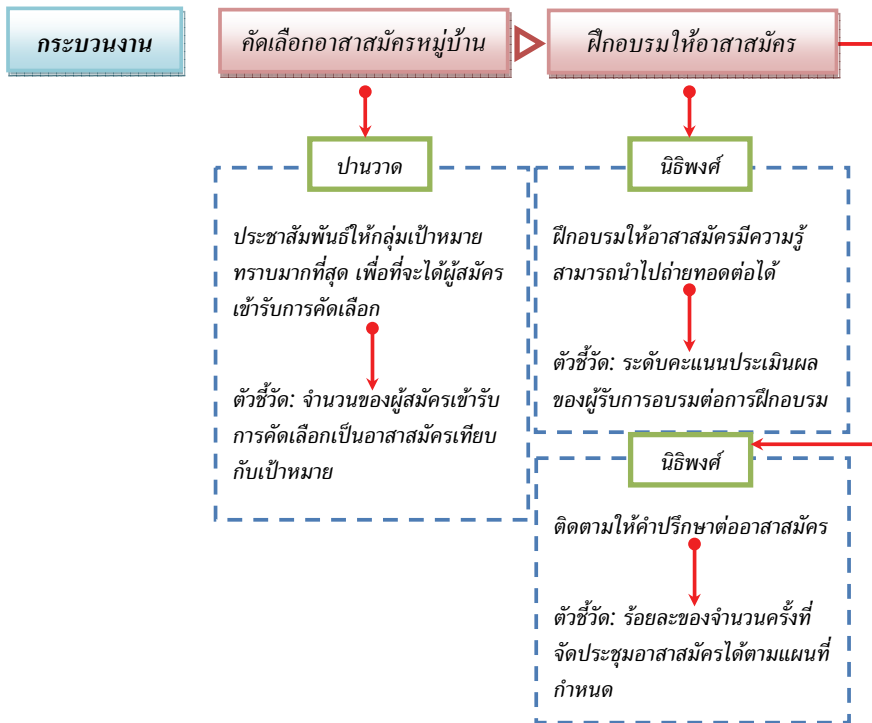
(๑) คัดเลือกอาสาสมัครหมู่บ้าน

(๒) ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัครหมู่บ้าน

ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว จะมีปณาวาด เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และนิรพงค์ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์เป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั้งสองคนรับผิดชอบในกระบวนการต่างกัน ดังนี้

- o ปณาวาด ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนสมัครเข้ารับ การคัดเลือกเป็นอาสาสมัครหมู่บ้าน
- o นิรพงค์ ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับอาสาสมัคร

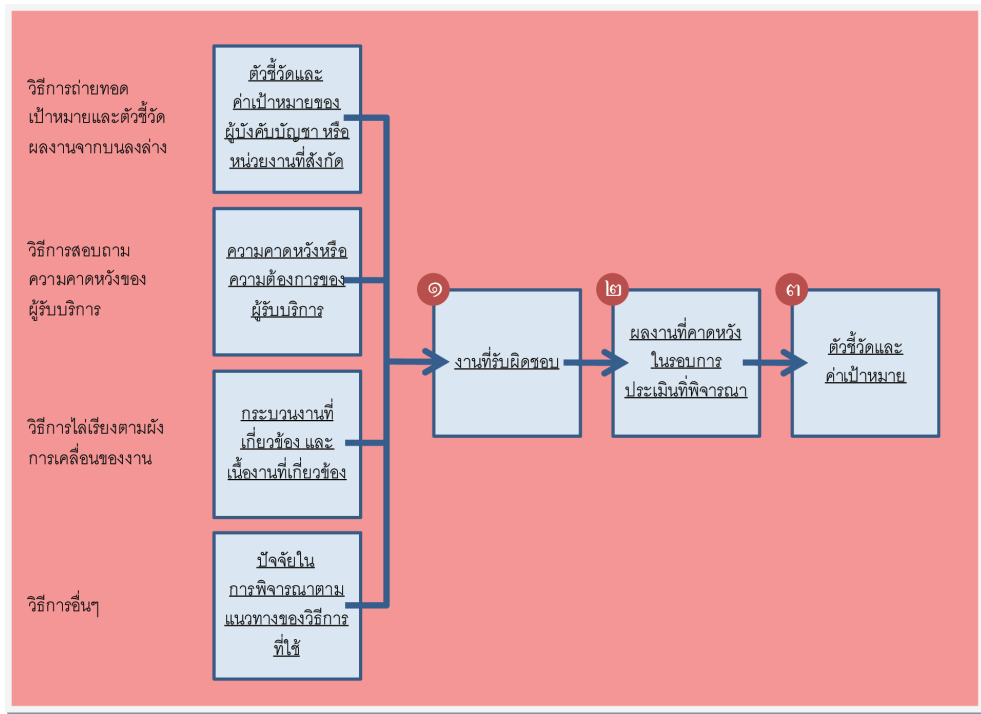
การวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดตามวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน สามารถแสดงได้ดังนี้



๒.๓ การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งทีกล่าวไปแล้ว หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน โดยวิธีการที่พึงเลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง

แผนภาพที่ ๒.๑ แนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

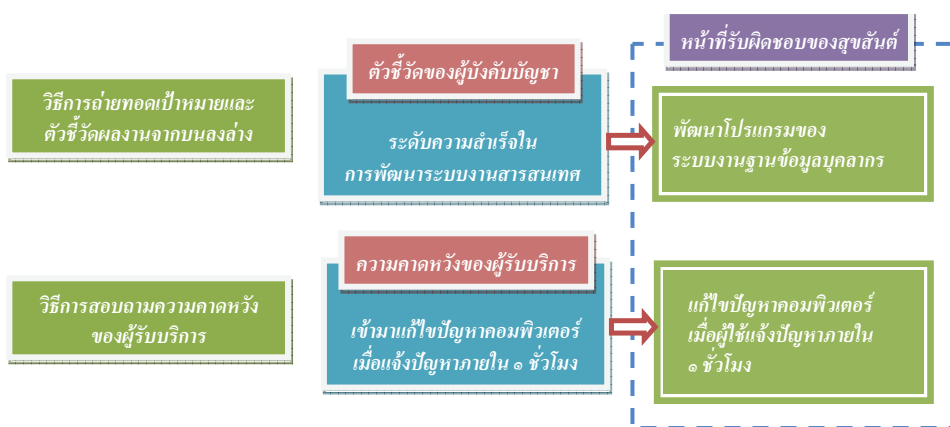


จากแผนภาพที่ ๒.๑ ได้แสดงให้เห็นแนวทางการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑) ระบุภารกิจหรือสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ

- ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง ให้นำตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบที่จะสนับสนุนผลสำเร็จของตัวชี้วัดดังกล่าว
- ในกรณีที่ใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการให้นำความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นตัวตั้ง เพื่อพิจารณางานที่ต้องปฏิบัติเพื่อสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ในกรณีที่ใช้วิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน ให้พิจารณากระบวนการที่ผู้รับการประเมินเกี่ยวข้องเพื่อระบุเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ
- ในกรณีที่ใช้วิธีการอื่นๆ นอกเหนือจาก ๓ วิธีข้างต้นให้ดำเนินการตามแนวทางของวิธีการนั้นๆ จนได้ข้อสรุปเป็นงานที่ผู้รับการประเมินพึงปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

สุขสันต์เป็นเจ้าหน้าที่สารสนเทศ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนา
ระบบงาน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาด้านอุปกรณ์และระบบ
สารสนเทศต่างๆ จะเห็นได้ว่า สุขสันต์จะรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ถ่ายทอด
ลงมาจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา และเนื่องจากตามกระบวนการ ดังนั้น
การใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างอย่างเดียว
อาจไม่เพียงพอ เพราะตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นอาจยังไม่ครอบคลุม ต้องใช้วิธีการอื่น
เพิ่มเติม ในกรณีนี้ จะใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนี้



๒) จากภารกิจที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่
คาดหวัง โดยระบุว่าสิ่งใดเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่
(รอบการประเมินตามที่ ก.พ. กำหนดมี ๒ รอบการประเมิน รอบละครึ่งปี ดังนั้น การพิจารณา
ผลงานที่คาดหวังควรพิจารณาในรอบของระยะเวลาครึ่งปีตามรอบการประเมิน) ในการพิจารณา
ถึงผลงานที่คาดหวัง ควรพิจารณาถึงมิติที่จะใช้จำแนกความต่างของผลงานไปพร้อมๆ กันด้วย
เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

การกำหนดตัวชี้วัดของสุขสันต์ เริ่มต้นจากหน้าที่รับผิดชอบที่สะท้อนภาระหน้าที่ของผู้ประเมิน ตลอดจนภาระหน้าที่ในการให้บริการตามหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้น สุขสันต์และผู้ประเมินควรพิจารณาถึงผลงานที่คาดหวังของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบของสุขสันต์	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนกผลงาน
พัฒนาโปรแกรมของระบบงานฐานข้อมูลบุคลากร	พัฒนาโปรแกรมได้ตามแผน โปรแกรมมีความสมบูรณ์ ใช้งานได้ดีตามข้อกำหนดที่ออกแบบไว้ ไม่มีข้อบกพร่องในเชิงปฏิบัติ	■ ความสมบูรณ์ของโปรแกรม ■ ความรวดเร็วในการพัฒนาโปรแกรม ถ้าเร็วกว่าแผน ได้จะยิ่งดี
แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เมื่อผู้ใช้แจ้งปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมง	ปัญหาด้านคอมพิวเตอร์ได้รับการแก้ไขโดยเร็ว เมื่อได้รับแจ้ง ต้องไปยังหน่วยงานของผู้ใช้เพื่อพิจารณาปัญหาภายใน 1 ชั่วโมง เมื่อรับแจ้ง	■ คุณภาพในการให้บริการ ■ ความรวดเร็วในการไปแก้ไขปัญหา

๓) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวังตลอดจนสะท้อนมิติที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สามารถจำแนกถึงความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติราชการได้ นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้แล้วเสร็จด้วย

ภายหลังจากทราบผลงานที่คาดหวังแล้ว ให้กำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบของ สุขสันต์	ผลงานที่คาดหวัง	มิติในการจำแนก ผลงาน	ตัวชี้วัด
พัฒนาโปรแกรมของ ระบบงานฐานข้อมูล บุคลากร	พัฒนาโปรแกรมได้ ตามแผน โปรแกรมมี ความสมบูรณ์ ใช้งาน ได้ดีตามข้อกำหนดที่ ออกแบบไว้ ไม่มี ข้อบกพร่องในเชิง ปฏิบัติ	■ ความสมบูรณ์ของ โปรแกรม ■ ความรวดเร็วใน การพัฒนา โปรแกรม ถ้าเร็ว กว่าแผนได้ จะยิ่งดี	ระดับความสำเร็จในการ พัฒนาโปรแกรมระบบ งานข้อมูลบุคลากร
แก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ เมื่อผู้ใช้งานปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมง	ปัญหาด้าน คอมพิวเตอร์ได้รับการ แก้ไขโดยเร็ว เมื่อ ได้รับแจ้ง ต้องไปยัง หน่วยงานของผู้ใช้เพื่อ พิจารณาปัญหาภายใน ๑ ชั่วโมงเมื่อรับแจ้ง	■ คุณภาพใน การให้บริการ ■ ความรวดเร็วใน การไปแก้ไขปัญหา	ร้อยละของประสิทธิภาพ ในการให้บริการแก้ไข ปัญหาคอมพิวเตอร์

จากนั้น กำหนดค่าเป้าหมายและน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	๑	๒	๓	๔	๕
ระดับ ความสำเร็จใน การพัฒนา โปรแกรมระบบ งานข้อมูล บุคลากร	๖๐%	พัฒนาได้ ตามแผน	พัฒนาได้ ตามแผน หรือเร็ว กว่าแผน และได้มี การนำ ข้อมูลเข้าสู่ ระบบแล้ว	พัฒนาได้ ตามแผน หรือเร็ว กว่าแผน และได้มี การทดลอง ใช้จริงแล้ว	พัฒนาได้ตาม แผนหรือเร็ว กว่าแผน โดย การใช้จริงมี ปัญหาบ้างใน ระดับที่รับได้	พัฒนาได้ตาม แผนหรือเร็วกว่า แผน โดยการใช้ จริงใช้งานได้ สมบูรณ์
ร้อยละของ ประสิทธิภาพ ในการให้บริการ แก้ไขปัญหา คอมพิวเตอร์	๔๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๖๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๘๐%	ให้บริการ ได้ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐%	ให้บริการได้ ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐% + เร็วกว่า ๑ ชม. ได้ ๒๐%	ให้บริการได้ ภายใน ๑ ชม. ได้ ๑๐๐% + เร็วกว่า ๑ ชม. ได้ ๕๐%



ข้อเสนอแนะในการกำหนด ตัวชี้วัดรายบุคคล ๓

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ผึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถที่จะกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีมีคุณภาพหมายถึง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป

ในบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเป็นพื้นฐานในการฝึกกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

- คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
- คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน และกรอบเวลา
- มีจำนวนเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหา/ความคาดหวังที่สำคัญ
- คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล
- เลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ

๓.๑ กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ S M A R T ดังรายละเอียดต่อไปนี้

	S	Specific	มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
	M	Measurable	สามารถวัดได้จริง
	A	Agreed Upon	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน
	R	Realistic และ Relevant	มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
	T	Timebound	อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ๖ เดือน ตามรอบการประเมิน

การกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาว่า มีลักษณะตามเกณฑ์ SMART หรือไม่ หากมีลักษณะไม่เข้าตามเกณฑ์ เช่น ไม่เฉพาะเจาะจงพอ หรือไม่สามารวัดได้จริงอาจต้องพิจารณาปรับแก้ตัวชี้วัดเสียใหม่

ตารางข้างล่างนี้แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART ที่ต้องได้รับการพิจารณาปรับแก้

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
ร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน	เจ้าพนักงานธุรการ	เป็นตัวชี้วัดที่ไม่เฉพาะเจาะจง (Specific) เนื่องจากคำว่าปริมาณงานที่ระบุอยู่ในตัวชี้วัดเป็นคำกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงว่าเป็นปริมาณงานของงานอะไร หากไม่ได้มีการนิยามว่าปริมาณงานนั้นหมายถึงอะไร ตัวชี้วัดนี้ก็ไม่ควรใช้ เพราะไม่เจาะจง หากจะใช้ตัวชี้วัดนี้ จะต้องปรับแก้ โดยต้องกำหนดนิยามให้ชัดเจนว่าปริมาณงานนั้นครอบคลุม หรือหมายถึงอะไรบ้าง

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
		นอกจากนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าวยังอาจมีปัญหาในเรื่องของกรอบเวลา (Timebound) โดยตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นการวัดผลสำเร็จเป็นรายวัน ไม่ได้เป็นการวัดผลสำเร็จในลักษณะสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมิน ๖ เดือน ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับแก้ตัวชี้วัดใหม่ อาทิ ■ ค่าเฉลี่ยของร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน ■ ร้อยละของจำนวนวันที่สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามมาตรฐานในแต่ละวัน
ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกจากราชการ	นักทรัพยากรบุคคล	เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ Realistic และ Relevant เพราะนักทรัพยากรบุคคลไม่มีอำนาจหรือขอบเขตความรับผิดชอบถึงความสำเร็จขององค์กรในการธำรงรักษาบุคลากร แม้ว่าตัวชี้วัดนี้ จะมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ก็ตาม
ร้อยละของการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน	เจ้าหน้าที่	เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงการวัด (Measurable) กล่าวคือ จะวัดได้อย่างไรว่าการใช้วัสดุนั้นๆ มีความคุ้มค่าคุ้มทุน และจะวัดวัสดุตามหน่วยวัดใด วัดจำนวนชิ้นของวัสดุ หรือวัดตามมูลค่าของวัสดุ ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับแก้ตัวชี้วัดใหม่ อาทิ ■ ปรับตัวชี้วัดเป็น "จำนวนกรณีที่ผู้ปฏิบัติถูกราบงานและพิสูจน์ชัดว่าใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลือง" ■ ปรับตัวชี้วัดโดยพิจารณาจากภาพองค์กรรวมแทน เช่น "ค่าเฉลี่ยของต้นทุนวัสดุต่อชิ้นงาน" ซึ่งหากต้นทุนเฉลี่ยต่อชิ้นงานมาก ก็แสดงว่าวัสดุถูกใช้อย่างสิ้นเปลือง
ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้รับคำแนะนำก่อนการรักษา	เจ้าหน้าที่	เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงการวัด (Measurable) กล่าวคือ จะรู้ได้อย่างไรว่าผู้รับการประเมินให้คำแนะนำจริงหรือไม่ นอกจากนี้ มีปัญหาในเชิงความเป็นไปได้ (Realistic) กล่าวคือ ไม่ใช่ทุกกรณีที่ควรให้คำแนะนำ บางกรณีอาจไม่จำเป็นต้องให้คำแนะนำก็ได้ ผู้รับการประเมินไม่มีอำนาจในการควบคุมว่าจะมีกรณีใดบ้างที่ต้องให้หรือไม่ให้คำแนะนำ ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงไม่เหมาะสม ควรปรับตัวชี้วัดใหม่ดังนี้ "จำนวนกรณีที่มีการร้องเรียนเกี่ยวกับการรักษาซึ่งไม่ควรจะเกิดหากผู้ป่วยได้รับคำแนะนำก่อนการรักษา"

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ SMART	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	เหตุผลที่ตัวชี้วัดไม่ SMART
จำนวนของภัยพิบัติตามธรรมชาติที่รายงานได้	เจ้าหน้าที่	เป็นตัวชี้วัดที่มีปัญหาในเชิงความเป็นไปได้ (<i>Realistic</i>) กล่าวคือ ผู้รับการประเมินไม่มีอำนาจควบคุมภัยพิบัติตามธรรมชาติ และที่สำคัญภัยพิบัติยิ่งมากไม่ได้แปลว่าผู้รับการประเมินมีผลงานดี ซึ่งหากไม่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นเลย จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินอย่างไร ตัวชี้วัดดังกล่าว จึงไม่เหมาะสม ควรปรับตัวชี้วัดใหม่ดังนี้ "ร้อยละของภัยพิบัติที่สามารถรายงานได้ทันการณ์และไม่เกิดกรณีที่มีความเสียหายในพื้นที่ที่เกิดจากการรายงานไม่ทันเวลา"

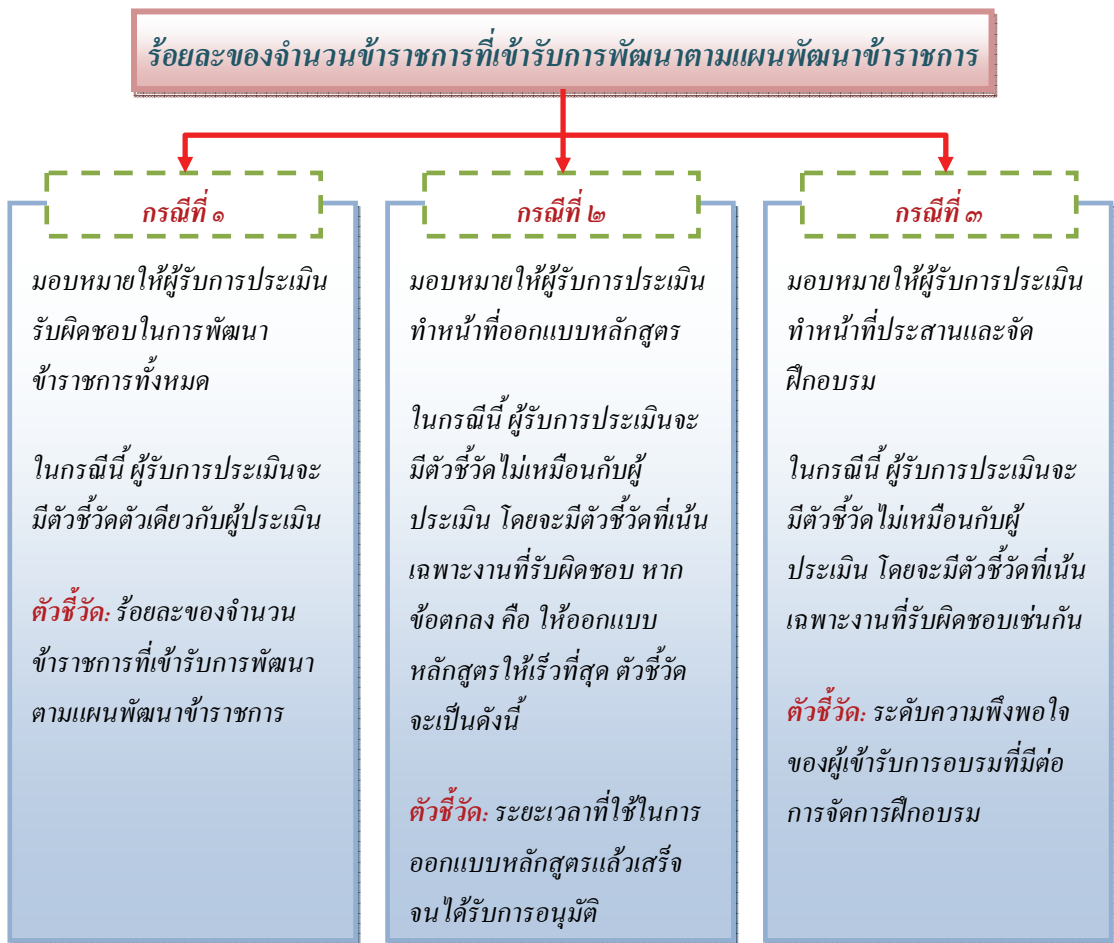
๓.๒ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลโดยคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลควรคำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินอยู่เสมอ บางกรณี ส่วนราชการสามารถกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานให้กับตำแหน่งงานซึ่งมีผู้รับการประเมินจำนวนมากทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกันได้ แต่ในบางกรณีก็ไม่อาจกำหนดได้ เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกัน แม้จะอยู่ในตำแหน่งงานเดียวกันก็ตาม

ดังนั้น ควรตระหนักว่า ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้ประเมิน หรือได้รับความคาดหวังจากผู้บริหารอย่างเดียวกัน หรือไล่เรียงจากเนื้องานเดียวกัน นอกจากนี้ ในบริบทที่แตกต่างกัน การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน หรือการพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน อาจส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแตกต่างกันไปได้เช่นกัน เนื่องจากการที่ได้รับมอบหมายและความคาดหวังในแต่ละกรณีนั้นจะแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างกรณีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เพื่อสะท้อนงานและความคาดหวังที่แตกต่างกัน แม้จะเกิดจากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้ประเมิน :

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กำหนดเป้าหมายว่าต้องการผลักดันการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้ : ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาข้าราชการ



๓.๓ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และกรอบเวลาเสมอ

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มี "อำนาจจำแนก" นั้น "ถือเป็นหัวใจสำคัญ" สำหรับการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินที่มีผลงานดีและผู้ที่มีผลงานด้อยได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติราชการอาจประสบปัญหา เนื่องจากผลการประเมินจะไม่อาจสะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ และอาจส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมตามมา

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งยังจะต้องอยู่ในกรอบเวลาของรอบการประเมินด้วย เช่น ในกรณีที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในรอบการประเมินที่ ๑ (ตุลาคม - มีนาคม) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินจะต้องสะท้อนผลงานที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินดังกล่าว เป็นต้น

๓.๓.๑ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนก

การจะกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้มีอำนาจจำแนกได้นั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรเข้าใจถึงผลงานที่คาดหวังเป็นลำดับแรก รวมทั้งพิจารณาหามิติที่จะแยกความแตกต่างของผลงาน เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินการ จำนวนที่สามารถดำเนินการได้ และความถูกต้อง เป็นต้น โดยมีแนวทางดังนี้

๑) พิจารณาผลงานที่คาดหวัง ระบุถึงมิติที่จะใช้ในการแยกแยะความแตกต่างระหว่างผลงานที่ดีและผลงานที่ไม่ดี

๒) กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากผลงานที่คาดหวังประกอบกับมิติที่ใช้ในการแยกแยะความแตกต่างของผลงาน

๓) ระบุค่าเป้าหมาย โดยกำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานไว้ที่ระดับ ๓ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๕ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ทำหาย และค่าเป้าหมายในระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่ผลงานจริงไม่ควรต่ำกว่านี้ จากนั้นจึงจะกำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๒ และระดับ ๔ ตามลำดับ

โดยหลักการ เป้าหมายระดับ ๕ ต้องเป็นเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับทำหายที่ผู้รับการประเมินไม่อาจปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยง่าย ผู้ที่สมควรได้รับผลคะแนนการประเมินในระดับ ๕ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทุ่่มเทแรงกายแรงใจ และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติราชการ จนสามารถปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่น้อยคนจะทำได้

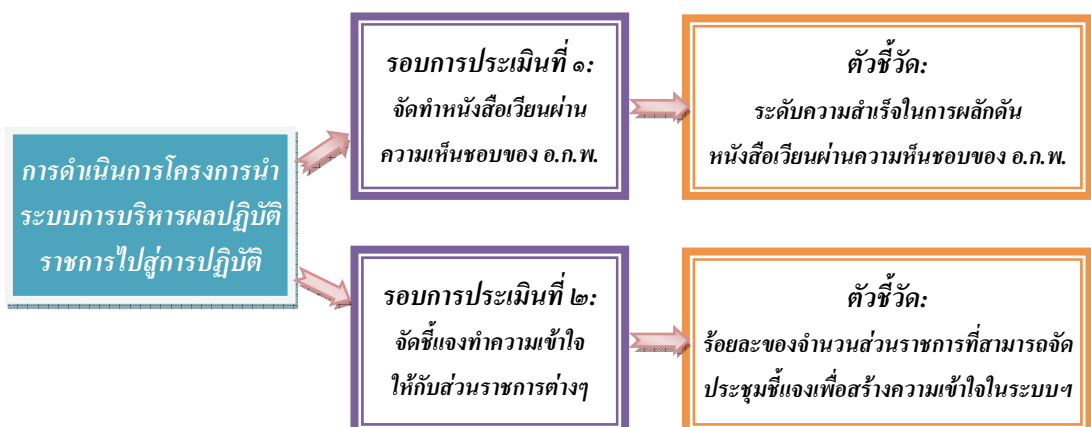
ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายระดับ ๕ ไว้ต่ำเกินไป อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ "คะแนนเฟ้อ" กล่าวคือ ผู้รับการประเมินที่มีคะแนนผลการประเมินสูง มีจำนวนมาก คิดเป็นสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับผู้รับการประเมินทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถใช้ผลคะแนนการประเมินเพื่อจำแนกผู้ปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามระดับผลการปฏิบัติราชการได้อย่างน่าเชื่อถือ

๓.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการกำหนดค่าเป้าหมาย

แนวทางในการตั้งค่าเป้าหมายให้มีความเหมาะสม มีดังนี้

- ๑) ตั้งค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวังในช่วงระยะเวลาของการประเมิน
 - (๑) **งานเชิงปฏิบัติ** เป็นงานที่ความคาดหวังของผลงานในช่วงระยะเวลาของการประเมินไม่แตกต่างกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถใช้ตัวชี้วัดตัวเดียวกันทั้งในรอบการประเมินแรกและรอบการประเมินหลังได้ ซึ่งค่าเป้าหมายของทั้งสองรอบการประเมินอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้ ทั้งนี้การที่ค่าเป้าหมายของรอบการประเมินแรกแตกต่างจากรอบการประเมินหลังเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ปริมาณงานในรอบการประเมินแรกไม่เท่ากับรอบการประเมินหลัง เป็นต้น
 - (๒) **งานในความรับผิดชอบเป็นงานต่อเนื่องที่ไม่แล้วเสร็จในรอบการประเมิน** เช่น งานโครงการที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ๑ ปี ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรแบ่งผลงานออกเป็นช่วงตามรอบการประเมิน โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละรอบการประเมินจะแตกต่างกัน เป็นต้น

ตัวอย่าง



๒) ตั้งค่าเป้าหมายซึ่งเป็นผลงานที่ควรปฏิบัติได้ไว้ที่ค่าเป้าหมายระดับ ๓ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายนั้นสามารถอ้างอิงได้จากข้อมูลการปฏิบัติราชการในอดีต โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลฐาน (Base Line) ในการพิจารณาค่าเป้าหมายระดับ ๓ หรือเทียบเคียงจากค่าเป้าหมายในระดับ ๓ ของผู้ประเมิน (ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง) โดยค่าเป้าหมายในระดับ ๓ ของผู้รับการประเมินนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ ๓ ของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ในกรณีที่ไม่มีข้อมูลการปฏิบัติราชการในอดีต อาจเก็บข้อมูลเป็นการเฉพาะโดยเร่งด่วน หรืออ้างอิงจากการประมาณการ หรือมาตรฐาน ซึ่งเป็นที่รับรู้หรือยอมรับกันโดยทั่วไป การดำเนินการในลักษณะนี้มักจะเกิดในรอบการประเมินแรกที่มีการใช้ตัวชี้วัดนั้นในการประเมิน ทั้งนี้ในรอบการประเมินหลังจะนำผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินแรกไปใช้เป็นข้อมูลฐานที่ใช้ในการอ้างอิงเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมต่อไป

๓) กำหนดค่าเป้าหมายในระดับต่างๆ ของผู้รับการประเมินให้สอดคล้อง (Align) กับค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีที่ใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง

๔) กำหนดค่าเป้าหมายที่มีความท้าทาย และไม่สามารถบรรลุผลได้โดยง่ายแต่ไม่ใช่ไม่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้เลย เป็นค่าเป้าหมายระดับ ๕

๓.๔ กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยอาจมีจำนวนระหว่าง ๔-๗ ตัว แต่ไม่ควรเกิน ๑๐ ตัว เพื่อให้มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมิติในการประเมินที่สำคัญๆ ได้โดยไม่เป็นภาระต่อการประเมินมากเกินไป ดังนั้น ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้จึงควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและไม่ควรมีจำนวนมากนัก

ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินแต่ละตัว ควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐% ดังนั้น หากพบตัวชี้วัดใดที่มีน้ำหนักน้อยกว่า ๑๐% ควรพิจารณาตัดตัวชี้วัดนั้นออก แล้วกระจายน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดที่เหลือ ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดตัวนั้นมีความสำคัญไม่สามารถตัดออกได้ ควรปรับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งหากตัวชี้วัดนั้นมีความสำคัญจริง น้ำหนักก็ไม่ควรน้อยกว่า ๑๐%

ทั้งนี้ เมื่อต้องกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดแต่ละตัว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรคำนึงถึงมิติต่างๆ ดังนี้

๑) ปริมาณงาน

ปริมาณของงาน เมื่อเทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่มีปริมาณมาก อาจกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีปริมาณน้อย

๒) ผลกระทบและความสำเร็จ

ผลกระทบและความสำเร็จของงานต่อผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ งานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดสูงกว่างานที่มีผลกระทบน้อย

๓) เวลาที่ใช้

เวลาที่ใช้ในงานนั้นๆ เทียบกับงานอื่นๆ กล่าวคือ งานที่ต้องใช้เวลามาก อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่าเนื่องานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

๓.๕ พิจารณาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลเสมอ หรือในกรณีที่มีข้อจำกัดในการวัดการเก็บข้อมูลพึงพิจารณาใช้วิธีกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับกลไกการปฏิบัติ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์จากกลไกการปฏิบัตินั้นไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล มีหลายกรณีที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสะท้อนเนื่องาน และ/หรือผลงานที่คาดหวังได้ แต่ติดปัญหาเรื่องข้อจำกัดในการวัดหรือการเก็บข้อมูลในบางครั้ง การวัดและเก็บข้อมูลกระทำไดยาก หรือทำไม่ได้เลย หรือต้องมีภาระและต้นทุนในการเก็บข้อมูลที่สูงมาก ดังนั้น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการวัดและการเก็บข้อมูลในขณะที่กำหนดตัวชี้วัด (ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน) เสมอ

ในกรณีที่มีปัญหาในการวัด/การเก็บข้อมูล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอาจดำเนินการดังนี้

๑) ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด โดยหาตัวชี้วัดเทียบเคียง (Proxy Indicator) ที่สามารถนำมาใช้วัดแทนตัวชี้วัดเดิมได้ในระดับหนึ่ง แม้จะไม่ดีเท่าก็ตาม

ตัวอย่าง

สมสุข ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัด หน้าที่ของสมสุข คือ ต้องลงไปในพื้นที่ที่รับผิดชอบ รับทราบปัญหาต่างๆ ของชุมชน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาชุมชน ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ตลอดจน ฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในชุมชน โดยปกติ สมสุขต้องออกพื้นที่เสมอๆ ในกรณีนี้ การประเมินผลจะมุ่งไปที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการรับผิดชอบดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชนในจังหวัด ซึ่งผู้ที่บอกในเรื่องนี้ได้ดีที่สุดคือ ประชาชนผู้รับบริการ ดังนั้น ตัวชี้วัดในกรณีนี้คือ

“ระดับความพึงพอใจของประชาชนในการดูแลและสนับสนุนเครือข่ายภาคประชาชน”

ซึ่งทำการวัดโดยใช้แบบสอบถาม ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม ซึ่งหากส่วนราชการเห็นว่าสามารถเก็บข้อมูลได้ และข้อมูลที่เก็บได้มีความเที่ยง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสมสุขก็จะสามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวได้ โดยไม่มีปัญหาใดๆ แต่หากมีปัญหาข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูล ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจไม่เหมาะสม ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจึงต้องปรับตัวชี้วัดโดยหาตัวชี้วัดอื่นที่มีความเหมาะสมลำดับรองลงไปแทน ซึ่งอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดเป็น

“จำนวนเดือนที่ผู้รับการประเมินลงในพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วัน”

โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า ยิ่งผู้รับการประเมินลงพื้นที่มากเท่าใดก็ยิ่งบริการประชาชนได้มากเท่านั้น และผู้ประเมินต้องการให้ผู้รับการประเมินลงพื้นที่อย่างน้อย ๑๐ วันต่อเดือน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ อาจไม่ดีเท่าตัวแรก แต่สามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ หากผู้ประเมินมีความกังวลว่าจำนวนเวลาไม่อาจเป็นตัวแทนในการวัดที่ดี และต้องการเน้นคุณภาพ ผู้ประเมินอาจต้องเสริมด้วยกลไกอื่นแทนการวัด เช่น ผู้ประเมินต้องออกพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมการทำงานของสมสุขให้อยู่ในทิศทางที่ถูกที่ควร

๒) กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่สามารถวัดประเมินผลได้ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลของการปฏิบัติตามกลไกดังกล่าว

ตัวอย่าง

นางนุช รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผู้ประเมินคาดหวังในผลงานของนางนุชว่า ข้อมูลต่างๆ ในระบบสารสนเทศต้องมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ตัวชี้วัดในกรณีนี้ ได้แก่

“ร้อยละของความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ”

ปัญหาในกรณีนี้คือ ความเป็นไปได้ในการวัด และการเก็บข้อมูล ซึ่งจะพบว่า การวัดและเก็บข้อมูลกระทำได้ยาก ถ้าจะวัดโดยละเอียด จะต้องมีการคอยตรวจทานข้อมูลในระบบสารสนเทศที่ละรายการ ซึ่งเป็นภาระงานที่ไม่พึงกระทำ ตัวชี้วัดข้างต้นนี้จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติ

ปัญหาในกรณีนี้มีวิธีการแก้ไข คือ กำหนดกระบวนการทำงานใหม่ที่ทำให้เกิดกลไกที่สามารถวัดประเมินผลความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศได้ ซึ่งสามารถทำได้อย่างน้อย ๒ วิธี ดังนี้

- ๑) วางกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลโดยวิธีการสุ่มตรวจสอบโดยผู้ประเมิน ในกรณีนี้ ผู้ประเมินจะแจ้งต่อผู้รับการประเมินว่า จะทำการตรวจสอบโดยการสุ่มและไม่มีการแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง โดยทำการสุ่มข้อมูลที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% วิธีการนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติตามราชการ เพื่อให้ข้อมูลที่ตนรับผิดชอบนั้นมีความถูกต้องและทันสมัยเพื่อที่จะสามารถผ่านการสุ่มตรวจสอบของผู้ประเมินได้ ตัวชี้วัดควรปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการข้างต้น โดยปรับตัวชี้วัดเป็น

“ร้อยละของความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศโดยการสุ่มตรวจ
เดือนละอย่างน้อย ๑ ครั้ง ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕%”

- ๒) วางกระบวนการให้ข้อมูลปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้ที่มียารายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศจะต้องได้รับการติดต่อและแจ้งถึงสถานะตามข้อมูลที่มีอยู่ ทุกครั้งที่มีการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างน้อยหนึ่งครั้งในรอบการประเมิน แม้ว่าข้อมูลในฐานข้อมูลจะไม่มีเปลี่ยนแปลงก็ตาม ผลของกระบวนการนี้คือ ข้อมูลต่างๆ จะได้รับการตรวจสอบทบทวนจากแหล่งของข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ฐานข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยมากขึ้น ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดควรปรับให้สะท้อนต่อกระบวนการที่จัดวางขึ้นข้างต้น เช่นกัน โดยปรับตัวชี้วัดเป็น

“ร้อยละของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลสารสนเทศ
ที่ติดต่อแจ้งกลับมาว่าข้อมูลในฐานข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน”

ตัวชี้วัดที่ปรับใหม่นี้สามารถวัดและเก็บข้อมูลได้โดยอ้างอิงข้อมูลจากการติดต่อกลับของผู้ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลให้ทำการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง

๓.๖ พิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจและการกระจาย ผลประโยชน์ความพึงพอใจลงสู่รายบุคคล

การวัดความพึงพอใจ หรือการวัดผลการปฏิบัติราชการที่เป็นนามธรรมและแปลงค่าเป็นเชิงปริมาณนั้น มักเป็นการวัดในลักษณะของหน่วยงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อหน่วยงานราชการ เป็นต้น ซึ่งผลการวัดดังกล่าวไม่ใช่วัดผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลโดยตรง

การนำผลการวัดในลักษณะของหน่วยงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคคลสามารถทำได้ โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

๑) คะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงานนั้น สามารถถือเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้ในทันที ในขณะที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นได้กำหนดตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของตน

๒) ในกรณีที่ผู้รับการประเมินในหน่วยงานนั้นช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ และไม่สามารถแบ่งงานได้ชัดเจน มีความเป็นไปได้ที่ผู้รับการประเมินทุกคนที่มีตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" จะได้ผลคะแนนประเมินเท่ากันทั้งหมด โดยได้รับคะแนนเท่ากับคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงาน

ในประเด็นนี้ อาจมีผู้สงสัยว่า การให้ผู้รับการประเมินทุกคนได้คะแนนประเมินตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" เท่ากันทั้งหมดนี้ จะทำให้เกิดปัญหาว่า ผู้รับการประเมินทุกคนได้คะแนนเท่ากันหมดหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปไม่ควรเป็นเช่นนั้น เนื่องจากผู้รับการประเมินแต่ละคนควรมีตัวชี้วัดอื่นที่แตกต่างกัน ไม่ได้มีเฉพาะตัวชี้วัด "ความพึงพอใจ" ที่มีคะแนนเท่ากันแต่เพียงอย่างเดียว

๓) ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจำแนกงาน หรือบทบาทของผู้รับการประเมินที่แตกต่างกันในการให้บริการได้ ให้ดำเนินการดังนี้

- พิจารณาแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลความพึงพอใจ โดยพิจารณาว่าผู้รับการประเมินแต่ละรายนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องในข้อใดบ้าง

- นำผลคะแนนรายชื่อจากแบบสอบถาม มาสรุปเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้รับการประเมินแต่ละราย โดยประมวลเฉพาะข้อที่ผู้รับการประเมินรายนั้นเกี่ยวข้องมาสรุปเป็นคะแนนรายบุคคล

หน่วยงาน ก มีเจ้าหน้าที่ ๒ คน ได้แก่ มงคลและกิงแก้ว โดยผู้ประเมินคือ ดวงใจ หน่วยงานดังกล่าวได้ทำการออกแบบสอบถามความพึงพอใจ ซึ่งมีข้อคำถาม ๖ ข้อ โดยประมวลผลได้คะแนนความพึงพอใจ = ๓.๑๕

หน่วยงาน ก ต้องการกระจายผลของคะแนนการประเมินความพึงพอใจให้กับผู้รับการประเมินที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้รับการประเมินทั้งสองต่างมีตัวชี้วัดคือคะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของตน

ดวงใจได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า มงคล มีบทบาทเกี่ยวข้องกับข้อคำถามในแบบสอบถามข้อที่ ๑ - ๕ ในขณะที่กิงแก้วมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖ จึงนำข้อวิเคราะห์นี้มาทำการกระจายผลจากแบบสอบถามเป็นคะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการของผู้รับการประเมินแต่ละคน ดังนี้

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	คะแนน	มงคล		กิงแก้ว	
			คะแนน		คะแนน
ข้อที่ ๑	๒	✓	๒		-
ข้อที่ ๒	๔	✓	๔		-
ข้อที่ ๓	๒.๕	✓	๒.๕		-
ข้อที่ ๔	๓.๔	✓	๓.๔	✓	๓.๔
ข้อที่ ๕	๓		-	✓	๓
ข้อที่ ๖	๔		-	✓	๔
	๓.๑๕		๒.๙๘		๓.๔๗

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นคะแนนรายบุคคลได้ดังนี้

- ดวงใจจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๑๕ เท่ากับผลคะแนนประเมินความพึงพอใจเฉลี่ยของหน่วยงาน
- มงคลจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๒.๙๘ โดยประมวลผลจากข้อคำถามข้อที่ ๑ - ๕
- กิงแก้วจะได้คะแนนประเมินความพึงพอใจ = ๓.๔๗ โดยประมวลผลจากข้อคำถามข้อที่ ๔ - ๖

