

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒
รอบการประเมินที่ ๑ / ๒๕๖๔ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ชื่อ-นามสกุล นางสาวรณิ วิไลวรรณ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
หน่วยงาน กลุ่ม/ฝ่าย/สพด./ศูนย์ ฝ่ายบริหารทั่วไป สถานีพัฒนาที่ดินตราด
หัวข้อการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนการสอน LDD e-Training หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
(KPI) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
วิธีการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนการสอน LDD e-Training
วันที่พัฒนา ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ สถานที่ สถานีพัฒนาที่ดินตราด (ผ่านสื่อการเรียนการสอน LDD e-Training)
หน่วยงานที่จัดอบรม กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

สรุปสาระสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

เนื้อหาและหัวข้อวิชาของหลักสูตรการฝึกอบรมมี ดังนี้

บทที่ ๑ สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

บทที่ ๒ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

บทที่ ๓ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

บทที่ ๔ Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การเรียนรู้หลักสูตรนี้ เป็นการเรียนเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้สะท้อนถึงภาคกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังสรุปบทเรียนที่สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้ ดังนี้

๑. ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลมีทั้งหมด ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑.๑ กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

๑.๒ ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล

๑.๓ กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

- กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนองงานประจำที่ต้องพัฒนา

- กำหนดเป้าประสงค์ในส่วนองงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

๑.๔ ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

๒. แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๒.๑ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

๒.๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๒.๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

/๒.๔ ค่าเป้าหมาย...

๒.๔ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๒.๕ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ <๕๐%

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) หมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเป็นการเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ซึ่งนอกจากจะประเมินผลการทำงานของพนักงานได้แล้ว ยังเป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานได้แล้ว ยังเป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ด้วย

๔. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๔.๑ กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (organization indicators) : การกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดจนนโยบายหลักเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุดที่แต่ละองค์กรจะต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กรปฏิบัติ ตัวชี้วัดระดับองค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จเพียงไร

๔.๒ กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators) : หลังจากมีตัวชี้วัดหลักขององค์กรแล้ว ก็ต้องลงมากำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยลงมา และต้องให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กร ในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานอาจจะมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย และตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย, แผนก, กลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไปด้วย

๔.๓ กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators) : ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลนี้เองคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม นอกจากจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนแล้ว ประสิทธิภาพที่ยังส่งผลให้ KPI ระดับองค์กรดีขึ้นได้ด้วยแล้วในขณะเดียวกันตัวชี้วัดระดับบุคคลนี้ก็ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกัน ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนี้ควรกำหนดให้สอดคล้องกับ JD (Job Description) ของแต่ละคนด้วย เพื่อให้เป็นเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมและดีที่สุด

๕. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่เหมาะสมควรมีไม่เกิน ๗ ตัวชี้วัด ที่สามารถทำได้จริงและเห็นผลสำเร็จ

๖. แนวคิดที่นิยมสำหรับการนำมาตั้งเป้าหมายตลอดจนถึงวัตถุประสงค์ใน (KPI) ดัชนีความสำเร็จ หลักการของการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ SMART ประกอบด้วย

S = Specific คือ ความเฉพาะเจาะจง

M = Measurable คือ สามารถวัดได้

A = Attainable คือ การบรรลุได้

R = Relevant คือ ความสอดคล้อง

T = Timely คือ ระยะเวลาแล้วเสร็จ

๗. หลักขอระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ๕ หลัก คือ

๗.๑ การวางแผน

เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้น ๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

๗.๒ การติดตาม

เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

๗.๓ การพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

๗.๔ การประเมิน

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้น ๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

๗.๕ การให้รางวัล

เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการจากกระบวนการในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ

๘. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจากการกำหนดตัวชี้วัดนั้น มี ๔ วิธี ผู้ปฏิบัติพึงเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตน โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจใช้มากกว่าหนึ่งวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

๘.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่าง ๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่าง ๆ จากระดับผู้บริหาร ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ

๘.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการหรือผู้ ปฏิบัติ นั้น ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน

๘.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-charting Method)

เป็นการประเมินงานที่ผลิตในแต่ละขั้นตอนอยู่ภายในสำนัก/ กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสาร ประจำเดือนของส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมคณะกรรมการประจำและงานตรวจสอบคำสั่ง

๘.๔ การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

เป็นวิธีการประเมินข้าราชการผู้ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการเนื่องจากผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจ ยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วง ระยะเวลาที่ประเมิน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

ทำให้เรารู้ว่าผลการประเมินในระดับคะแนน ๑-๕ แต่ละระดับต้องสามารถแสดงผลการดำเนินงานหรือศักยภาพในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันได้ สรุป หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๕ เป็นเกณฑ์ท้าทายที่ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ผลดีกว่าปกติอย่างมาก หรือเป็นผลงานที่ค่อนข้างเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๔ เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ความพยายามในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีกว่าปกติถึงจะสำเร็จ โดยผลที่ได้เกินกว่าเป้าหมายพอสมควร แต่ไม่ถึงระดับเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๓ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๒ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๑ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก

(ลงนาม)

(นางสุวรรณี วิไลวรรณ)

ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

(ลงนาม)

(นางสุกัญญา ทวีกิจ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินตราด