

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

ชื่อ-นามสกุล นางสาวชุตินา บุดดี ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน กลุ่ม/ฝ่าย/สพด./ศูนย์ ระยอง

หัวข้อการพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนา พัฒนาความรู้ผ่านระบบ e-Training

วันที่พัฒนา ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๔ สถานที่ อบรมผ่านสื่อการเรียนการสอน LDD e-Training

หน่วยงานที่จัดอบรม กลุ่มพัฒนาบุคคล กกจ.

สรุปสาระสำคัญ

บทที่ ๑ สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น

บทที่ ๒ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

บทที่ ๓ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

บทที่ ๔ Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การเรียนหลักสูตรนี้ เป็นการเรียนเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัด
สำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้สะท้อนถึงภาคกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังสรุป
บทเรียนที่สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้ ดังนี้

๑. ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลมีทั้งหมด ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑.๑ กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

๑.๒ ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล

๑.๓ กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

- กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

- กำหนดเป้าประสงค์ในส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

๑.๔ ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

๒. แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๒.๑ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

๒.๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๒.๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป

๒.๔ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

๒.๕ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ < ๕๐%

๓. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) หมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดย

เป็นการเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ซึ่งนอกจากจะประเมินผลการทำงานของ

พนักงานได้แล้ว ยังเป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานได้แล้ว ยังเป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ด้วย

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

๔.๑ ตัวชี้วัดระดับองค์กร

๔.๒ ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

๔.๓ ตัวชี้วัดระดับบุคคล

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. หลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ๕ หลัก คือ

๗.๑ การวางแผน

๗.๒ การติดตาม

๗.๓ การพัฒนา

๗.๔ การประเมิน

๗.๕ การให้รางวัล

๘. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจากการกำหนดตัวชี้วัดนั้น มี ๔ วิธี ผู้ปฏิบัติพึงเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตน โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจใช้มากกว่าหนึ่งวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

๘.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่าง ๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตาม ระดับชั้นต่าง ๆ จากระดับผู้บริหาร ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับ ต่าง ๆ ตามลำดับ

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมิน จึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยใช้ในกรณี

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน

- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งสิ้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกัน มากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป

๓. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมินงานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

๘.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน

๘.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-charting Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการหรืองานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะกับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. ไล่เรียงงานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุงานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้น ๆ หรืออาจไล่เรียงงานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

๒. สรุปเนื้อหาที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานในความรับผิดชอบทีละงาน ดังนี้

๑) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของงานในความรับผิดชอบนั้นควรเป็นเช่นใด

๒) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนี้

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินนั้น ๆ ปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มีมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้อย่างมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้อย่างถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น

- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นผลสำเร็จดังกล่าวนี้ จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

๓) กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัว

๓. พิจารณารูปและตกลงตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้นบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๘.๔ การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

เป็นวิธีการประเมินข้าราชการผู้ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเนื่องจากผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาที่ประเมิน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

ทำให้เรารู้ว่าผลการประเมินในระดับคะแนน ๑-๕ แต่ละระดับต้องสามารถแสดงผลการดำเนินงานหรือ ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันได้ สรุป หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๕ เป็นเกณฑ์ที่ทำนายที่ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ ได้ผลดีกว่าปกติอย่างมาก หรือเป็นผลงานที่ค่อนข้างเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๔ เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ความพยายามในการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีกว่าปกติถึงจะทำได้ โดยผลที่ได้เกินกว่าเป้าหมายพอสมควร แต่ไม่ถึงระดับเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๓ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๒ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๑ เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก

(ลงนาม) *ชุตานา บุคดี*

(นางสาวชุตานา บุคดี)

ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

(ลงนาม) 

(นายอนุชิต พรแดง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินระยอง