

สรุปความรู้จากการอบรม
ด้วยระบบการเรียนรู้ออนไลน์ในบทเรียน
หลักสูตร “วิชา EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ”

โดย ชื่อ นางกมลวรรณ นามสกุล จันคำ

หน่วยงาน สถานีพัฒนาที่ดินหนองบัวลำภู

วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๗

ส่วนที่ ๑ สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

หลักสูตร “วิชา EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ”

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เข้าใจใน EQ ในการควบคุมการจัดการอารมณ์ของตนเองได้
๒. เพื่อใช้จิตตปัญญาในการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม
๓. เพื่ออธิบายความคิดด้านลบ-ด้านบวก พร้อมทั้งเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง

EQ (Emotional quotient) หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ คือความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีจิตใจที่มั่นคง มองโลกในแง่ดี มีความประพฤติปฏิบัติดี มีมารยาททางสังคม ความฉลาดทางอารมณ์นำไปสู่การเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

โดยได้แบ่งสิ่งที่ทำให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ในที่ทำงานเป็น ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ Self-awareness หรือ การตระหนักรู้ในตนเอง, Self-regulation หรือ การควบคุมตนเอง, Motivation หรือ แรงบันดาลใจ, Empathy หรือ ความเห็นอกเห็นใจ, และ Social Skill หรือ ทักษะการเข้าสังคม

๑. ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)

คือความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และแรงขับเคลื่อนของตนเอง และเข้าใจว่าสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไรโดยจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ มีความมั่นใจในตนเอง, ประเมินตนเองตามความเป็นจริง, มีอารมณ์ขันเชิงล้อเลียนตนเอง

๒. การควบคุมตนเอง (Self-regulation)

คือความสามารถในการควบคุมหรือเปลี่ยนสิ่งกระตุ้นหรืออารมณ์ที่ทำให้เกิดความก้าวร้าว หรือความโน้มเอียงที่จะทำให้เลื่อนหรือยกเลิกการตัดสินใจชั่วคราว - การคิดก่อนทำโดยจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ มีความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์, ไม่รู้สึกอึดอัดกับความไม่ชัดเจน, เปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. แรงบันดาลใจ (Motivation)

คือความชอบในงานที่มีเหตุผลมากกว่าเรื่องเงินหรือสถานะทางสังคม หรือความโน้มเอียงที่จะทำตามเป้าหมายให้สำเร็จด้วยพลังและความสม่ำเสมอ โดยจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ, มองโลกในแง่ดีแม้ว่าจะเจอกับความล้มเหลว, มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร

๔. ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

คือความสามารถในการเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้อื่น หรือทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่นตามการตอบสนองกลับทางอารมณ์ของคนเหล่านั้น โดยจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ มีความชำนาญในการสร้างและรักษา Talent ในองค์กร, มีความรู้สึกไวเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างสังคม, มีใจให้บริการลูกค้า

๕. ทักษะการเข้าสังคม (Social Skill)

คือความเชี่ยวชาญในการจัดการความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย หรือความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันโดยจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ มีประสิทธิภาพในการนำการเปลี่ยนแปลง, มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงจิตใจ, มีความชำนาญในการสร้างและนำทีม

ความสุข หมายถึงความอยู่ดีมีสุขในระยะยาว ความสงบทางจิตใจและความพึงพอใจกับชีวิตของเรา เป็นสิ่งที่เราทุกคนมองหาตลอดเวลา เมื่อได้สัมผัสรสชาติเพียงเล็กน้อยก็อยากให้อยู่ต่อไป

ความสุขของคนเรามีด้วยกัน ๕ ระดับ

ระดับที่หนึ่ง ความสุขทางกาย

ระดับที่สอง ความสุขทางใจ

ระดับที่สาม ความสุขจากความพอใจ

ระดับที่สี่ ความสุขจากสมาธิ

ระดับที่ห้า ความสุขจากวิมุตติ(การละกิเลส)

สุขทางกาย คือความสุขที่เกิดจากการเสพทาง ตา หู ลิ้น จมูก กาย เช่นการกิน อยู่ นอน การมีเพศสัมพันธ์ การท่องเที่ยว สุขภาพ ปังจ๊ายส์ต่างๆ พุดง่าย ๆ ว่าเป็นสุขที่ต้องเอาร่างกายไปสัมผัสนั่นเอง(เงินทองวัตถุเป็นใหญ่ในความสุขประเภทนี้ และผู้จะเกิดความสุขชนิดนี้ได้ จะต้องมี่ปังจ๊ายส์ในการดำรงชีวิตเป็นอย่งน้อย ยิ่งรวยก็ยิ่งได้รับความสุขชนิดนี้มาก เป็นความสุขที่สามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่สัตว์เป็นต้นไปจนถึงเทวดาและอริยบุคคล)

สุขทางใจ คือความสุขที่เกิดจากความยินดีที่เข้ามากระทบใจ เช่นความรัก ความชอบ คำสรรเสริญ การให้เกียรติ ความเสียสละ การคิดดี การทำดีอย่างนี้เป็นต้น (ความดี คุณธรรมในชั้นโลกียะธรรมจะเป็นใหญ่ในความสุขชนิดนี้ วัตถุและเงินทองยังมีส่วนอยู่บ้าง เนื่องจากมีเรื่องของ การให้ทาน เสียสละ การช่วยเหลือเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นความสุขที่สัตว์สามารถทำให้เกิดได้น้อยมาก จะทำได้มากในอรรถภาพของความเป็นมนุษย์ผู้มีใจสูง จนถึงเทวดา และอริยบุคคลต่างๆ เป็นสุขที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์ทั่วไป)

สุขทางความพอใจ คือความสุขที่เกิดจากการจดจ่ออยู่ในปัจจุบัน เช่นสุขที่เกิดจากการทำหน้าที่ด้วยจิตว่างในขณะนั้นๆ สุขที่เกิดจากการรู้สึกตัว รู้อาการเคลื่อนไหว เป็นสุขที่เกิดจากความพอใจ การรู้จักคุณค่าของตนเอง สันโดษ ประมาทตน เข้าใจโลกตามความเป็นจริงตามหลักอนิจจัง ทุกขัง อนัตตา เป็นต้น (ปัญญาในชั้นโลกุตระธรรมจะเป็นใหญ่ในความสุขชนิดนี้ เป็นความสุขที่ไม่มีวัตถุเข้ามาเกี่ยวข้องโดยสิ้นเชิง เป็นสุขที่เกิดจากการปฏิบัติธรรมจนเห็นโลกตามความเป็นจริงโดยลำดับ ผู้ที่จะเกิดความสุขชนิดนี้ได้ จะต้องเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศีล มีสมาธิ และวิปัสสนาตามสมควร ต้องเป็นบุคคลที่มีใจเป็นเทวดาขึ้นไปจึงสามารถเสพสุขชนิดนี้ได้)

สุขจากสมาธิ คือสุขที่ได้จากการที่จิตสงบ ซึ่งจะเกิดขึ้นต่อเมื่อใจมีสมาธิเป็นบาทฐาน พุดง่าย ๆ ว่าเป็นสุขที่เกิดขึ้นเฉพาะผู้ฝึกฝนสมาธิ หรือสุขที่เกิดขึ้นระหว่างการทำสมาธิ แยกย่อยออกเป็น ๘ ระดับ คือ ปฐมฌาน ทุติยฌาน ตติยฌาน จตุตถฌาน อากาสาณัญญาตนะ วิญญาณัญญาตนะ อากิญจัญญาตนะ เนวาสัญญานาสัญญาตนะ เป็นต้น (สมาธิ และฌานสมาบัติเป็นใหญ่ในสุขชนิดนี้ เป็นสุขที่แทบไม่มีทางเกิดแก่บุคคลโดยทั่วไป จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่ฝึกฝนสมาธิเท่านั้น ผู้ที่จะเกิดความสุขชนิดนี้ได้ จะต้องเป็นผู้ถึงพร้อมในศีลธรรมความดีอันเป็นเหตุให้เกิดสมาธิ เมื่อได้สมาธิแล้วจิตจะเกิดความสงบระงับอยู่เป็นปกติ จะมีอุเบกขาฌานหรือจิตที่รู้จักวางเฉย พระพุทธเจ้าทรงสนับสนุนให้กระทำให้เกิดความสุขชนิดนี้เสมอๆ เนื่องจากเป็นเหตุแห่งที่ทำให้บรรลุธรรมได้ ความสุขชนิดนี้จะเกิดขึ้นในจิตผู้ทรงธรรมจนได้สมาธิ หรือในอริยบุคคลเท่านั้น)

สุขจากวิมุตติ คือสุขที่เกิดจากการหลุดพ้น หรือสุขที่เกิดจากการละกิเลสได้ เป็นสุขที่เกิดขึ้นจากการบรรลุธรรม หรือเกิดขึ้นในจิตที่ปล่อยวางได้ชั่วขณะที่เรียกว่า นิพพานระหว่างวัน(ความสุขชนิดนี้เกิดจากมีดวงตาเห็นธรรมเป็นใหญ่ เป็นความสุขที่เป็นโลกุตระธรรมล้วน ๆ จะเกิดขึ้นในหมู่ोरิชน และผู้ทรงธรรมในช่วงเวลาที่ละกิเลส เป็นความสุขที่ได้จากการฝึกฝนวิปัสสนาอย่างชำนาญ จนสามารถมองเห็นการเกิดดับของรูปนามตามความเป็นจริง จนสามารถแยกกาย จิต ความคิดออกจากกัน เป็นสุขที่เกิดขึ้นในขณะที่สภาพจิตถึงพร้อมต่อความเป็นอรุญบุคคลแล้วเท่านั้น)

๑. ธรรมชาติของจิตจะไขว่คว้าความสุขชั้นใดชั้นหนึ่งอยู่เป็นปกติ พุดง่าย ๆ ว่า จิตนั้นต้องการความสุขเป็นเครื่องอยู่อาศัย ไม่มีไม่ได้

๒. ความสุขในชั้นแรกนั้น จำเป็นต้องมี เพราะเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต อย่างน้อยต้องมีปัจจัยสี่ให้ครบ ไม่เช่นนั้น ก็เป็นไปได้ที่จะเกิดความสุขในชั้นอื่นๆที่สูงกว่า ดังนั้นการประกอบสัมมาอาชีพรด้วยความเพียรก็ยังเป็นสิ่งสำคัญกับชีวิตอยู่นั่นเอง

๓. ยิ่งเป็นความสุขที่ละเอียดเท่าไร จะอาศัยอำนาจัตถุ์น้อยเท่านั้น

๔. ผู้ที่ได้ความสุขในชั้นต่ำเพียงอย่างเดียว จะไม่เข้าใจความสุขในชั้นสูงกว่า เช่น สัตว์เดรัจฉาน จะไม่เข้าใจว่า ความสุขในชั้นที่สอง สาม สี่ ห้า เป็นอย่างไร ในขณะที่ผู้ได้รับความสุขในชั้นที่ห้า จะเข้าใจความสุขในชั้นต่างๆ ได้ครบถ้วน

๕. ยิ่งได้รับความสุขในชั้นละเอียดมากเท่าไร ยิ่งต้องการความสุขในชั้นหยาบน้อยเท่านั้น ถ้าไม่เคยลิ้มรสความสุขในชั้นละเอียด ย่อมโหยหาความสุขในชั้นหยาบเป็นเรื่องธรรมดา เพราะจิตใจของสัตว์โลกจะต้องมีความสุขชั้นใดชั้นหนึ่งเป็นเครื่องอยู่อาศัย

๖. ความสุขในชั้นละเอียดนั้นนำมาซึ่งปัญญา เมื่อพัฒนาตนเองให้สามารถรับความสุขในชั้นละเอียดได้ ปัญญาย่อมเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ผู้ฝึกตนสามารถใช้ปัญญาในชั้นนั้น มาสร้างความมั่งคั่งทางโลก ซึ่งเป็นเหตุปัจจัยของความสุขในชั้นหยาบได้ด้วย เป็นการทำให้สิ่งเดียวแต่ได้หลายสิ่งไปพร้อมกัน

๗. ด้วยเหตุนี้มุมมองความสุขของแต่ละคน จึงต่างกัน เพราะความสามารถในการรับความสุขของแต่ละคนไม่เท่ากัน

๘. ความสุขเป็นเรื่องภายในที่ไม่อาจวัดกันได้จากภายนอก ผู้มีปัญญาไม่ควรเปรียบเทียบ ทว่า ควรสำรวจตรวจสอบว่า ตนเองมีความสามารถในการเสพรับความสุขได้กี่ชั้น ทำอย่างไรจึงมีศักยภาพในการเสพรับความสุขในชั้นละเอียดเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่ว่าเกิดเป็นมนุษย์จะไม่สูญเปล่า

จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) มีมุมมอง ความเชื่อพื้นฐาน (Worldview) ว่า “สรรพสิ่งล้วนเชื่อมโยงถึงกันหมด มีความเป็นองค์รวม (Holism, Co-creation) การรู้ที่แท้มาจากภายในของ ตนเอง และ ทุกชีวิตมีความกรุณาเป็นพื้นฐาน”

มนุษย์เรานั้นจะเกิดปัญญาได้จะต้องประกอบด้วย ๓ ฐานสมบูรณ์ คือ ฐานกาย ฐานใจ และ ฐานหัว (หรือฐานคิด) ที่เรียกรวมกันว่าปัญญา ๓ ฐาน

๑. ฐานกาย ทำหน้าที่ควบคุมเรื่องการแสดงออก เช่น ความมุ่งมั่น ความกล้า เจตจำนง วินัย
๒. ฐานคิด ทำหน้าที่ควบคุมเรื่องความคิด การเชื่อมโยง การวิเคราะห์ การจดจำ จินตนาการ
๓. ฐานใจ ทำหน้าที่ควบคุมเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก ทั้งด้านบวกและด้านลบ

ในการทำงานด้านภาคิ์เครือข่ายทางสังคมส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับฐานคิดไม่ว่าจะเป็นเรื่องข้อมูล การขับเคลื่อนต่างๆ จนลืมนการจิตสมดุฐานใจเพราะการดูเลภาคิ์เครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน ต้องใช้ฐานใจ

ไม่ว่าจะเป็นการชวนเพื่อนมาเดินร่วมทางกับเรา การทำให้ภาคีเห็นด้วยกับแนวคิดของเราและการทำให้เขารักเรา เป็นหนึ่งเคล็ดลับที่จะทำให้เราคุยกันรู้เรื่อง เข้าหากันได้ง่ายขึ้นเพราะฐานใจเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องดูแลความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันด้วย เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน และเกิดพลังที่จะเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ความคิด ความรู้สึก และภาวะอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการชี้นำความคิด และการกระทำของตนเองได้

ความฉลาดทางอารมณ์ = เข้าใจตนเอง + เข้าใจผู้อื่น + แก้ไขความขัดแย้งได้

เข้าใจตนเอง = เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการในชีวิตของตนเอง

เข้าใจผู้อื่น = เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และสามารถแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม

แก้ไขความขัดแย้งได้ = เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไข จัดการให้ผ่านพ้นไปได้อย่างเหมาะสม ทั้งปัญหาความเครียดในใจ หรือปัญหาที่เกิดจากการขัดแย้งกับผู้อื่น

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับตน คือ การรู้เท่าทันอารมณ์ของตน สามารถติดตามอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอ และในทุกอารมณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของ ตนเอง ตระหนักถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง โดยรู้ด้วยตนเอง และการที่ผู้อื่นให้ข้อมูล ย้อนกลับ การยอมรับข้อบกพร่องของตนเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเองหรือเกิดความ ระมัดระวังในการแสดงอารมณ์มากขึ้น แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง

๑. ฝึกให้สามารถรู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป ฝึกฝนการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับกิจกรรมหรืองานที่ทำทำให้ต้องตรึงตรองในเรื่องนั้น ๆ เป็นการสร้างความ เพื่อดึงใจขึ้นมาแทนที่ความรู้สึกทางลบที่มีอยู่เดิมให้ได้

๒. ฝึกการใช้อารมณ์ให้ส่งเสริมความคิดของตน โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิด ให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์ มีความรู้สึกกลมกลืนไปกับงานซึ่งเกิดขึ้นจากการท้าทายที่ เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

๓. สร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น ควร ละจากความหมกมุ่นในกิจกรรมส่วนตัว และพิจารณาสิ่งรอบข้างบุคคลรอบตัว เพื่อน ร่วมงาน รวมทั้งตนเอง ขึ้นชมในส่วนดีทั้งของเขาและของเรา ความเคร่งเครียดของจิตใจและ การเห็นทุกอย่างเต็มไปด้วยอุปสรรคจะลดลง

ส่วนที่ ๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

๑. เข้าใจใน EQ ในการควบคุมการจัดการอารมณ์ของตนเองได้
๒. มีความเข้าใจจิตตปัญญาในการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม
๓. สามารถอธิบายความคิดด้านลบ-ด้านบวก พร้อมทั้งเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง

ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์

นำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการทำงาน สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น เข้าใจใน EQ ในการควบคุมการจัดการอารมณ์ของตนเอง นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการ สื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางกมลวรรณ จันคำ

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2566

(นายปยวัฒน์ ศิวรักษ์)
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน





สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางกมลวรรณ จันคำ

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา การสื่อสารและการประสานงาน

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2566

[นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์]
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน





สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางกมลวรรณ จันคำ

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2566

[นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์]
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



สรุปความรู้จากการอบรม
หลักสูตร “วินัยและการรักษาวินัย รุ่นที่ ๑/๒๕๖๗”

โดย นายวชิระ จันคง

หน่วยงาน สถานีพัฒนาที่ดินอุดรธานี

ส่วนที่ ๑ สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร ข้อกำหนดวินัยและการรักษาวินัย

- ๑ วินัยต่อประเทศชาติ สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ (ม.๘๑)
- ๒ วินัยต่อผู้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ต้องกระทำให้ไม่ขัดผู้บังคับบัญชา
- ๓ วินัยต่อผู้ร่วมงาน ต้องรักษาความสามัคคี ไม่กลั่นแกล้งกัน
- ๔ วินัยต่อประชาชน ต้องให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม ให้ความสงเคราะห์แก่ประชาชน ผู้มาติดต่อราชการ ต้องไม่ดูหมิ่นเหยียดหยาม กตัญญู หรือ ข่มเหงประชาชนผู้มาติดต่อราชการ
- ๕ วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นตามกฎหมาย กฎระเบียบ ปฏิบัติตามแบบแผนของทางราชการ รักษาผลประโยชน์ของราชการ ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ ต้องรักษาความลับของทางราชการ
- ๖ วินัยต่อตนเอง ต้องรักษาชื่อเสียง เกียรติศักดิ์ของตำแหน่ง หน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย กระทำผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก

หลักการครองตน ครองคน ครองงาน

การครองตน การพึ่งตนเองขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ การประหยัดอดออม การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

การครองคน มีความสามารถในการสานสัมพันธ์ เข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน การมีความเป็นธรรม ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

การครองงาน มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรู้ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

ส่วนที่ ๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

ความรู้จากการอบรมครั้งนี้ ได้รู้กฎข้อระเบียบ วินัย ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ หน้าที่ของข้าราชการ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและเที่ยงธรรม ใช้หลักการครองตน ครองคน ครองงาน มาปรับใช้ในการทำงาน

ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์แก่หน่วยงาน มีดังนี้

การตรงต่อเวลา อุทิศเวลา ให้แก่ราชการ รักความสามัคคีในเพื่อนร่วมงาน ให้ความสะดวกแก่ประชาชนที่มาขอรับบริการในหน่วยงาน

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ”

โดย ชื่อ.....นางปฐมรัตน์ หัศกรรจ.....

หน่วยงาน.....สถานีพัฒนาที่ดินสกลนคร.....สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 5.....

ส่วนที่ 1 สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ

EQ หรือ EI (Emotional Intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์

IQ หมายถึง การมีเชาวน์ปัญญา EQ มีความฉลาดทางอารมณ์ (มี IQ จะทำให้งานสำเร็จ มี EQ จะทำให้ชีวิตมีความสุข) จากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดพบว่ามนุษย์ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self control) และสุขภาพทางด้านอารมณ์ (Emotional health) จะทำให้ชีวิตประสบความสำเร็จ

Key word คำที่มีความหมายคล้ายกันแต่มีผลต่างกันในการเปลี่ยนมุมมอง ความคิด

Emotion = อารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ง่าย / Passion = ความหลงใหลแบบเจาะลึก

Problem = เห็นปัญหา / Challenge = เห็นความท้าทาย

Anxious = ความกังวล / Exciting = ความตื่นเต้น

Reaction = กระทำโดยสัญชาตญาณ / Response = พิจารณาก่อนกระทำ

เช่น หากทำอะไรจากความต้องการของอารมณ์ Emotion โดยไม่ได้ผ่านการพิจารณาจากความรู้สึกจริงๆ ของตน อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด แต่ถ้าใช้ Passion ในการตัดสินใจ การกระทำนั้นมักเกิดจากการคิดวิเคราะห์หามาในระดับหนึ่งแล้ว การเดินทางไปยังเป้าหมายจะมีภาพที่ชัดเจนขึ้น

El formula สมการความสัมพันธ์ของอารมณ์

สูตร (p:P) = A+E

p = problem (ปัญหา สถานการณ์ เล็ก)

P = problem (ปัญหา สถานการณ์ ใหญ่)

A = Action (ปฏิกิริยา สิ่งที่ต้องจัดการ)

E = Emotion (อารมณ์ที่มีต่อสิ่งที่ต้องจัดการ)

สูตร $E = mc^2$

m = me so mine

C = Condition (ความ

พอใจ/ความไม่พอใจ (เฉยๆ)

สูตร $E = mc$ หากไม่มี m (ความยึดมั่นในตัวตน) $E = 0$ เพราะฉะนั้น ปัญหา จะใหญ่หรือเล็กลงอยู่กับ E เป็นตัวกำหนด ถ้าเปลี่ยน Emotion เป็น response ได้ จะทำให้เห็นอารมณ์ของตัวเองที่เกิดขึ้นในแต่ละขณะ ทำให้การควบคุมง่ายขึ้น

Purpose การหาจุดมุ่งหมายของชีวิต ความสุข แบ่งได้ 2 แบบ คือ ความสุขที่ได้ทำเพื่อตัวเอง และความสุขที่ได้ทำ เพื่อผู้อื่น

รูปแบบของความสุขพื้นฐานของมนุษย์ มี ๕ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ

1. ชีวิตครอบครัว
2. อาชีพ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ครอง
4. สุขภาพ
5. กิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน

การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ โดยใช้ Appreciative Inquiry (AI) การสืบค้น | ข้อมูลในเชิงบวก เรียกว่า สุนทรียสารก โดยปกติมนุษย์ไม่ได้ฝึกให้มองในแง่บวกดี ๆ

จึงควรมีการฝึกให้มึ่การคิดในเชิงบวก โดยมีหลักการพัฒนามุมมองเชิงบวก 5 ข้อ

1. การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากตัวเรา เราเป็นผู้ ผลักดันศักยภาพในตัวเราเอง ถึงแม้ว่าขาดแคลนทรัพยากร
2. ความเป็นไปได้อย่างไรขีดจำกัด ไม่มองแต่ปัญหา แต่ให้มองโอกาสที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต
3. การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากการตั้งคำถาม เช่น อะไรที่ทำให้เราน่าสนใจในชีวิต
4. ต้องมีหลักการความคาดหวัง ภาพที่ชัดเจนที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น
5. การมีอารมณ์ และความสัมพันธ์ที่ดี

หลักของ IKIGAI เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การตั้งเป้าหมายในแต่ละวันว่า เราตื่นขึ้นมา เพื่อทำอะไร มี 4 ข้อที่นำมาตั้งโจทย์คำถามเพื่อตอบตัวเอง

1. อะไรคือสิ่งที่เรารักจะทำ
2. อะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี
3. อะไรคือสิ่งที่เราอาชีพของเรา
4. เราจะใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อนี้ ทำเพื่อโลกของเราได้อย่างไร

บางคนมีคุณสมบัติครบทั้ง 4 ข้อ เป็นเรื่องเดียวกัน บางคนมีสิ่งที่จะต้องทำกับสิ่งที่ รักจะทำแตกต่างกัน แต่ก็สามารถทำให้ทุกเรื่องทำไปพร้อมกันได้อย่างมีความสุข และ เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลกได้

การฝึกฝนเพื่อให้เกิด EI

จิตตปัญญาศึกษา คือ การศึกษาที่ทำให้เข้าใจด้านในจิตใจของตัวเอง ทำให้ เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลก และผู้อื่น เกิดความอิสระ ความสุข ปัญญา และความ รักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่ง

การฝึกจิตตปัญญาศึกษา มี 3 ฐาน

1. ฐานกาย การรับรู้ผ่าน หู จมูก ลิ้น กาย ใจ และสัมผัส หากในวันที่รู้สึกว่ามี ความหดหู่ ไม่มั่นใจกับเรื่องบางสิ่งบางอย่าง สามารถปรับฐานกายโดยการสูด ผู้ที่มีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ หากโดนกระทบทางด้านความเป็นตัวตน หายใจลึกๆ ยิ้มให้กับตัวเอง กางมือแขนกว้างๆ เพื่อรับพลังงาน จะทำให้รู้สึกดีขึ้น (Ego) จะมุ่งเน้นไปตรงประเด็นของปัญหา (Issue) มากกว่าโจมตีกันทางความเป็น

2. ฐานคิด คือ ความรู้สึกนั่นเอง จากงานวิจัยคนปกติมีเรื่องให้คิดประมาณ ตัวตน เช่น การกล่าวหาที่เกิดจากความเกลียดชังส่วนตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่านั่นเป็น 70,000 เรื่อง แต่มีเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ของเรื่องที่คิดเท่านั้นที่คิดด้วยความ การโจมตีกันในความเป็นตัวตน ไม่ได้โจมตีในเรื่องของความผิดพลาดประเด็นเรื่องตระหนักรู้ อีก 95 เปอร์เซ็นต์ เป็นความคิดเกิดมาจากสัญชาตญาณ เพราะฉะนั้น งาน ผู้ที่มีการพัฒนาทางด้านอารมณ์จะไม่ให้ความสำคัญกับคำติชมที่ไม่เป็นสาระ เราไม่สามารถเชื่อความคิดของเราได้เสมอไป เพราะความคิดเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์ เหล่านั้น แต่จะพิจารณาถึงประเด็นของปัญหาว่าเกิดจากอะไร สามารถแก้ไขได้ หลงมากที่สุด และส่งผลต่อความขัดแย้งมากที่สุด

หรือไม่ อย่างไร

3. ฐานใจ เป็นศาสตร์แห่งการเข้าใจคน เข้าใจอุปนิสัย ความคุ้นชิน หรือจริต ซึ่งลักษณะนิสัยของคนแต่ละคนมีความแตกต่างกันหรือมีความหลากหลาย หากเข้าใจในแต่ละลักษณะของบุคคล จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับคนรอบข้าง สามารถแบ่งลักษณะของบุคคลได้เป็นสัตว์ 4 ทิศ ดังนี้

- กระตือรือร้น มีลักษณะ คิดเร็ว ทำเร็ว ลุกก่อน กล่าวหาญกล้าเผชิญ แต่มักถูก ครอบงำด้วยความโกรธได้ง่าย
- หนู มีความร่าเริง อ้าปากดีเข้ากับคนอื่นได้ง่าย เพื่อนมาก่อน แต่มัก ตกอยู่ภายใต้ความกลัว
- หมี ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความมีกฎเกณฑ์ ยึดติดกับระบบที่ คุ้นชิน แต่มักมีความยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตัวเอง
- นกอินทรี มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบลองอะไรใหม่ๆ ชอบเทคโนโลยี แต่ มีข้อเสียคือ ชอบคิด แต่ไม่ลงมือทำ มีความลังเลอยู่เสมอ

ส่วนที่ ๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

๑. เข้าใจองค์ประกอบของปัญญาทาง (EI) จากจุดมุ่งหมาย (Purpose) ที่มีพื้นฐานจาก ความสุข ความคิด เชิงบวก และความหมายของการตื่นขึ้นมาทุกเช้า
๒. มีความเข้าใจจิตตปัญญา ๓ ฐาน เพื่อจะนำไปฝึกใช้ในการจัดการอารมณ์
๓. สามารถอธิบายการเปลี่ยนความคิดด้านลบ เป็นการกระทำด้านบวกได้

ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์

การจะเลือกความสุขหรือความทุกข์ เราสามารถเลือกได้ด้วยตัวเอง จะมีปฏิกิริยา ตอบสนองในแต่ละปัญหาอย่างไร อยู่ที่ความเข้าใจ การรับรู้ การพิจารณา (Mindfulness) จนเกิดการตอบสนองในทางบวก มีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา บางปัญหาสามารถเปลี่ยนเป็นโอกาสได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองที่เรา มองเห็นว่าจะจะเป็นไปในทางบวกหรือลบ ผู้ที่มีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ หากโดนกระทบทางด้านความเป็นตัวตน (Ego) จะมุ่งเน้นไปตรงประเด็นของปัญหา (Issue) มากกว่าโจมตีกันทางความเป็นตัวตนไม่ได้โจมตีกันทางตัวตน เช่น การกล่าวหาที่เกิดจากความเกลียดชังส่วนตัวซึ่งแสดงให้เห็นว่าการโจมตีกันทางความเป็นตัวตน ไม่ได้โจมตีเรื่องของความผิดพลาดประเด็นเรื่องงาน ผู้ที่มีการพัฒนาทางด้านอารมณ์จะไม่ให้ความสำคัญกับคำติชมที่ไม่เป็นสาระ เราไม่สามารถเชื่อความคิดของเราได้เสมอไป เพราะความคิดเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์เหล่านั้น แต่จะพิจารณาถึงประเด็นของปัญหาว่าเกิดจากอะไร สามารถแก้ไขได้ หลงมากที่สุด และส่งผลต่อความขัดแย้งมากที่สุด หรือไม่ อย่างไร



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางปฐมรัตน์ หัศกรรจ์

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 ชั่วโมง)
ให้ไว้ ณ วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2566

(นายปวิญฉัตร ศิวรักษ์)
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ”

ชื่อ-สกุล : นางปิยะวัลย์ ถิ่นวิมล ตำแหน่ง : เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

สังกัด : สถานีพัฒนาที่ดินกาฬสินธุ์ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕ กรมพัฒนาที่ดิน

วันที่อบรม : ๗ ธันวาคม – ๗ ธันวาคม ๒๕๖๖

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๑. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายลักษณะการเป็นผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงได้
๒. ผู้เรียนสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้
๓. ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพได้
๔. ผู้เรียนสามารถอธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกรณีศึกษา ทั้งในและต่างประเทศได้
๕. ผู้เรียนสามารถอธิบายกระบวนการและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายทางสังคม และการจัดการความรู้ในองค์กรได้
๖. ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีการบริหารนวัตกรรมในองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้
๗. อธิบายการสร้างความยั่งยืนให้กับนวัตกรรมในองค์กรได้

ส่วนที่ ๑ สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

๑. ความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นการศึกษาบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเข้าใจวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนศึกษากระบวนการและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายทางสังคม และการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ยังได้ศึกษาวิธีการบริหารนวัตกรรมในองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

“ผู้นำ ?” ผู้นำของใคร ผู้นำครอบครัว ผู้นำกลุ่ม ผู้นำโครงการหรือหัวหน้า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย หรือ บุคคลที่มาจากทางเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบความคิดเป็นแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

ไม่ว่าผู้นำหรือคนที่มีภาวะผู้นำ หรือ ผู้บริหารองค์กร ล้วนแต่ใช้ที่มาของอำนาจต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งสามารถสะท้อนถึงการทำงานในชีวิตประจำวันของผู้บริหารและผู้นำ มักจะทำหน้าที่อยู่ ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การเปลี่ยนแปลง คือ ขบวนการที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพอนาคตที่พึงปรารถนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น หรืออีกความหมายหนึ่งคือ การกระทำ หรือ ถูกกระทำในสิ่งที่แตกต่างออกไปจากเดิม

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

๑. เป็นอะไรที่ คาดเดาไม่ได้ เกิดความไม่แน่นอน
๒. สามารถมองได้ ๒ ด้านคือ ภัยคุกคามและโอกาส
๓. ความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับทิศทางที่จะมุ่งไป
๔. การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน นั้นเกิดขึ้นแน่นอน เช่น นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร

๑. เศรษฐกิจ
๒. สังคม
๓. เทคโนโลยี
๔. การเมือง
๕. สิ่งแวดล้อม
๖. คู่แข่งขัน

ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

๑. โครงสร้างองค์กร
๒. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ
๓. กระบวนการตัดสินใจ
๔. กระบวนการทำงาน
๕. เทคโนโลยีและนวัตกรรม
๖. วัฒนธรรมองค์กร
๗. บุคลากร

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร แบ่งได้ ๒ ประเภท ได้แก่

- ๑ การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ได้วางแผน
- ๒ การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้

๓. ผู้นำกับวิสัยทัศน์

ผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถตั้งศักยภาพและทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้โดยการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้นำที่ดีมีความสามารถ ต้องแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรใช้ในการทำงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังสุภาษิตเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ

องค์การว่า “ชีวิตที่ไร้วิสัยทัศน์เป็นชีวิตที่น่าเบื่อหน่าย วิสัยทัศน์ที่ได้รับการปฏิบัติเปรียบเสมือนความฝัน การปฏิบัติที่มีวิสัยทัศน์นำเปรียบเสมือนความสุขและเป็นความหวังของโลก”

“ผู้นำ” หมายถึง ผู้จัดระบบทรัพยากรขององค์การ ทั้งบุคคล เงิน เวลา และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรสู่ทิศทางที่ต้องการ “การจัดระบบทรัพยากร” หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งเน้นความสนใจไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง เพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จและสร้างความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ นั้นหมายถึงการสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรในอันที่จะมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ งานของ “ผู้นำ” ก็คือการสร้างแรงบันดาลใจและพลังให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้พลังอย่างเข้มแข็ง ฉลาด ใช้เวลาน้อย และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ “ผู้นำ” จึงเป็นบุคลากรที่ต้องสื่อสารและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ ความคิดริเริ่ม และทางเลือกใหม่ๆ ให้แก่ทีมงาน ให้สอดคล้องรองรับกับ “ความเปลี่ยนแปลง” ซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อองค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาไปได้อย่างมีดุลยภาพกับโลกภายนอก

วิสัยทัศน์คือ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การตั้งเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญขององค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ ทำให้องค์การมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจ เป็นเสมือนเป็นภาพเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์การในภาพกว้าง

ผู้นำแห่งวิสัยทัศน์ มีลักษณะดังนี้

๑. กำหนดทิศทาง (Direction setter) เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การไปสู่อนาคตและต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรเห็นพ้องต้องกันและโน้มน้าวให้เกิดผลสู่เป้าหมายที่ดีในอนาคต
๒. กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ส่งเสริมความเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อการแข่งขัน สามารถประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์การและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการตอบรับสิ่งใหม่ๆ ได้
๓. ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) ผู้นำจะต้องเป็นผู้แนะนำเจรจาต่อรองประสานงานกับภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดีและสามารถสร้างเครือข่ายเพื่อผลประโยชน์ในด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๔. การสอนและชี้แนะ (Coaching) ผู้นำจะสร้างทีมงาน ชี้ให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ช่วยสอนให้เกิดความเข้าใจและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานและนำพาบุคลากรมุ่งหน้าทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยต่อการบริหารจัดการทั้งภายนอกและภายในองค์กร

การนำไปใช้ประโยชน์

นำไปประยุกต์ใช้กับการใช้ชีวิตในการทำงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการแชร์ประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้เป็นกลไกในการพัฒนาตนเองและบุคลากรสู่ยุทธศาสตร์ ๔.๐ อีกทั้งยังใช้เป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อเป็นวิธีการนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรที่ดี

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ”

ชื่อ-สกุล : นายพัฒนกุล ไซทรัพย์ธนากุล ตำแหน่ง : เจ้าพนักงานการเกษตรชำนาญงาน

สังกัด : สถานีพัฒนาที่ดินขอนแก่น สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕ กรมพัฒนาที่ดิน

วันที่อบรม : ๑๔ กุมภาพันธ์ – ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๑. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายลักษณะการเป็นผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงได้
๒. ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพได้
๓. ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีการบริหารนวัตกรรมในองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้
๔. อธิบายการสร้างความยั่งยืนให้กับนวัตกรรมในองค์กรได้

ส่วนที่ ๑ รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

ความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นการศึกษาบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเข้าใจวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนศึกษากระบวนการและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบความคิดเป็นแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

ผู้นำมักจะทำหน้าที่อยู่ ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การเปลี่ยนแปลง คือ ขบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพอนาคตที่พึงปรารถนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

๑. เป็นอะไรที่ คาดเดาไม่ได้ เกิดความไม่แน่นอน
๒. สามารถมองได้ ๒ ด้านคือ ภัยคุกคามและโอกาส
๓. ความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับทิศทางที่จะมุ่งไป
๔. การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน นั้นเกิดขึ้นแน่นอน เช่น นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร แบ่งได้ ๒ ประเภท ได้แก่

- ๑ การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ได้วางแผน
- ๒ การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้

ผู้นำกับวิสัยทัศน์

ผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถดึงศักยภาพและทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้โดยการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้นำที่ดีมีความสามารถ ต้องแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรใช้ในการทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

“ผู้นำ” หมายถึง ผู้จัดการระบบทรัพยากรขององค์กร ทั้งบุคคล เงิน เวลา และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถนำองค์กรสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

“ผู้นำ” ก็คือการสร้างแรงบันดาลใจและพลังให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้พลังอย่างเข้มแข็ง ฉลาด ใช้เวลาน้อย และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

“ผู้นำ” จึงเป็นบุคลากรที่ต้องสื่อสารและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ ความคิดริเริ่ม และทางเลือกใหม่ๆ ให้แก่ทีมงาน ให้สอดคล้องรองรับกับ “ความเปลี่ยนแปลง”

วิสัยทัศน์คือ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การตั้งเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็น สิ่งสำคัญขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจ เป็นเสมือนเป็นภาพเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กรในภาพกว้าง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานและนำพาบุคลากรมุ่งหน้าทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยต่อการบริหารจัดการทั้งภายนอกและภายในองค์กร

การนำไปใช้ประโยชน์

นำไปประยุกต์ใช้กับการใช้ชีวิตในการทำงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการแชร์ประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้เป็นกลไกในการพัฒนาตนเองและบุคลากรสู่ยุทธศาสตร์ ๔.๐ อีกทั้งยังใช้เป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อเป็นวิธีการนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรที่ดี

สรุปบทเรียน หลักสูตร วินัยและการรักษาวินัย รุ่นที่ ๑/๒๕๖๗
ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Training)
โดย นางสาวพิณสุตา สุครีพ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

คำอธิบายบทเรียน

เรียนรู้วินัยและแนวทางการรักษาวินัยสำหรับผู้ปฏิบัติราชการ จุดมุ่งหมายและความสำคัญของวินัย เพื่อให้การปฏิบัติราชการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ส่วนรวมตามความคาดหวังของประชาชนและสังคม

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

๑. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการรักษาวินัย
๒. สรุปจุดมุ่งหมายและความสำคัญของวินัยได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

สรุปสาระสำคัญ

ความหมายของวินัย

วินัย หมายถึง การควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน เช่น กำหนดให้ข้าราชการต้องซื้อสัตย์ สุจริต ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการรักษาความลับของทางราชการ ปฏิบัติตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชา และรักษาชื่อเสียงของตน เป็นต้น

นอกจากนี้ วินัย หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมว่าสามารถจะควบคุมให้อยู่ในกรอบ ของวินัยตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

ความหมายของการรักษาวินัย

การรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัยตามกฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกันไม่ฝ่าฝืน หรือหลีกเลี่ยง หากพบว่าการกระทำความผิด ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันทีเพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น การรักษาวินัยที่ดีนั้น นอกจากตัวข้าราชการเองที่ จะต้องเรียนรู้ สำนึก และตระหนักในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริม และ พัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยด้วย

ความสำคัญของวินัย

ความสำคัญของวินัยต่อส่วนรวม

๑. เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานราชการให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี
๒. เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและความมั่นคงของประเทศ
๓. เพื่อความผาสุกของประชาชน
๔. เพื่อความสงบเรียบร้อยของวงราชการ

ความสำคัญของวินัยต่อตนเอง

๑. วินัยช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพของบุคคลให้เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา
๒. วินัยช่วยส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
๓. วินัยช่วยส่งเสริมความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ข้อกำหนดวินัย

- ๑.วินัยต่อตนเอง
- ๒.วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่
- ๓.วินัยต่อประชาชน
- ๔.วินัยต่อผู้ร่วมงาน
- ๕.วินัยต่อผู้บังคับบัญชา
- ๖.วินัยต่อประเทศชาติ

โทษทางวินัย

ข้าราชการ

- ๑.ภาคทัณฑ์
- ๒.ตัดเงินเดือน
- ๓.ลดเงินเดือน
- ๔.ปลดออก
- ๕.ไล่ออก

พนักงานราชการ

- ๑.ภาคทัณฑ์
- ๒.ตัดเงินค่าตอบแทน
- ๓.ลดเงินค่าตอบแทน
- ๔.ไล่ออก

ลูกจ้างประจำ

- ๑.ภาคทัณฑ์
- ๒.ตัดค่าจ้าง
- ๓.ลดค่าจ้าง
- ๔.ปลดออก
- ๕.ไล่ออก

ประโยชน์ที่ได้รับ

ได้เรียนรู้วินัยและแนวทางการรักษาวินัยสำหรับผู้ปฏิบัติราชการ จุดมุ่งหมายและความสำคัญของ วินัย เพื่อให้การปฏิบัติราชการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตามความคาดหวังของประชาชนและสังคม

รายงานสรุปการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/และเป็นวิทยากร
สถานีพัฒนาที่ดินสกลนคร สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ - นามสกุล นางลักขิกา ไชยศิลป์

ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

ฝ่าย บริหารทั่วไป

หลักสูตร/หัวข้อเรื่องอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้

หลักสูตร : การเป็นข้าราชการ

สถานที่อบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้

การพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-learning

หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน กพ.)

ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ถึงวันที่ ๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗

เพื่อ

☒ อบรม

☐ สัมมนา

☐ อื่นๆ ระบุ.....

ส่วนที่ ๒ สิ่งที่ได้รับจากการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้

ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหนมีหน้าที่อย่างไร ล้วนแต่มีส่วนสำคัญอยู่ในงาน ของแผ่นดินทั้งสิ้น ทุกคนจึงต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถด้วยอุดมคติ ด้วยความ เข้มแข็ง เสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงด้วยความระลึก รู้ตัวอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงสุขทุกข์ของประชาชน ตลอดจนความ เจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ของประเทศชาติ

ความหมายของข้าราชการที่ดี หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานของพระราชหรือของราชการ ซึ่งหมายถึง งาน ของแผ่นดินให้เรียบร้อยสมบูรณ์ที่สุด โดยยึดหลัก การครองตน ครองคน ครองงาน โดยข้าราชการยุคใหม่ ประกอบด้วย

๑. องค์กระทัดรัด คล่องตัวมีเอกภาพ
๒. มีบทบาทเฉพาะตามงานที่ได้รับ
๓. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
๔. ทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์
๕. ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
๖. ทำงานแบบมีส่วนร่วม
๗. มีการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย
๘. ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
๙. โปร่งใส ตรวจสอบได้

จรรยาบรรณของข้าราชการ

๑. จรรยาบรรณต่อตนเอง

- ๑.๑ เป็นผู้ที่มีศีลธรรม และประพฤติตนเหมาะสม
- ๑.๒ ซื่อสัตย์
- ๑.๓ มีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเอง

๒. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

- ๒.๑ สุจริต เสมอภาค ปราศจากอคติ
- ๒.๒ ทำงานเต็มความสามารถ รวดเร็ว ขยัน ถูกต้อง
- ๒.๓ ตรงต่อเวลา
- ๒.๔ ดูแล รักษา และใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด

๓. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

- ๓.๑ ร่วมมือช่วยเหลือ แนะนำและทำงานเป็นทีม
- ๓.๒ เอกใจใส่และดูแลลูกน้อง
- ๓.๓ สร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
- ๓.๔ สุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- ๓.๕ ละเว้นการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนเอง

๔. จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม

- ๔.๑ ให้ความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ สุภาพ อ่อนโยน
- ๔.๒ ประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป
- ๔.๓ ละเว้นการลักทรัพย์ หรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยจากผู้มาติดต่อราชการ

ปัจจุบันข้าราชการไทยยังคงเป็นแกนหลักในการสร้างสรรค์และพัฒนาประเทศ ถ้าข้าราชการไทยมีค่านิยมสร้างสรรค์ ๕ ประการ เป็นหลักสูงสุดในการปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ตามแผนปฏิรูประบบการบริหารราชการภาครัฐ ส่งผลให้งาน ราชการมีประสิทธิภาพสูงสุด ผลประโยชน์สูงสุด ย่อมตกที่ประชาชนทำให้ประชาชนมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี มีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพและเป็นเกียรติภูมิของประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับ จากนานาประเทศสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก

ค่านิยมสร้างสรรค์ ๕ ประการ ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐถือปฏิบัติ

๑. กล้ายืนหยัดทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ขอบธรรม เสียสละ อดทน ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ ไม่ยอมโอนอ่อน ตามอิทธิพลใดๆ
๒. ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ตรงไปตรงมา มีหลักธรรม แยกเรื่องส่วนตัว ออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ
๓. โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชน ตรวจสอบความถูกต้องได้ เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ภายใต้กรอบของกฎหมาย
๔. ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การบริการประชาชนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกที่รักมักที่ชังในการให้บริการ

ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ

๕. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า เสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง
เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก

คุณลักษณะที่ดีของข้าราชการยุคใหม่



ส่วนที่ ๓ ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

☐ ทราบ

ลงชื่อ.....

(นายสมาน ก้อนศรีษะ)

ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินสกลนคร

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ๒๕๖๗

ใบประกาศนียบัตร



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางลักษิกา ไชยศิลป์

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา การเป็นข้าราชการ

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2567

(นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์)
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



สรุปความรู้จากการอบรม หลักสูตร “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ”

โดย นายวิฑูรย์ อุตสี
กลุ่มสำรวจเพื่อทำแผนที่ สพข.๕

ข้าพเจ้าได้เข้าอบรมการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ” รวมระยะเวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง จึงขอรายงานผลและประโยชน์ที่ได้รับในการอบรมครั้งนี้ ดังนี้

๑. ได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานราชการได้ดียิ่งขึ้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มีขั้นตอนดังนี้

- ๑.๑ วางแผน - ร่วมกับผู้ประเมินกำหนดเป้าหมายและสมรรถนะ
 - ร่วมกับผู้ประเมินจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ
- ๑.๒ ติดตาม - รายงานข้อมูลความก้าวหน้าเป็นระยะ
 - ปรีกษาหารือขอความช่วยเหลือ
- ๑.๓ พัฒนา - ร่วมกับผู้ประเมินจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติรายบุคคล
 - พัฒนาดตนเองตามแผน
- ๑.๔ ประเมิน - ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเองในรอบที่ผ่านมา
 - ร่วมกับผู้ประเมินในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและเสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง

KRAS การกำหนด “ผลสัมฤทธิ์หลัก” (KEY Result Areas) คือ ผลผลิตหรือผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการปฏิบัติงานและเป็นที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด

การแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ

วัตถุประสงค์

- เป็นกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หน้าที่

- พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการก่อนเสนอหัวหน้าส่วนราชการ

เคล็ดลับในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

- สร้างบรรยากาศ
- เริ่มจากการยกย่อง
- พูดสิ่งที่ไม่ดีภายหลัง

- ให้โอกาสบทพบนตนเอง
- สอบถามถึงสิ่งที่ดีขึ้น
- สอบถามสิ่งที่คิดว่าจะช่วยให้เกิดการพัฒนา/สาเหตุของปัญหา

๒. ได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
๓. ได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและหลักการจัดทำตัวชี้วัด
๔. ได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะทำให้ตัวชี้วัดสมบูรณ์
๕. รู้และเข้าใจประโยชน์ที่ได้รับเกี่ยวกับตัวชี้วัด

สรุปความรู้จากการอบรม หลักสูตร “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ”

โดย นายวีรวัฒน์ สารสุวรรณ
กลุ่มสำรวจเพื่อทำแผนที่ สพข.๕

ข้าพเจ้าได้เข้าอบรมกับ สำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อเรื่อง “ระบบราชการไทย” ตามหลักสูตร KDo๒ ระหว่างวันที่ ๑ มกราคม - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๗ โดยเป็นการอบรมผ่านระบบ E-Learning ในวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ - ๑ มีนาคม ๒๕๖๗ จึงขอรายงานผลและประโยชน์ที่ได้รับในการอบรมครั้งนี้ ดังนี้

๑.ได้รับความรู้เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างบริหารราชการไทย มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ แนวคิดรูปแบบการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินมีอยู่ ๓ หลักใหญ่คือ

๑.๑.๑.หลักการรวมอำนาจการปกครอง (Centralization) หมายถึงการรวมอำนาจปกครองทั้งหมดไว้ที่รัฐส่วนกลาง คือการบริหารราชการส่วนกลาง อันได้แก่กระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้ดำเนินการปกครอง มีลักษณะสำคัญดังนี้

๑.๑.๒ มีการรวมอำนาจในการบังคับบัญชาหน่วยงานปกครองต่างๆไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนกลางสามารถใช้อำนาจในการบังคับบัญชาได้อย่างเด็ดขาดและทันต่อสถานการณ์

๑.๑.๓ มีการรวมอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลาง เมื่อเกิดปัญหาต้องมีการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้ายจะอยู่ที่ส่วนกลาง หน่วยงานปกครองส่วนกลางจะมีอำนาจในการสั่งการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

๑.๑.๔ มีการรวมอำนาจในการบังคับบัญชาไว้ที่ส่วนกลาง

๑.๒.หลักการแบ่งอำนาจการปกครอง (Deconcentralization) คือการที่ราชการบริหารส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ที่เป็นของราชการบริหารส่วนกลางบางส่วนให้กับราชการบริหารส่วนภูมิภาค แต่เจ้าหน้าที่ การแต่งตั้งโยกย้าย การบังคับบัญชายังเป็นของราชการบริหารส่วนกลางอยู่ โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

๑.๒.๑ มีการแบ่งอำนาจที่เป็นของราชการบริหารส่วนกลางบางส่วน

๑.๒.๑ อำนาจในการสั่งการ ควบคุมบังคับบัญชา ยังเป็นของราชการบริหารส่วนกลาง

๑.๓ หลักการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) คือการมอบอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมอบอำนาจทั้งในด้านการเมืองและบริหารให้กับราชการบริหารส่วนท้องถิ่น โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

๑.๓.๑ มีการแยกหน่วยงานปกครองเป็นนิติบุคคลต่างหากจากราชการบริหารส่วนกลาง มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การจัดทำบริการสาธารณะและจัดหางบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ของตนเอง

๑.๓.๒ ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง

๑.๓.๓ มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ราชการบริหารส่วนกลางมีเพียงอำนาจในการกำกับมิให้มีการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

ดังนี้

๒.ได้รับความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างระบบราชการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีรายละเอียด

๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ วางแนวทางให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

๒.๑.๑. การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศ อย่างยั่งยืน โดยต้องส่งเสริมการดำเนินงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติในภาพรวมเป็นสำคัญ

๒.๑.๒. จัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณ เพื่อพัฒนาจังหวัดเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

๒.๑.๓. กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงตนเอง และตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ ในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น

๒.๑.๔. พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

๒.๑.๕. การจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

๒.๑.๖. ดำเนินการให้หน่วยงานทางกฎหมาย ที่มีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐตามกฎหมายและตรวจสอบการตรากฎหมายของรัฐ

ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปตามหลักนิติธรรม

๒.๑.๗. จัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง รวมทั้งจัดให้มีสภาพพัฒนาการเมืองที่มีความเป็นอิสระ เพื่อติดตามสอดส่องให้มีการปฏิบัติตามแผนและมาตรฐานดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

๒.๑.๘. ดำเนินการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสม

๓. ได้ความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

๓.๑. โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศต่าง ๆ ทั้ง ๔ ประเทศ ซึ่งมีการปกครองในรูปแบบ รัฐเดี่ยว และการศึกษาถึงบทบาทอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ของราชการบริหารแต่ละระดับแล้ว และการศึกษาถึงหลักเกณฑ์การแบ่งการบริการสาธารณะระหว่างรัฐกับท้องถิ่น

๓.๑.๑ หลักผลประโยชน์มหาชน (Public Interest) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่

๓.๑.๑.๑ ประโยชน์มหาชนของรัฐ ได้แก่ ประโยชน์ที่เป็นส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงของพลเมืองกลุ่มใหญ่ที่สุดของรัฐ เป็นความต้องการส่วนรวมของประชาชนทั่วทั้งประเทศ

๓.๑.๑.๒ ประโยชน์มหาชนของท้องถิ่น ได้แก่ ประโยชน์ซึ่งเป็นส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงของพลเมืองที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นหนึ่งโดยเฉพาะ

๓.๒ ประสิทธิภาพในการจัดการ เป็นการพิจารณาในเรื่องของคุณภาพของบริการสาธารณะที่จัดทำขึ้น กล่าวคือ การจัดทำบริการสาธารณะอย่างหนึ่งควรจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้มากที่สุด

๓.๓ หลักความรับผิดชอบในการจัดบริการ (Accountability) กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยชุมชนระดับใด ควรมอบให้หน่วยการปกครองระดับนั้นเป็นเจ้าของ และเป็นผู้ดำเนินการ

๓.๔ หลักความสามารถของท้องถิ่น (Local Capability) เกิดจากพื้นฐานแนวคิดว่าการดำเนินกิจกรรมสาธารณะทั้งหมดเป็นหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นในระดับล่างสุดเสมอ

๓.๕ หลักการกำหนดระดับของหน่วยจัดบริการที่มีความรับผิดชอบสูงสุด (Optimal accountability) หน่วยจัดบริการที่มีความรับผิดชอบสูงสุดในที่นี้ หมายถึง หน่วยจัดบริการในระดับใด ๆ ก็ตามที่มีคุณสมบัติ ๒ ประการ

๓.๕.๑ เป็นหน่วยจัดบริการระดับล่างสุด มีความใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการมากที่สุด ที่มีความสามารถในการวางแผน จัดการผลิต และหารายได้มาใช้จ่ายในการจัดบริการได้อย่างสมบูรณ์

๓.๕.๒ เป็นหน่วยจัดบริการที่มีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมประชากร หรือพื้นที่ที่ได้รับประโยชน์ และผลกระทบจากการให้บริการโดยสมบูรณ์ และประชาชนผู้มีส่วนได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการจัดบริการสาธารณะทั้งหมดสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนการผลิต และควบคุมตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยจัดบริการนั้น ๆ ได้โดยตรงมากที่สุด

๔. ได้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารยุคใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

๔.๑ เทคนิคการบริหารแบบสมัยใหม่ ประโยชน์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๔.๑.๑. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กร

๔.๑.๒. ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาขององค์กร

๔.๑.๓. เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

๔.๑.๔. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติ

๔.๑.๕. สร้างบรรยากาศในการทำงาน

๔.๑.๖. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร

๔.๑.๗. สร้างสรรค์หลักประชาธิปไตย

๔.๑.๘. ทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้ด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-training)

หลักสูตร วินัยและการรักษาวินัย รุ่นที่ ๑/๒๕๖๗

นางสาวศศิวิมล ชำมะณี เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์พืชปุ๋ยสด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕

ในการบริหารราชการของประเทศไทย ข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติ ตามนโยบายของรัฐบาลบริหารราชการ เป็นกลไกหลักสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศชาติ จึง จำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการพลเรือนจะต้องทำตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยการประพฤติปฏิบัติตน ให้เป็นข้าราชการที่ดีอยู่ในระเบียบวินัยของข้าราชการ ตั้งใจปฏิบัติราชการด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษา ประโยชน์ของทางราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปโดยเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น หาก ข้าราชการพลเรือนไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระเบียบวินัยอันดี นอกจากจะทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของความ เป็นข้าราชการแล้ว ยังทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือศรัทธาในรัฐบาล อันจะส่งผลกระทบต่อความเสียหายมาสู่ ระบบราชการ ประเทศชาติและประชาชนโดยรวมด้วย วินัยข้าราชการพลเรือนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีความ และ ข้าราชการพลเรือนทุกคนจะต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทาง วินัยตามที่บัญญัติไว้ ย่อมถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยและจะต้องได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ แต่เป้าหมายของวินัย ข้าราชการพลเรือนมิได้อยู่ที่การลงโทษแต่เพียงอย่างเดียว ควรมุ่งเน้นด้านการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อให้ ข้าราชการพลเรือนมีวินัยที่ดีด้วย

ความหมายของ “วินัย”

คำว่า “วินัย” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Discipline เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของคนอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้สำหรับคน ในแต่ละหมู่แต่ละเหล่าผู้มีการกิจในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่จะต้องยึดถือปฏิบัติ

ลักษณะของวินัย อาจมองเห็นได้ในหลายแง่มุม เช่น

มอง “วินัย” ในแง่รูปลักษณ์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของ “วินัย” ไว้ ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะหนึ่ง หมายถึง “ข้อปฏิบัติ” ซึ่งเป็นการมองที่ปทัสถาน (Norm) ที่กำหนดไว้ อีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง “การอยู่ในแบบแผน” ซึ่งเป็นการมองที่พฤติกรรม (Behavior) ของคน

การมองวินัย ในแง่รูปลักษณ์นี้ ทำให้มองเห็นวิธีสร้างวินัยว่ามีอยู่ ๒ ทาง คือ สร้างปทัสถาน (Norm) โดย กำหนดข้อปฏิบัติทางหนึ่ง และสร้างพฤติกรรม (Behavior) โดยสร้างปัจจัยที่เสริมสร้างวินัยอีกทางหนึ่ง

มอง “วินัย” ในแง่บทบาท การมองในแง่นี้ ทำให้มองเห็นว่าวินัยของคนต่างหมู่ต่างเหล่านี้อาจไม่เหมือนกัน อาจแตกต่างกันตามบทบาทภารกิจของแต่ละหมู่เหล่า เช่น วินัยสงฆ์ก็อย่างหนึ่ง วินัยทหารก็อย่างหนึ่ง วินัย ข้าราชการพลเรือนก็อย่างหนึ่ง วินัยข้าราชการครูก็อีกอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ เป็นไปตามแบบ ของคนในหมู่เหล่านั้น ๆ ซึ่ง การพิจารณาความผิดทางวินัยต้องพิจารณาตามแบบของคนแต่ละหมู่แต่ละเหล่า การกำหนดบทวินัยก็ต้องกำหนดให้ เหมาะสมกับแบบของคนแต่ละหมู่แต่ละเหล่า

มองวินัยในแง่การใช้บังคับ เมื่อนำ “วินัย” มาใช้บังคับกับคน จะมีคำกล่าวถึงพฤติกรรมของคนอยู่ ๒ อย่าง คือ “ผิดวินัย” หรือ “ไม่ผิดวินัย” อย่างหนึ่ง “มีวินัย” หรือ “ไม่มีวินัย” อีกอย่างหนึ่ง ถ้ากล่าวว่า “ผิดวินัย” หรือ “ไม่ผิดวินัย” คำว่า “วินัย” จะหมายถึง “ข้อปฏิบัติ” หรือ “ข้อห้าม” ที่กำหนดไว้เป็นปทัสถานแห่งความประพฤติสำหรับ คนในหมู่เหล่านั้น คือ ไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือข้อห้ามทางวินัย

ถ้ากล่าวว่า “มีวินัย” หรือ “ไม่มีวินัย” คำว่า “วินัย” จะหมายถึง “ลักษณะเชิงพฤติกรรม” ที่คนปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ หรือไม่ฝ่าฝืนหรือฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยที่กำหนดไว้เป็นปทัสถานแห่งความประพฤติ

บทบัญญัติของวินัยข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวดที่ ๖ เกี่ยวกับเรื่องวินัยและการรักษาวินัย ได้กำหนดลักษณะวินัยข้าราชการไว้ทั้งที่เป็นข้อปฏิบัติและข้อห้าม โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เกียรติและศักดิ์ศรี ตลอดจนความเชื่อถือของประชาชน และกำหนดลักษณะการกระทำผิดที่มีสภาพก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการอย่างร้ายแรง เป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตลอดจนกำหนดบทลงโทษแก่ผู้กระทำวินัยไว้ตามสภาพแห่งความร้ายแรงของการกระทำผิด

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า **วินัยข้าราชการ** หมายความว่า กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแบบแผน ความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการพึงควบคุมตนเอง และควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป

ความหมายของ “การรักษาวินัย”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของคำว่า “รักษา” ไว้ ๔ อย่าง คือ ระวัง ดูแล ป้องกัน และเยยวยา เมื่อนำความหมายของคำว่า “รักษา” มาใช้กับการรักษาวินัยข้าราชการ ก็จะอธิบายความหมายของ “การรักษาวินัยข้าราชการ” ได้ว่า หมายถึง

การที่ข้าราชการแต่ละคน “ระวัง” ไม่กระทำผิดวินัย

๑. การที่ผู้บังคับบัญชา องค์กร ผู้เกี่ยวข้อง และสังคม “ดูแล” เสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย
 ๒. การที่ผู้บังคับบัญชา องค์กร ผู้เกี่ยวข้องและสังคม “ป้องกัน” มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย
 ๓. การที่ผู้บังคับบัญชา องค์กร และผู้เกี่ยวข้อง “เยยวยา” โดยดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการที่กระทำผิดวินัย
- “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ ดังต่อไปนี้”

(๑) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและเที่ยงธรรม

ความซื่อสัตย์สุจริต มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้เป็นข้าราชการ เนื่องจากประเทศจะเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้ก็เพราะข้าราชการ ไม่เบียดบังหาประโยชน์จากราชการ

“ราชการ” หมายถึง งานของประเทศ

“หน้าที่ราชการ” หมายถึง งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของข้าราชการโดยตรง ซึ่งได้แก่ หน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วย การปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายที่ให้อำนาจไว้โดยเฉพาะ

“ซื่อสัตย์” คือ การปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ไม่คดโกง หรือไม่หลอกลวง

“สุจริต” คือ การปฏิบัติด้วยความตั้งใจดี และชอบด้วยทำนองคลองธรรม

“เที่ยงธรรม” คือ ปฏิบัติโดยไม่ลำเอียง (เลือกปฏิบัติให้แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ)

(๒) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาลและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

(๓) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ

(๔) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับ บัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

(๕) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้
อุทิศเวลาของตน หมายถึง การสละเวลาส่วนตัวให้แก่ราชการในกรณีที่ทางราชการมีงานเร่งด่วน
ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะต้องให้ข้าราชการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการปกติ

ละทิ้งหน้าที่ราชการ หมายถึง ไม่อยู่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ ซึ่งได้แก่การไม่มายังสถานที่ที่ต้อง
ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือไม่มาให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ปฏิบัติ รวมทั้งการมายังสถานที่ราชการแล้ว
ไม่อยู่ปฏิบัติงาน โดยละทิ้งไปไม่อยู่ในสถานที่ที่ต้องอยู่

ทอดทิ้งหน้าที่ราชการ หมายถึง มาปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ไม่สนใจเป็นธุระให้งานที่ได้รับ
มอบหมายสำเร็จลงโดยเร็ว ปล่อยปละละเลยทำให้งานในหน้าที่ค้างคั่ง

(๖) ต้องรักษาความลับของทางราชการ

(๗) ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี และต้องช่วยเหลือกัน ในการปฏิบัติราชการระหว่าง
ข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ

(๘) ต้องต้อนรับให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มาติดต่อ
ราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

โดยที่ข้าราชการเป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการจึงต้องให้การต้อนรับ ให้ความ
สะดวก ให้ความเป็นธรรมและให้การสงเคราะห์แก่ประชาชน ผู้มาติดต่อราชการอันเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

(๙) ต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และในการปฏิบัติการอื่นที่
เกี่ยวข้องกับประชาชนกับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการ
ด้วย

(๑๐) ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้
เสื่อมเสีย

(๑๑) กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ปัจจุบันยังไม่ได้มีการออกกฎ ก.พ. เพิ่มเติม แต่ถ้าหากได้มีการกำหนดลักษณะการกระทำผิด
เพิ่มขึ้น ข้าราชการพลเรือนสามัญก็ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. เพิ่มขึ้นด้วย

ข้อควรรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ

๑. ความผิดทางวินัยไม่มีอายุความ แม้จะกระทำผิดวินัยไว้นานเท่าใด หากตรวจสอบพบก็
สามารถดำเนินการทางวินัยและลงโทษได้เสมอ

๒. การลงโทษทางวินัยต้องดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมาย เช่น ต้องมีการสอบสวน
การแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และให้โอกาสผู้ถูก
กล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา

๓. ผู้สั่งลงโทษต้องเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗

๔. สภาพการเป็นข้าราชการ กรณีจะเป็นความผิดวินัยจะต้องกระทำผิดในขณะที่เป็น
ข้าราชการ จะนำเหตุที่เคยกระทำผิดก่อนเป็นข้าราชการมาลงโทษทางวินัยไม่ได้

กรณีข้าราชการพลเรือนกระทำผิดวินัยจะต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๗ การดำเนินการทางวินัย ซึ่งโทษทางวินัยได้กำหนดไว้ในมาตรา ๘๘ โดยมี ๕ สถาน ดังต่อไปนี้

๑. ภาคทัณฑ์
๒. ตัดเงินเดือน
๓. ลดเงินเดือน
๔. ปลดออก
๕. ไล่ออก



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวศศิวิมล ชำมะณี

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร “วินัยและการรักษาวินัย”

รุ่นที่ 1/2567 : ตุลาคม 2566 - มีนาคม 2567

(นายปราโมทย์ ยาใจ)
อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “วินัยและการรักษาวินัย”

โดย นางสาวสุญาณี เจือแก้ว นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

หน่วยงาน ฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕

ส่วนที่ ๑. สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัยโดยกระทำการหรือไม่กระทำการ ดังต่อไปนี้

๑. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม

(๒) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

(๓) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ

(๔) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทันทีให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

(๕) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้

(๖) ต้องรักษาความลับของทางราชการ

(๗) ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ

(๘) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชน ผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

(๙) ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย

(๑๐) ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย

๒. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการอันเป็นข้อห้าม ดังต่อไปนี้

(๑) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย

(๒) ต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว

(๓) ต้องไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

(๔) ต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

(๕) ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

(๖) ต้องไม่เป็นการจัดการ หรือจัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในทางหุ้นส่วนหรือบริษัท

(๗) ต้องไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้ง กดขี่ หรือข่มเหงกันในการปฏิบัติราชการ

(๘) ต้องไม่กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ

(๙) ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ

๓. การกระทำผิดวินัยในลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

(๑) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบเพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต

(๒) ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

(๓) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

(๔) กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

(๕) ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง

(๖) กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก หรือได้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(๗) ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใด ๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตาม ข้อ ๑ หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตาม ข้อ ๒ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

๔. โทษทางวินัยมี ๕ สถาน ดังต่อไปนี้

(๑) ภาคทัณฑ์

(๔) ปลดออก

(๒) ตัดเงินเดือน

(๕) ไล่ออก

(๓) ลดเงินเดือน

ส่วนที่ ๒. ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม และ ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์

ตามที่ได้เรียนวิชานี้และการรักษานี้ ข้าพเจ้าได้รับประโยชน์จากความรู้จากบทเรียน และสามารถนำหลักปฏิบัติไปใช้ คือ หลักการครองตน ครองคน ครองงาน ดังนี้

การครองตน

๑. การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
๒. การประหยัดและเก็บออม
๓. การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
๔. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
๕. การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

การครองคน

๑. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน
๒. ความสามารถในการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ
๓. ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์
๔. การเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น
๕. การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ ทั้งในและนอกหน่วยงาน

การครองงาน

๑. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
๒. ความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงงาน
๔. ความพากเพียรในการทำงาน และมีผลงานที่เป็นที่น่าพอใจ
๕. การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

รายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรม

ชื่อโครงการฝึกอบรม : หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วันที่เข้ารับการฝึกอบรม : ตุลาคม 2566 – มีนาคม 2567

ชื่อวิทยากร : LDD Teacher

Teacher_LDD Teacher_LDD

สรุปผลการฝึกอบรม

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด ติดตาม หรือประเมินว่าการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ได้รับผลเป็นเช่นใด และเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้ในการกำกับ การปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปดังที่คาดหวังไว้ ซึ่งวิธีการหนดตัวชี้วัด มี ๔ วิธี ได้แก่

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-Charting Method)
๔. การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

ภายหลังจากที่ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมพิจารณา กำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงเป้าหมายผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและเห็นชอบร่วมกันด้วย โดยค่าเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงในการให้คะแนน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้วจะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับ ศูนย์ ไปจนถึงระดับ ๕

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล แบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมี หน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น
๒. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นามธรรม เป็นการวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจ เป็นต้น
๓. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็ค่าเชิงปริมาณ หรือเป็หน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็การวัดที่อิงค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็คำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ

ข้อแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเป็นพื้นฐานในการฝึกกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ มีดังนี้

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

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

สามารถนำความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินตามปีงบประมาณ
ปีละ ๒ รอบ ดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

นายอรรณพ พุทธิโส
 นักสำรวจดินชำนาญการพิเศษ
 กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 5

ส่วนที่ 1 สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

หลักสูตร “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ” ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริหารผลการปฏิบัติราชการ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและตรงตามความต้องการของส่วนราชการ โดยมีวิทยากร 2 ท่าน ประกอบด้วย นายเชาว์เลิศ อุณใจดี และ นายขเคนทร์ วรรณศิริ โดยถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งรวมถึงความสำคัญ สภาพของระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลด้วยตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ

1.1 องค์ประกอบของเนื้อหา

เนื้อหาของหลักสูตรมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้อบรมเอง ประกอบด้วย

- 1) ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ
- 2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ
- 3) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- 4) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน
- และ 5) การประเมินสมรรถนะ

1.2 บทสรุปตามองค์ประกอบเนื้อหา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบจึงสรุปบทเรียนที่เป็นไปตามองค์ประกอบของเนื้อหา และมีรายละเอียดเนื้อหาค่อนข้างมากเพื่อความเข้าใจที่ดีขึ้น ดังนี้

1.2.1 ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายไม่ว่าจะเป็นปัญหาความไม่ชัดเจนในการประเมิน ความยุติธรรมในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมินการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้าหรือบางกรณีก็เป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งประเมินตามระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมินไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการใช้แบบประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือระบบ PM ขึ้น

เพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติราชการมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการ และข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการต่อส่วนราชการและข้าราชการ

ประโยชน์ต่อส่วนราชการ	ประโยชน์ต่อข้าราชการ
1. เป้าหมายการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 2. ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร 3. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นจากการมีข้อมูลตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator, KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (baseline) สำหรับการเทียบเคียง (benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต 4. การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	1. รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน 2. เห็นความเชื่อมโยงของงานที่ตนทำกับความสำเร็จขององค์กร 3. ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลมากขึ้น นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดีขึ้น 4. ได้รับการประเมินผลงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น จากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

1) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารในการกำกับและติดตามให้ส่วนราชการให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ รวมถึงภารกิจที่ส่วนราชการรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกัน

2) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาให้ผลตอบแทนจากการทำงานของแต่ละบุคคลตามระบบคุณธรรมซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

การบริหารผลปฏิบัติราชการในภาคราชการพลเรือนมีข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีหลายมาตราที่เกี่ยวข้อง แต่มีมาตราที่มีความสำคัญต่อการบริหารผลปฏิบัติราชการ ดังนี้

มาตรา 42 (3) การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติและจะนำความคิดเห็นทางการเมืองหรือสังกัดพรรคการเมืองมาประกอบการพิจารณามีได้

มาตรา 74 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประพฤติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัยและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่นซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติหรือรางวัลด้วยก็ได้

มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด ซึ่งผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

หลักการของการประเมินผลปฏิบัติราชการ

1) ความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ ทั้งนี้หน่วยงานมีขนาดแตกต่างกัน ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงยืดหยุ่นในการประเมิน โดยให้หน่วยงานพิจารณากำหนดองค์ประกอบการประเมินโดยเน้นผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะในสัดส่วนร้อยละ 70:30 หรือ 80:20 ได้ตามเหมาะสม น้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบการประเมิน สมรรถนะที่จะใช้ในการประเมิน การแบ่งระดับผลการประเมินโดยจัดกลุ่มระดับ 5 ระดับ คะแนนของผลการประเมินในแต่ละระดับสามารถกำหนดช่วงคะแนนได้โดย ก.พ.ไว้ ระดับพอใช้มีคะแนนไม่น้อยกว่า 60% และแบบประเมินนั้นหน่วยงานสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม

2) ความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยมีการประกาศหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทราบทั่วกัน มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน แจ้งผลการประเมิน มีระบบจัดเก็บข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติราชการเพื่อสำหรับกรณีข้อร้องเรียนหรือใช้หลักฐานประกอบการพิจารณา

ระเบียบหรือหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

1) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ว 20/2552 เป็นกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ยกเว้นหัวหน้าส่วนราชการ และมีส่วนรายละเอียดเพิ่มเติมการบริหารผลการปฏิบัติราชการตาม ว 12/2555 และ ว 1/2565

2) มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยหนังสือ ว 27/2552 สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และ อำนวยการ และ ว 7/2553 สำหรับตำแหน่งบริหาร

1.2.2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน และกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ 2) การติดตาม 3) การพัฒนา 4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ 5) การให้รางวัล (ภาพที่ 1) ทั้งนี้ ในบางเอกสารระบุขั้นตอนที่มากกว่าหรือน้อยกว่าแตกต่างกัน เช่น 1) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ 2) การติดตาม 3) การพัฒนา 4) การประเมินผล โดยไม่ได้แยกเรื่องการให้รางวัลเป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีสาระสำคัญของทั้งกระบวนการไม่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

1.2.2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

1.2.2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (Plan)

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จงานจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนแรก ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย

เข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร โดยพิจารณาว่า ต้องทำอะไร ให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำ และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ อาจดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด ประเมินเข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง
- 2) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
- 3) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลใช้อ้างอิงการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะได้

1.2.2.2 การติดตาม (Monitor)

การปฏิบัติราชการตามแผนงานจำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย นอกจากนี้เพื่อประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังทำให้เกิดความเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ การติดตามอาจมีการประชุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะ และหากมีข้อปัญหาสามารถช่วยแก้ไขปัญหาค้นทางที่ ซึ่งขั้นตอนนี้ เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ถึงผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่ทำได้จริง (actual performance) โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จที่คาดหวังไว้ (expected performance) ในขั้นตอนการวางแผนนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

“เคล็ดลับในการติดตามผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ เริ่มจากการยกย่อง พูดสิ่งที่ไม่ดีภายหลัง ให้โอกาสบทพทวตนเอง สอบถามสิ่งที่ดีขึ้น และสอบถามสิ่งที่คิดว่า จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและสาเหตุของปัญหา” ผู้บังคับบัญชาจะต้อง feedback ทุกเดือนให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยหัวข้อตาม “3S-model ในการบริหารผลปฏิบัติราชการ คือ Stay สิ่งที่ได้ดีอยู่แล้ว และจะรักษาหรือทำต่อไป Start คือ อะไรที่อยากทำหรือควรที่จะเริ่มทำ และ Stop คืออะไรที่เลิกทำหรือไม่ควรทำ”

1.2.2.3 การพัฒนา (Develop)

ผลที่ได้จากการติดตามการปฏิบัติราชการใน 2 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน สะท้อนให้เห็นความคืบหน้าของงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร และส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร ขั้นตอนนี้ ชี้นำการพัฒนาทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาควบคู่กัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพ

การทำงานและตัวบุคคลที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ ยังเป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

“ปรัชญาในการพัฒนา มีหลักแนวทาง ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลเป็นภารกิจขององค์กรและผู้บังคับบัญชา ต้องตอบสนองความจำเป็นขององค์กร เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาได้ และต้องเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนมีศักยภาพที่จะก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร” ทั้งนี้ ทางเลือกในการพัฒนาสามารถดำเนินการได้ คือ 1) On-the-job training การมอบหมายงาน หมุนเวียนงาน และโครงการเฉพาะกิจ 2) การศึกษาด้วยตนเอง โดยการอ่านหนังสือ ดูสารคดี หรือ e-learning และ 3) In-Class training การฝึกปฏิบัติหรืออบรม

1.2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Appraise)

การประเมินผลปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่เกิดเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนด และเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

หลักในการประเมินโดยผู้ประเมินเปรียบเทียบผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้จริง (actual results) กับค่าเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนซึ่งผลการเปรียบเทียบมีได้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ผลงานที่ได้จริงมากกว่าค่าเป้าหมายแสดงถึงการปฏิบัติงานได้สูงกว่าที่คาดหวัง 2) ผลงานที่ได้จริงเท่ากับค่าเป้าหมาย แสดงถึงปฏิบัติงานได้ตามที่คาดไว้ และ 3) ผลงานที่ได้จริงต่ำกว่าค่าเป้าหมายแสดงถึงการปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าที่คาด

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ งานตามแผนปฏิบัติราชการ งานตามภารกิจหลัก งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสมรรถนะตามที่กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด

1.2.2.5 การให้รางวัล (Reward)

เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการจากกระบวนการในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ ทั้งนี้ หลักสำคัญของการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สีกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษแตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้รับรางวัล ซึ่งเหมาะสมต่อความเสียสละเพื่อให้ได้รางวัล

ทั้งนี้ ตลอดขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทในการบริหารผลการปฏิบัติราชการร่วมกันดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติงาน
1. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (plan)	- พิจารณาวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน - ระบุผลสำเร็จของงานที่คาดหวังในแต่ละภารกิจ - ระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออก	- พิจารณาเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน - พิจารณางานและระบุเป้าหมายที่สำคัญที่สุดที่คิดว่าจะต้องทำให้สำเร็จในรอบการประเมิน - พิจารณาถึงผลสำเร็จของแต่ละภารกิจ
2. การติดตาม (monitor)	- ติดตามและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จ - บันทึกผลงาน พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน - แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง - ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล	- รายงานผลการดำเนินการ - ขอคำแนะนำหรือปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา - บันทึกผลสำเร็จของงาน - สื่อสารอย่างเปิดเผยถึงความก้าวหน้าและปัญหาที่พบ
3. การพัฒนา (develop)	- ชี้แจงความสำคัญและประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการพัฒนา - คิดหาวิธีพัฒนาความสามารถและผลงานของผู้ปฏิบัติ	- กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเอง - รับฟังและขอคำแนะนำหรือปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา - สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

	- ติดตามผลของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน	- ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาที่กำหนดขึ้นได้
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (appraise)	- การประเมินผลทั้งโดยวิธีผู้ประเมินคนเดียว หรือให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองก่อนและสรุปผลร่วมกันกับผู้ประเมิน หรือการประเมินหลายคน - การแจ้งผลการประเมิน ให้ข้อมูลย้อนกลับ สร้างความร่วมมือและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน และร่วมกับพัฒนาผลปฏิบัติงานและวางแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ	

นอกจากนี้ ยังมีกรณีการให้ออกจากราชการ ตามกฎ ก.พ. จากผลการประเมินในระดับที่ต่ำกว่า 60% จะเข้าสู่กระบวนการตามแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีการให้ออกจากราชการ

1.2.3 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. เกิดขึ้นจากเจตนารมณ์ของสำนักงาน ก.พ. ที่ต้องการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของข้าราชการพลเรือนโดยมุ่งให้เห็นความสำคัญของข้าราชการทุกระดับที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร สำนักงาน ก.พ. จึงศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานโดยสมบูรณ์ ตั้งแต่เริ่มงานจนสำเร็จ มิใช่เน้นแค่เรื่องการประเมินเท่านั้น ดังนั้นระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์นี้จึงสร้างเสริมประสิทธิภาพประสิทธิภาพประสิทธิผลองค์กรและเกิดความสอดคล้องกันในทุกระดับเป้าหมายขององค์กร โดยภาคราชการจึงได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการโดยมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังภาพที่ 3 โดยมีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงก่อนเริ่มต้นรอบการประเมิน



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของภาคราชการ

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1024/ว 1 ลงวันที่ 20 มกราคม 2565 โดยมีหลักการเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารของส่วนราชการมีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยนำผลการประเมินส่วนราชการประจำปีมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารส่วนราชการ (ภาพที่ 5) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารของส่วนราชการและการประเมินส่วนราชการประจำปี มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) การประเมินผลปฏิบัติราชการของผู้บริหารของส่วนราชการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับ ติดตาม และผลักดันการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการฯ (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย

▶ ผู้ประเมิน

นายกรัฐมนตรี
รัฐมนตรีเจ้าสังกัด

▶ ผู้รับการประเมิน

○ ผู้บริหารส่วนราชการ ที่มี
ผลการประเมินส่วนราชการ ของ สกพ.

- หัวหน้า สรก. ระดับกระทรวง หรือเทียบเท่า
- หัวหน้า สรก. ระดับกรม หรือเทียบเท่า
- ผู้ว่าราชการจังหวัด

รอบการประเมิน

▶ รอบที่ 1

1 ตุลาคม – 31 มีนาคม

▶ รอบที่ 2

1 เมษายน – 30 กันยายน

การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน

(Communication & Engagement)

การเรียนรู้และการพัฒนา

(Learning & Development)

องค์ประกอบการประเมิน

▶ มิติด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance)

70%

○ นโยบายของรัฐบาล (Agenda)
ภารกิจของส่วนราชการ (Function)

ใช้ตัวชี้วัด จำนวนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
และผลการประเมินส่วนราชการประจำปี
ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ส. กำหนด

○ วาระเร่งด่วน/ภารกิจที่ถูกระบุหมายพิเศษ
(Urgency/assigned Tasks)

- ตกลงกับผู้ประเมิน ไม่เกิน 1 ตัวชี้วัด
- ผู้บังคับบัญชาประเมิน

▶ มิติด้านสมรรถนะ (Competency)

30%

○ 4 สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร

- เกณฑ์การประเมินโดย สกพ.
- ผู้บังคับบัญชาประเมิน

การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต

(Transformation to the Future)

การรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

(Disciplines, Moral & Ethics)

ขั้นตอนการดำเนินการ

1



ระหว่างรอบการประเมิน

ผู้รับการประเมินรายงานผล
การดำเนินงานผลสัมฤทธิ์
Agenda & Function
ตามตัวชี้วัดการประเมิน สรก.
ประจำปี ใน e-SAR* ของ สกพ.

2



กรณีมีวาระเร่งด่วนฯ

ผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน
กำหนดตัวชี้วัดและค่าน้ำหนัก
Urgency/assigned Tasks
(ถ้ามี)

3



ครบรอบการประเมิน

ผู้รับการประเมินนำผลการประเมิน
จาก e-SAR สกพ. มาใส่ใน
แบบ ผบ. 1 และจัดทำรายงาน
สรุปความก้าวหน้า/ความสำเร็จ
(แบบ รส. 1)

4



แจ้งผลการประเมิน

ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมิน
เป็นรายบุคคลให้ผู้รับการประเมิน
ลงชื่อรับทราบ

* ระบบการรายงานผลการประเมินเป็นส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Self Assessment Report - e-SAR)

ระดับผลการประเมิน

ดีเยี่ยม	ดี	พอใช้
90 ขึ้นไป	75 – 89.99	60 – 74.99

5



การจัดเก็บผลการประเมิน

- ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน
- ให้จัดเก็บแบบประเมินและแบบรายงานฯ ไว้ในแฟ้มประวัติของ ขรก.

ภาพที่ 5 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารส่วนราชการ

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
สรุปพอสังเขปดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณคือ
รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม ของปีถัดไป และรอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน

ของปีเดียวกัน โดยในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่รอบการประเมินและเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน โดยผู้ประเมินจะประเมินผลโดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างรอบการประเมินเช่นมีเนื้องานและหน้าที่เปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงไว้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงให้เหมาะสมเพื่อให้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะต้องพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมได้ ซึ่งโดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานจะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 70% เช่น สามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็น 70:30 หรือ 80:20 หรือ 90:10 หรืออื่นๆ ได้ ทั้งนี้ กรณีที่ข้าราชการอยู่ในช่วงการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือระยะเวลาทดลองซึ่งส่วนใหญ่เป็นช่วงการเรียนรู้งาน ผลงานอาจไม่เป็นประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการโดยมีสัดส่วนเป็น 50:50

3) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการถูกแบ่งออกเป็น อย่างน้อย 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นตามดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่า 60%

ตารางที่ 2 ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนน	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดได้ตามความเหมาะสม	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมินระดับ ดีเด่น และดีมาก กรณีจำแนกผลเป็น 5 ระดับ)
	ดีมาก		
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่า 60%	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60%	

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนคือ มีคะแนนมากกว่า 60% และผู้มีคะแนนต่ำกว่า 60% จะต้องจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองเป็นลายลักษณ์อักษร (รายละเอียดตามกฎหมาย ก.พ.ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. 2552)

1.2.4 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

1.2.4.1 นิยามที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ในการจัดทำตัวชี้วัดจะต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก (Key result areas, KRAs) ของงานก่อน เป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ให้การบอกว่าการปฏิบัติงานหรือผู้รับการประเมินในแต่ละ KPI นั้นสูงหรือต่ำอย่างไร ซึ่งเมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้จริง (actual results) กับค่าเป้าหมาย (target) ที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลการเปรียบเทียบมีได้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ผลงานที่ทำได้จริงมากกว่าค่าเป้าหมาย 2) ผลงานที่ทำได้จริงเท่ากับค่าเป้าหมาย และ 3) ผลงานที่ทำได้จริงต่ำกว่าค่าเป้าหมาย



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์หลักสู่การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

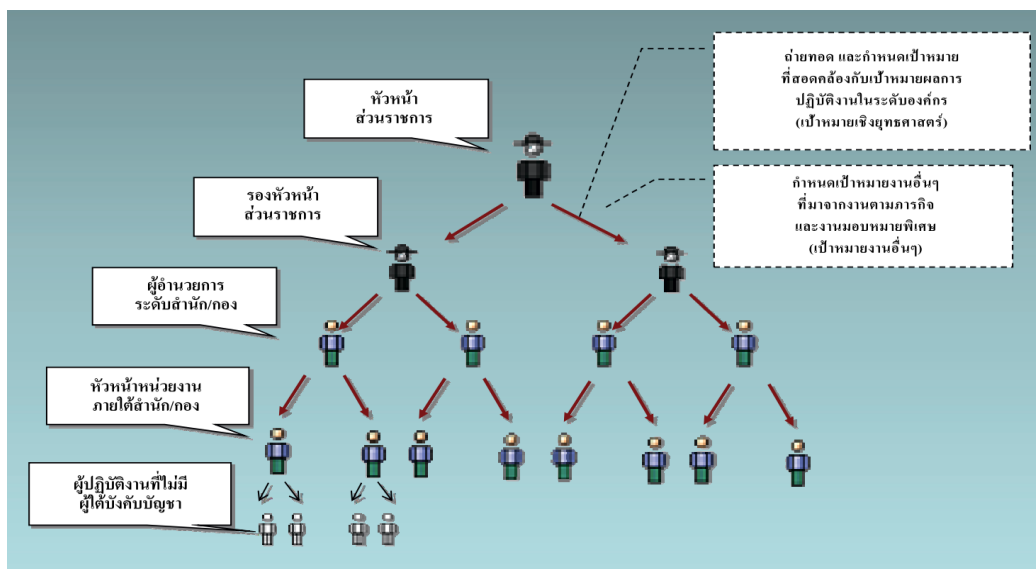
1.2.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดของผลงาน

การกำหนด KPI อาจทำได้หลายวิธี ซึ่งการที่สำนักงาน ก.พ.พัฒนาแนวทางการกำหนดไว้หลายวิธีเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับลักษณะงานที่จะประเมินได้ดีขึ้น



การกำหนดตัวชี้วัดโดยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) วิธีนี้ใช้หลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) พร้อมทั้งค่าเป้าหมายจากระดับสูงสุดของส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการ) เรื่อยลงมาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในส่วนราชการ (hierarchy) จนถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน คำว่า “จากบนลงล่าง” ในที่นี้ หมายถึง จากระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า (ระดับบน) สู่ระดับการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า (ระดับล่าง) เปรียบเสมือนสายน้ำตกที่ไหลลดหลั่นลงจากชั้นบนสู่ชั้นล่าง (cascade) ดังแสดงภาพที่ 8 การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างอยู่บนพื้นฐานแนวคิด “ผลสำเร็จของส่วนราชการเท่ากับผลรวมการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในส่วนราชการ” ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา

จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเป้าหมายจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้งานตามความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ ในทางปฏิบัติ การถ่ายทอดดังกล่าวทำได้อย่างน้อย 3 รูปแบบ คือ 1) การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง 2) ถ่ายทอดโดยการเฉลี่ยค่าเป้าหมาย และ 3) ถ่ายทอดเฉพาะส่วนงานที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 8 แนวคิดการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

ประโยชน์ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของวิธีนี้ คือ เป็นการเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชามองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานในความรับผิดชอบกับเป้าหมายในระดับสูงขึ้นทำให้เข้าใจถึงการปฏิบัติงานของตนที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้สามารถปรับตัวสอดคล้อง (aligned) กับทิศทางหลักขององค์กรได้ดีและยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการ โดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้น หากผู้รับบริการพอใจถือว่าผู้ให้บริการทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ดี การกำหนด KPI ตามวิธีนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำงานเกี่ยวกับการให้บริการ ทั้งนี้ส่วนราชการหรือผู้ประเมินอาจเลือกกำหนด KPI ตามวิธีนี้ ควบคู่กันไปกับการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้

3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method) การกำหนด KPI ตามวิธีนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการหนึ่งซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย ซึ่งการกำหนด KPI ตามวิธีนี้ เริ่มต้นจากการพิจารณากระบวนการงานโดยรวมจากผังการเคลื่อนของงาน (workflow) จากนั้นพิจารณาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแล้วจึงกำหนด KPI และค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นเกณฑ์เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือ KPI ในแต่ละวิธีมีความแตกต่างและเหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมินต่างกันไป โดยมีข้อสรุปดังตารางที่ 3

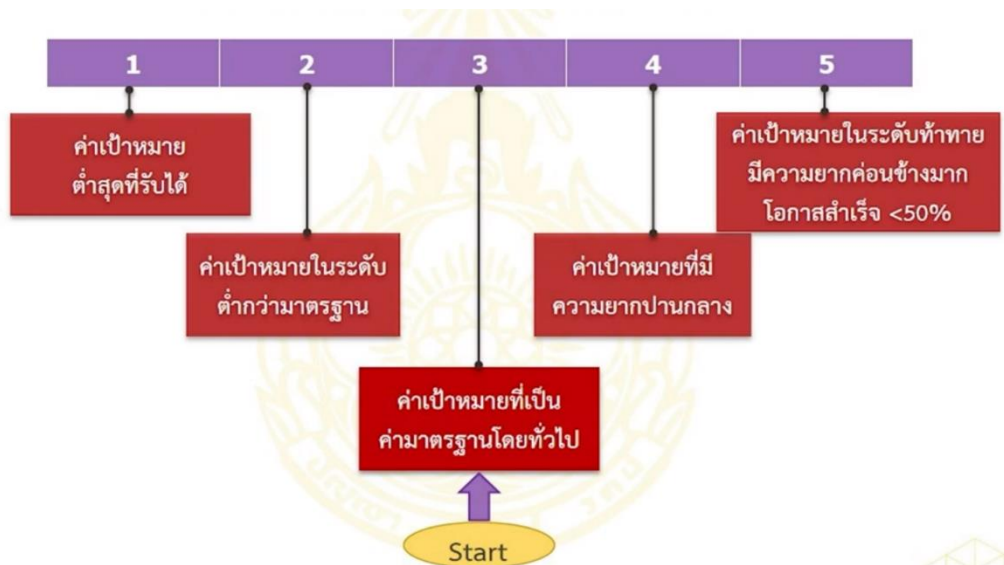
ตารางที่ 3 ข้อแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่างๆ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	เหมาะสมลักษณะงาน
1. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง	1) งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งานตามแผนปฏิบัติราชการ 2) งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง 3) งานตามหน้าที่รับผิดชอบหลักของหน่วยงาน
2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ	1) งานให้บริการ 2) งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ
3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน	1) งานที่มีขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกันเช่น งานจัดทำวารสารประจำส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมและงานตรวจสอบคำสั่ง

1.2.4.3 การกำหนดค่าเป้าหมาย

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) แล้วกำหนดค่าเป้าหมาย (target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ชี้ระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างสำหรับแต่ละ KPI ซึ่งดำเนินทั้งสองส่วนนี้ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทุกครั้ง โดยทั่วไปค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวมักแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดัง

แสดงในภาพที่ 9 โดยความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับประกอบด้วย ระดับ 1 เป็นค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ระดับ 2 เป็นค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ระดับ 3 เป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ระดับ 4 เป็นค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง และระดับ 5 เป็นค่าเป้าหมายระดับยากมาก



ภาพที่ 9 แนวทางการกำหนดระดับค่าเป้าหมาย 5 ระดับ

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับ KPI ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีมาตรฐานเป็นเช่นไร โดยอาจพิจารณาจากสถิติ ข้อมูล หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ 3) การเริ่มต้นโดยกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานเป็นหลักไว้ก่อน จะช่วยให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้น เกี่ยวกับผลงานที่ต่ำและสูงกว่ามาตรฐานควรเป็นผลงานในระดับใด

2) กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ 1) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการจริงไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต่ำกว่าระดับนี้

3) กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ 5) ให้เป็นค่าที่ทำลายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ชี้ว่า เป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จจำเป็นต้องมีความทุ่มเท อุตสาหะ บากบั่น และมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไป

4) กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ 2) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ 4)

1.2.4.4 การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยน KPI และค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินเป็นสิ่งที่ทำได้ และสมอย่างยิ่งที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสถานการณ์แวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป ในกรณีดังกล่าวผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับการประเมิน พิจารณาปรับเปลี่ยน KPI และค่าเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดดำเนินการได้หลายกรณี ดังนี้

- 1) กรณีที่ 1 ตัด KPI และค่าเป้าหมายเดิมทั้งหมดออกไป และนำ KPI และค่าเป้าหมายใหม่ทั้งหมดมาแทน
- 2) กรณีที่ 2 คง KPI เดิมไว้ทั้งหมด แต่ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นหรือต่ำลง
- 3) กรณีที่ 3 ตัด KPI บางตัวออกไป โดยที่ไม่มีการเพิ่มตัวใหม่เข้ามา
- 4) กรณีที่ 4 ตัด KPI บางตัวออกไป แล้วเพิ่ม KPI และค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา
- 5) กรณีที่ 5 คง KPI และค่าเป้าหมายเดิมไว้ทั้งหมด และเพิ่ม KPI บางตัวพร้อมค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา

หลักการสำคัญที่ต้องยึดถือให้ได้ก็คือ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และหรือค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน ต้องไม่เกิดขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้

1.2.5 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามสมรรถนะ (competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” ซึ่งแนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการโดยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 กำหนดให้ประเมินพฤติกรรมจากการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนดและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการต่างกันอาจมีแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะไม่เหมือนกัน ผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจในรายละเอียดข้อกำหนดของการประเมินสมรรถนะในส่วนราชการของตนที่ต้องมีการประกาศให้ทราบทั่วกันภายในส่วนราชการซึ่งรายละเอียดต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

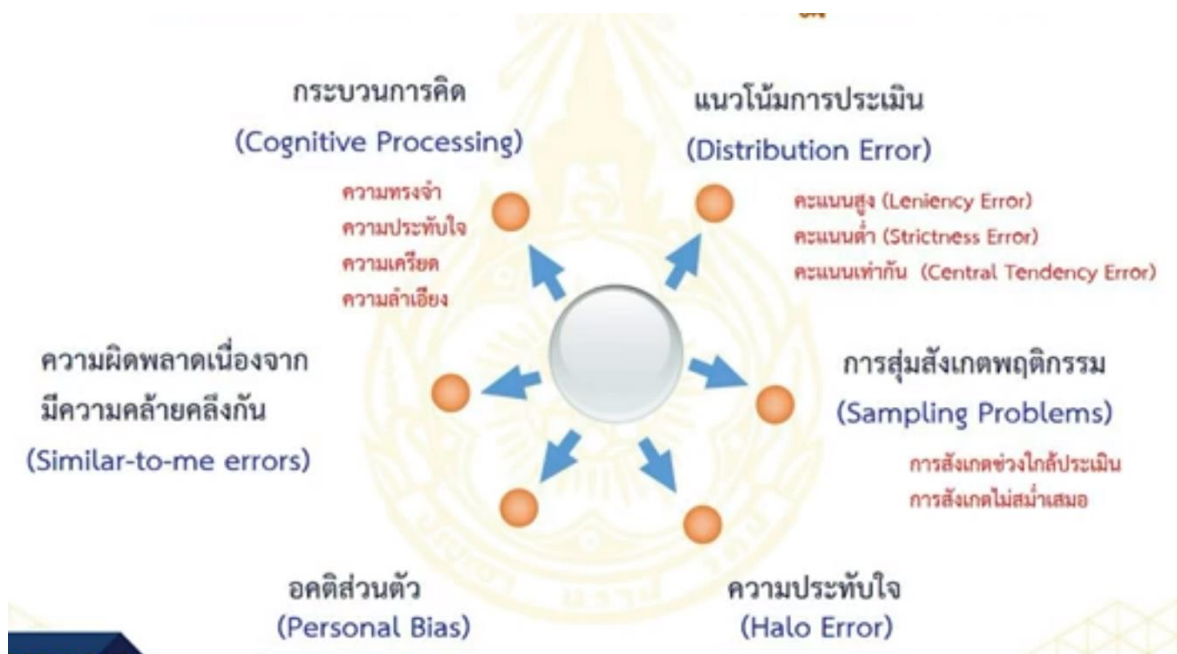
1) สมรรถนะที่ประเมิน โดยส่วนราชการจะกำหนดให้ประเมินสมรรถนะอื่นๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก 4 ประการที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีเพิ่มเติมคืออะไร มีนิยามและมีการจำแนกระดับเป็นอย่างไร

2) วิธีประเมิน ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่งจาก 2 วิธี ดังนี้

(1) ใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน (single-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมินที่แสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจน (Critical Incident Technique)

(2) ใช้ประเมินหลายคน (Multi-rater Appraisal) ส่วนใหญ่มี 2 แนวทาง ได้แก่ การให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อนแล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน และการให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนักผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ มีข้อควรพึงระวังในการประเมินผลการปฏิบัติราชการพอสังเขป ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ข้อพึงระวังในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

การอบรมในหลักสูตร “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ” ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีเนื้อหาที่มีความจำเป็นต่อการใช้งานในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้งานระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยการอบรมครั้งนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจและมองความเชื่อมโยงงานทั้งระบบได้มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องหลักการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่องตั้งแต่วางแผน ติดตาม พัฒนา ประเมินผล จนกระทั่งนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการ และความยืดหยุ่นของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งเป็นไปตามความเหมาะสมตามลักษณะงานที่เชื่อมโยงงานที่ตนเองรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3 การนำไปใช้ประโยชน์

ที่ผ่านมาได้ดำเนินการอยู่ในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายมาโดยตลอด และมีโอกาสถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ ภายหลังจากการอบรมหลักสูตรนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจและมั่นใจในบางส่วนหรือหัวข้อ ซึ่งจะนำเอาแนวคิด ทักษะ และองค์ความรู้ด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงานกรมพัฒนาที่ดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ รวมถึงภารกิจที่ส่วนราชการรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกัน

รายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรม

ชื่อโครงการฝึกอบรม : วินัยและการรักษาวินัย

วันที่เข้ารับการฝึกอบรม : ตุลาคม ๒๕๖๖ – มีนาคม ๒๕๖๗

ชื่อวิทยากร : LDD Teacher

หน่วยงานที่จัดอบรม : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

ชื่อ – นามสกุล : นางสาวอัญชลี ชินสุข

ตำแหน่ง : นักวิชาการเกษตรชำนาญการ

หน่วยงาน : สถานีพัฒนาที่ดินมหาสารคาม สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้ด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-training)

การเรียนรู้วินัยและแนวทางการรักษาวินัยมีจุดมุ่งหมายและความสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติราชการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ส่วนรวมตามความคาดหวังของประชาชนและสังคม โดยความสำคัญของวินัยประกอบไปด้วย ความสำคัญของวินัยต่อส่วนรวม และความสำคัญของวินัยต่อตนเอง ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยของข้าราชการ คือ 1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ 2) กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556

ข้อกำหนดวินัย ประกอบด้วย วินัยต่อประเทศชาติ วินัยต่อผู้บังคับบัญชา วินัยต่อผู้ร่วมงาน วินัยต่อประชาชน วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ และวินัยต่อตนเอง ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบโดยทุจริต 2) ละทิ้ง หรือ ทอดทิ้ง โดยไม่มีเหตุอันสมควร เป็นเหตุเสียหายร้ายแรง 3) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเกิน 15 วัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร 4) กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง 5) ดุหมั่น เหยียดหยาม กดขี่ ช่มเหิง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง 6) กระทำความผิดอาญาได้รับโทษจำคุก 7) ละเว้นหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามมาตรา 82 หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 เป็นเหตุให้ราชการเสียหายร้ายแรง 8) ละเว้นการกระทำใดๆ ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ซึ่งโทษทางวินัยของข้าราชการมี 5 ฐาน ดังนี้ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดเงินเดือน 4) ปลดออก 5) ไล่ออก

หลัก 3 ครอง ประกอบด้วย 1) ครองตน 2) ครองคน 3) ครองงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

วินัยและแนวทางการรักษาวินัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นแบบอย่างของข้าราชการที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติราชการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ส่วนรวมตามความคาดหวังของประชาชนและสังคม

การนำไปใช้ประโยชน์

การรักษาวินัยจะนำไปสู่การปฏิบัติตนปฏิบัติงานอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนต่อเพื่อนร่วมงาน
ผู้บังคับบัญชา ประชาชนผู้เข้ารับบริการ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม

สรุปความรู้จากการอบรม
หลักสูตร “สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน” ของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน

โดย นางอุษา จักรราช นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ
 กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕

ส่วนที่ ๑ สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.จัดทำตามมาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘(๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนด ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

๑. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

๑.๑ มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประเภททั่วไป วิชาการและอำนาจการ ประกอบด้วย

๑.๑.๑ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๑.๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

๑.๒ มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการและอำนาจการ ประกอบด้วย

๑.๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์

๑.๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ

๑.๒.๓ การคำนวณ

๑.๒.๔ การจัดการข้อมูล

๑.๓ มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการและอำนาจการ ประกอบด้วย

๑.๓.๑ สมรรถนะหลัก

๑.๓.๒ สมรรถนะทางการบริหาร

๑.๓.๓ สมรรถนะเฉพาะตามตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๒. แนวทางการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ สายงานและระดับ ให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ ด้านความรู้ความสามารถให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้และระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการและอำนาจการ สายงานและระดับตำแหน่ง

๒.๒ ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียดและระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ สายงานและระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มงานที่ใช้ทักษะหรือความ

ชำนาญเฉพาะตัว ตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่นร. ๑๐๐๘/ว ๑๗ ลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๒ ซึ่งลักษณะงานอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้น ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการจะไม่กำหนดทักษะนั้นไว้ก็ได้ แต่ส่วนราชการจะต้องวิเคราะห์งานและให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวงและ ก.พ. เพื่อทราบด้วย

ก.พ.ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ประเภท/ ชั้นงาน	ความรู้		ทักษะ				สมรรถนะ			
	ใน งาน	กฎหมาย	คอม ฯ	อังกฤษ	คำนวณ	จัดการ ข้อมูล	หลัก	ทางการ บริหาร	เฉพาะ	ทรงคุณวุฒิ
ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	
ชำนาญ งาน	๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	
อาวุโส	๓	๒	๒	๒	๒	๒	๒		๒	
ทักษะ พิเศษ	๔	๒	๒	๒	๒	๒	๒		๒	
ปฏิบัติการ	๑	๒	๒	๒	๒	๒	๑		๑	
ชำนาญ การ	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒		๒	
ชำนาญ การพิเศษ	๓	๓	๒	๒	๒	๒	๓		๓	
เชี่ยวชาญ	๔	๓	๒	๒	๒	๒	๔		๔	
ทรงคุณวุฒิ	๕	๓	๒	๒	๒	๒	๕		๕	๓
อำนวยการ ต้น	๑	๓	๒	๒	๒	๒	๓	๑	๓	
อำนวยการ สูง	๒	๓	๒	๒	๒	๒	๔	๒	๔	
บริหารต้น	๒	๔	๒	๒	๒	๒	๕	๓		
บริหารสูง	๒	๔	๒	๒	๒	๒	๕	๔		

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทั้ง ๕ ตัว มีความสำคัญและถือเป็นพื้นฐานของการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคน ในการปฏิบัติงานจำเป็นที่ข้าราชการต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลักแต่ละตัว เพื่อให้ข้าราชการเข้าใจตรงกันในเป้าหมายที่ต้องการให้แสดงออกไม่ให้เกิดการตีความในความหมายของสมรรถนะแตกต่างกันไป รวมทั้งได้จัดทำคำอธิบายระดับของสมรรถนะแต่ละตัวไว้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมกับประเภทและระดับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ โดยได้รวบรวมพฤติกรรมบ่งชี้ไว้เป็นตัวอย่างของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะสะท้อนการมีสมรรถนะตัวนั้น ๆ

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้อีกก่อน

แบ่งระดับสมรรถนะ

ระดับ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงออกไม่ชัดเจน

ระดับ ๑ แสดงความพยายามในการปฏิบัติงานหน้าที่ราชการได้ดี

พฤติกรรมบ่งชี้

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับ ๒ สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

พฤติกรรมบ่งชี้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับ ๓ สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พฤติกรรมบ่งชี้

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจขึ้น

- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับ ๔ สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน

พฤติกรรมบ่งชี้

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ก่อน

ระดับ ๕ กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

พฤติกรรมบ่งชี้

- ตัดสินใจได้ โดยการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการ เพื่อภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางวางแผนไว้

๒. การบริการที่ดี (Service Mind-SERV)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แบ่งระดับสมรรถนะ

ระดับ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงออกไม่ชัดเจน

ระดับ ๑ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

ระดับ ๒ แสดงสมรรถนะระดับ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

พฤติกรรมบ่งชี้

- ให้บริการด้วยความเป็นมิตรสุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการต่อเนื่อง

และรวดเร็ว

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนา

ระดับ ๓ แสดงสมรรถนะระดับ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

พฤติกรรมบ่งชี้

- สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ - ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ระดับ ๔ แสดงสมรรถนะระดับ ๓ และเข้าใจและให้บริการตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

พฤติกรรมบ่งชี้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ กับผู้รับบริการว่าผู้รับบริการมีความต้องการที่

แท้จริง ในการที่เข้ามาขอรับบริการอย่างไร

- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการในการให้บริการแก่

ผู้รับบริการที่แท้จริง

ระดับ ๕ แสดงสมรรถนะระดับ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติราชการ

แบ่งระดับสมรรถนะ

ระดับ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงออกไม่ชัดเจน

ระดับ ๑ แสดงความสนใจ และติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ระดับ ๒ มีความรู้ในเชิงวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ระดับ ๓ สามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับ ๔ ต้องมีการศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานให้มากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับ ๕ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ ๔ และสามารถสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการ

๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

แบ่งระดับสมรรถนะ

ระดับ ๐ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับ ๑ มีความสุจริต

พฤติกรรมบ่งชี้

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพสุจริต

ระดับ ๒ แสดงสมรรถนะระดับ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะเชื่อถือได้

ระดับ ๓ แสดงสมรรถนะระดับ ๒ และยึดมั่นในหลักการ

ระดับ ๔ แสดงสมรรถนะระดับ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ

ระดับ ๕ แสดงสมรรถนะระดับ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรมทางราชการ

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ

๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork -TW)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

แบ่งระดับสมรรถนะ

ระดับ ๐ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับ ๑ ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

พฤติกรรมบ่งชี้

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

ระดับ ๒ แสดงสมรรถนะระดับ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี

ระดับ ๓ แสดงสมรรถนะระดับ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น

ระดับ ๔ แสดงสมรรถนะระดับ ๓ และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ

ระดับ ๕ แสดงสมรรถนะระดับ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบ

ส่วนที่ ๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

๑. ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบสมรรถนะในราชการพลเรือนสามัญ
๒. ข้าราชการพลเรือนสามัญมีแนวทางในการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญ
๓. ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อิงสมรรถนะได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์

ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)”

โดย นางเอื้องฟ้า จาริก เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สถานีพัฒนาที่ดินหนองบัวลำภู

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ขั้นตอนหลักของระบบ

- การวางแผนการปฏิบัติงาน ที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
- การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

PMs และ KPIs ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายและมาทำงานและประเมินผลกันว่าได้ตามที่หวังหรือไม่ การมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) นำมาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี ตัวชี้วัดที่จะเป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ มีหลักคิดหรือพิจารณา 5 เรื่องหลักๆ คือ SMART ได้แก่



การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ



การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ระดับ ๑ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

ระดับ ๒ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับค่าต่ำกว่ามาตรฐาน

ระดับ ๓ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป ค่าปกติ ทำงานปกติ ไม่มีอะไรต่างจากเดิม

ระดับ ๔ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง ทำงานดีกว่าปกติ หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับ ๕ คะแนน คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ < ๕๐ งานมีคุณภาพ

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

๑. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ ตัวชี้วัด S M A R T
๒. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่าตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ใช่งานของเรา
๓. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
๔. มีจำนวนเวลาเหมาะสม (ประมาณ ๔-๗ ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า ๑๐%
๕. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเองและประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ สามารถทราบภารกิจของตนเองเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง และเก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่ สามารถเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และคิดตัวชี้วัดได้อย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังทำให้การถ่ายทอดภารกิจงานจากบนลงล่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการตามผลงานจะติดตามจากล่างขึ้นบน ซึ่งจะทำให้ผลงานจะถูกดันไปสู่องค์กรในที่สุด

๒. หลักสูตร “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ ๔.๐” ประเทศไทยมียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๕๐) เพื่อยกระดับการบริหารราชการให้เทียบเท่าสากล โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป้าหมาย “ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ” ซึ่ง ก.พ.ร. ใช้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ประยุกต์จากรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้กับบริหารราชการไทย

PMQA คืออะไร PMQA คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดของระบบราชการ ๔.๐ ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนามาจากแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่

มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง ๓ มิติของระบบราชการ ๔.๐ ได้ดังนี้

มิติที่ ๑ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด ๑ การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุกและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)

- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ คือการทำให้ ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

มิติที่ ๒ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centrist) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรม การให้บริการ (Service Innovation) โดยใชรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ อย่างถูกต้อง ทันทีทันที่ และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุง ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่ของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการให้บริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการให้บริการที่บูรณาการและมีความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคม ด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

มิติที่ ๓ มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance) เกี่ยวข้องกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับปรุงแบบการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนด

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม สามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning)

- หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนา บุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยน เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน (Trans-disciplinary) มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบบใช้ทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

- การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวดังกล่าวต้องอาศัยหมวด ๑ การนำองค์กร คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม การปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในทุกด้านในหมวด ๗ และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางเอื้องฟ้า จารีก

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ”

รุ่นที่ 1/2567 : ตุลาคม 2566 - มีนาคม 2567

(นายปราโมทย์ ยาใจ)
อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน