

การจัดการความรู้

โดย นางสาวพร บุญมี และนางหทัยรัตน์ บรรณกิจ

เรื่อง การพัฒนาคู่มือการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล ปัญหาและสาเหตุ

ตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ คุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการกำหนดให้มีการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยให้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการในการประเมินผลภายในสถาบัน มีแผนงานการประเมินภายในสถาบัน มีการกำหนดตัวบ่งชี้และเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน มีการจัดทำ Strategy Map ของหน่วยงานในระดับคณะหรือเทียบเท่า โดยกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน มีการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา มีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายตามคำรับรองของผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายตามคำรับรอง มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ

ในปีการศึกษา 2551 วิทยาลัยได้รับการประเมินคุณภาพภายในระดับ สบข. ในเรื่องดังกล่าวพบว่า ได้คะแนนผลลัพธ์เพียงระดับ 2 คะแนน ไม่มีพัฒนาการ ไม่บรรลุเป้าหมาย และคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ได้ให้ข้อเสนอแนะ ให้ประเด็นการจัดประชุมชี้แจงคณาจารย์ เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องแผน เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ของแต่ละแผน/โครงการ เพื่อสร้างความตระหนักและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และควรจัดให้มีการทำคำรับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อกำกับติดตามและประเมินผลสำเร็จตามตัวบ่งชี้

ในปีงบประมาณ 2553 ระบบการขึ้นเงินเดือนของข้าราชการมีระบบการเลื่อนเงินเดือนเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยมีการประเมินในด้านประสิทธิภาพ (Performance) และสมรรถนะของข้าราชการ ซึ่งต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์ วิทยาลัยยังไม่มี ความชัดเจนในการเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ดังนั้นในปีการศึกษา 2552 ต่อเนื่องปีการศึกษา 2553 ทางทีมอาจารย์ผู้รับผิดชอบ ภายใต้กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ จึงได้มีทำคู่มือการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคลขึ้น

วิธีการดำเนินการ

1. จัดตั้งคณะทำงานที่เป็นตัวแทนระดับรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานทุกคนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. คณะทำงานพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้สำคัญระดับบุคคล จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ โดยหลักคิดของการพัฒนาตัวบ่งชี้สำคัญระดับบุคคล คือนำมาจากตัวบ่งชี้ของแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2553 มีจำนวน 9 ตัว ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่อาจารย์ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และสะท้อนถึงการบรรลุซึ่งแผนยุทธศาสตร์ ตัวบ่งชี้ที่วิทยาลัยทำ ข้อตกลงกับ สบข. ปีงบประมาณ 2553 อีกจำนวน 4 ตัว และ ตัวบ่งชี้ที่ยังเป็นปัญหาสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้คะแนน 0 ติดต่อกันหลายปี จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ การทำเอกสารคำสอนและตำรา การทำ KM จากงานวิจัย และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล

3. กำหนดน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทั้ง 16 ตัวบ่งชี้ โดยมีหลักคิดในการให้น้ำหนักของตัวบ่งชี้ คือ ให้น้ำหนักตัวบ่งชี้ที่เป็นปัญหาที่มีความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุตามเป้าหมาย และได้รับภาวะคุกคามจากระบบภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและใช้ประเมินวิทยาลัย ตลอดจนต้องใช้ความร่วมมือของอาจารย์ทุกคนในการให้ความร่วมมือช่วยกันผลิตผลงาน

4. การมอบหมายให้รองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มงานไปดำเนินการจัดทำ KPI Template ของตนเองตามโครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบและให้นำมาเสนอในที่ประชุมของคณะทำงานเพื่อพิจารณาร่วมกัน

5. ขณะดำเนินการพบปัญหาคณะทำงานติดภารกิจไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ และมีความล่าช้าในการจัดทำซึ่งไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขตามแผนที่กำหนด ทางเลขาคณะทำงานจึงได้ดำเนินการจัดทำร่าง KPI Template ให้ครอบคลุม 16 KPI แล้วสำเนาแจกให้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทุกกลุ่มงานพิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ผลการพิจารณา มีข้อเสนอแนะให้มีการปรับแก้เฉพาะ KPI จำนวนรายวิชาที่ส่งเสริมให้บัณฑิตสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ครั้งแรก และ ผู้ประเมินผลงานวิจัย ทางเลขาคณะทำงานได้ดำเนินการนำไปปรับปรุงแก้ไข

6. นำเสนอร่างรายการของ KPI Template ระดับบุคคลในที่ประชุมอาจารย์ และอธิบายนกระบวนการพัฒนา KPI และความหมายให้ที่ประชุมได้รับทราบ ได้ข้อเสนอแนะให้ถ่ายทอดสำเนาให้อาจารย์ทุกคนไปศึกษาในช่วงวันหยุด เมื่อมีข้อเสนอแนะให้แจ้งไปยังทีมคณะทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข และจัดทำ แบบลงนาม PA เพื่อให้อาจารย์ได้ลงนาม โดยมีประเด็นข้อสงสัยและข้อคิดเห็นต่อการพัฒนา KPI Template ในตัวบ่งชี้ จำนวนรายวิชาที่ส่งเสริมให้บัณฑิตสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ครั้งแรก ในประเด็น หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ระดับคุณภาพการพัฒนาศมรรถนะและคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์รายชั้นปีและ คุณลักษณะ BCNPY ในประเด็น ความหมายของ BCNPY ระดับคุณภาพของผลงานโครงการ/ ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์/ การพัฒนาความรู้ที่เกิดจากการบริการวิชาการแก่สังคม ให้แก้ไขเพิ่มเติมในเกณฑ์ให้คะแนนด้วย คุณภาพผลงานวิจัยจากภายนอกสถาบัน ให้เพิ่ม

เป็นระยะภายใน 2 ปี ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน PMQA อาจารย์ทุกคนสามารถสร้างผลงานตามหมวดคุณภาพได้ ทุกหมวด จากงานประจำ ระดับความสำเร็จของบริหารงบประมาณที่ได้รับ จัดสรร อาจารย์ระดับปฏิบัติสามารถบริหาร งบประมาณได้จาก โครงการที่ทำ ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร การเรียนการสอนและการวิจัย ระดับบุคคลสามารถทำได้ภายในงานที่รับผิดชอบ ของกลุ่มงานที่ต้อง กำหนดประเภทข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มงานที่ต้องมีเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ในการพัฒนางานต่อไป ได้ และเปิดช่องทางของฐานข้อมูลในรูปแบบ อิเลคทรอนิกส์ ที่บางหน่วยงานสามารถพัฒนาได้เช่น ฐานข้อมูลการเงิน เป็นต้น

7. มีข้อคิดเห็นของอาจารย์ต่อการดำเนินการจัดทำ PA ตามเกณฑ์ KPI Template ที่ได้ กำหนดไว้ดังนี้

7.1 เป็นเรื่องยากที่จะให้อาจารย์ทุกคนผลิตผลงานได้ตาม KPI ดังกล่าวเพราะ เกี่ยวข้องกับภาระงานด้วย น่าจะเป็นทีมเฉพาะตามภาระงานเป็นผู้ผลิตผลงาน หรืออาจทำไป ก่อนแล้วค่อยมาปรับอีกครั้งซึ่งจะต้องปรับอยู่แล้ว

7.2 ภาระงานของอาจารย์ทุกคน ได้แบ่งตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบไป แล้ว อาจารย์ทุกคนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ครอบคลุมตามภารกิจของวิทยาลัยที่กำหนด

7.3 ควรมีการปรับวิธีการคิดและวิธีการทำงานที่สามารถบูรณาการงานประจำที่ ปฏิบัติอยู่ ที่สามารถตอบตัวบ่งชี้ตามยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยได้ และน่าจะลงทำและเรียนรู้ไปด้วย การทำครั้งนี้ อาจจะไม่ได้ออกมาตามที่คาดหวัง แต่คุณค่าที่ได้ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ว่า ต้องพัฒนา อะไร และต้องเติมเต็มตรงไหน ผู้บริหารจะต้องมาพัฒนาศักยภาพอาจารย์ส่วนใดตามผลงานเชิง ประจักษ์ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรด้วย และที่สำคัญทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กร ขับเคลื่อนไปด้วย อาจไม่จำเป็นต้องไปพ่วงติดกับการประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ได้ เพราะการทำ PAPI ต้องพัฒนาไปตามเกณฑ์คุณภาพที่ถูกกำหนดมา และได้เรียนรู้ที่จะพัฒนาใน ครั้งต่อไป การทำร่าง คู่มือ KPI Template เล่มนี้มาจาก ยุทธศาสตร์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด ต้อง ใช้เวลาพัฒนามาประมาณ 3 เดือน เหมือนเป็นนวัตกรรมหนึ่งของวิทยาลัย

7.4 ควรจะมีการ care ring คนทำงานก่อนที่จะพูดถึงเรื่องงาน คนทำงานรู้สึกถูก กดดัน กับสิ่งที่เกิดขึ้น ถ้าทีมงานเหนื่อยก็ควรพัก ผลลัพธ์ได้เท่าไรก็ต้องยอมรับ ถึงแม้ว่าจะมี ข้อจำกัดด้วยเรื่องเวลา

7.5 เสนอให้ทำใบปะหน้าเซ็น PA แยกออกจากตัวรายการ KPI เพราะสามารถ ปรับ KPI ได้

7.6 ควรให้เวลาอาจารย์ได้ไปศึกษาเพิ่ม เพราะเร็วเกินไปที่จะมาจัดทำ PA

ผลลัพธ์ที่ได้

1. ได้คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2553 ที่ถ่ายทอดมาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยและของ สบข.

บทเรียนที่ได้รับ :

1. การจัดทำตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคล ที่ถ่ายทอดมา แผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยและของ สบข.เพื่อนำไปใช้ได้จริงนั้น การเตรียมความพร้อม ของบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในระดับ ทีมผู้บริหาร ระดับปฏิบัติ ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นว่า ทำไมต้องทำ ไม่ทำแล้วจะเกิดอะไรขึ้นและมีผลโดยตรงกับตนเองและองค์กรอย่างไร และอาจต้องนำ Chang Agent จากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเข้ามาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การจัดทำคู่มือตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคล ควรมีการจัดเวทีให้วิพากษ์และให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้มีส่วนร่วม และต้องทำหลายครั้งจนถึงจุดอิ่มตัวที่คนส่วนใหญ่ยอมรับและเข้าใจและสิ่งสำคัญคือควรให้บุคลากรได้รู้ว่าต้องทำอะไรในแต่ละตัวบ่งชี้

3. ควรมีการทดลองใช้และประเมินผลงานตามสภาพจริง อย่างจริงจัง เพื่อศึกษาว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยผูกโยงกับระดับบุคคล ตัวบ่งชี้ไหนที่บุคลากรสามารถทำได้ ไม่ได้ หาสาเหตุ จุดอ่อน จุดแข็ง และนำมาพัฒนา ปรับปรุง ในส่วนที่ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้ในช่วงทดลองใช้นั้น ผู้นำของผลลัพธ์ระดับบุคคลที่จะไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนควรให้น้ำหนักไม่มาก และค่อย ๆ ปรับเพิ่มทั้งนี้ในแต่ละช่วงที่มีการประเมินควรนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ถอดบทเรียนทุกครั้ง

4. ควรมีการกำกับติดตาม รายงานผลการตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ระดับบุคคล ทุกเดือน และเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรได้รับทราบ โดยรองผู้อำนวยการที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับติดตามตัวบ่งชี้ นั้น ๆ ส่งข้อมูลให้เลขาคณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักในการเร่งสร้างผลงานของตนเองและให้มีระบบการตรวจสอบผลงานซึ่งกันและกันของบุคลากร

5. การนำผลลัพธ์การตอบสนองตัวชี้วัดระดับบุคคลไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ นั้นมีความสำคัญต่อระบบการบริหารผลลัพธ์ขององค์กร และต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลผลงานระดับบุคคลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถตรวจสอบได้

6. สิ่งที่ทำนายสำหรับทีมบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรขององค์กรมีวิธีคิดแบบก้าวหน้า (Proactive) นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะระบบภายนอกมาบีบให้เปลี่ยนหรือไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ในบุคลากรต้องดูแลทั้งผู้ที่ทุ่มเท สร้างผลงานให้กับองค์กร ขณะเดียวกันต้องพัฒนาบุคลากรที่มีข้อจำกัดในการผลิตผลงานไปด้วย สิ่งสำคัญบุคลากรเหล่านั้นต้องเปิดใจกว้างพร้อมที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง