



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

ที่ ผรฟ 10/113

ลงวันที่ 15 ก.ค. 63

เลขที่	1479
วันที่	15.ก.ค. 2563 เวลา 16.42

เรียน ผอ.ผทบ. ผ่าน ผอ.ผรฟ. ผอ.ภกฟ. ทน.ภฟ. (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า นางสาวอทิตติยา วัชรสินธุ์

ตำแหน่ง วิศวกร ระดับ 5 สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย) กฟ.ภกฟ.ผรฟ.

ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC) FC ผรฟ 02 : ความรู้ด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและเครื่องกลในระบบรถไฟฟ้า จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) วันที่ 15 กรกฎาคม 2563

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

2.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี
- เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
- เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
- อื่น ๆ

3. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำกับงานที่ปรึกษา ในเรื่องการออกแบบงานระบบรถไฟฟ้า หรือการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง ติดตามการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ จะทำให้เรารับรู้ถึงปัญหาได้ทันท่วงที และสามารถที่จะจัดการกับปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นได้เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา รวมทั้งมีแนวทาง วิธีการในการติดตามงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากบางครั้งที่ปรึกษาอาจจะไม่รู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งหมดดังนั้นในฐานะที่เราเป็นผู้ติดตามงานอาจจะแจ้งข้อมูลบางอย่างเพื่อให้ทราบ หรือช่วยเหลือเพื่อให้งานสามารถดำเนินการได้ และได้ผลลัพธ์ของงานตามที่ต้องการ

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

.....

.....

.....
.....
.....

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ..... กิตติกา ผู้เข้าอบรม
(นางสาวกิตติกา วัชรสินธุ์)
ตำแหน่ง..... วิศวกร ระดับ 5 โทร..... 1333.....
วันที่..... 15 กรกฎาคม 2563.....

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

เป้าหมายประสงค์ของหลักสูตร การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ความรู้และความเข้าใจดังนี้

1. ระบุความสำคัญของการติดตามผลการปฏิบัติงานได้
2. นำหลักการติดตามผลการปฏิบัติงานแบบสนับสนุน (Management by Support) มาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานได้
3. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสัมภาษณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเนื้อหาในหลักสูตรประกอบไปด้วยหน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 บทนำ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 วัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ข้อควรพิจารณาในการมอบหมายงาน ที่ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยให้การสนับสนุน (MBS : Management by Support)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสัมภาษณ์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 บทนำ

หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากจะต้องตระหนักถึงพฤติกรรมของบุคคล และคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะเข้าทำงาน อันดับต่อมาคือการมอบหมายงาน หากใครที่ชอบทำงานคนเดียว (One-man-show) จะเป็นผู้ที่ไม่เห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน มองผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทฤษฎี X (Theory X) โดย McGregor เป็นผู้เสนอทฤษฎี X และ Y ซึ่งเกี่ยวกับเกี่ยวกับมุมมองของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร และจะใช้วิธีบริหารไปตามทัศนคติและความต้องการที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆ โดยทฤษฎี X และ Y มีนิยามดังนี้

1. ทฤษฎี X มีข้อสมมติฐานว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงานไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย ต้องจูงใจด้วยความต้องการทางร่างกาย หรือความปลอดภัยทางร่างกายเท่านั้น จึงต้องทำการควบคุมอย่างใกล้ชิด และมีการบังคับเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ทฤษฎี Y มีข้อสมมติฐานว่า คนชอบทำงาน มีความสุขกับการทำงาน เต็มใจทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถ สั่งการด้วยตนเอง จึงไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด และควรจูงใจด้วยเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสัมฤทธิ์ผลในชีวิต

ผู้บังคับบัญชาที่มองผู้ปฏิบัติงานแบบทฤษฎี X จึงขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีการมอบหมายงาน ซึ่งการที่ไม่มอบหมายงาน แม้จะประสบความสำเร็จได้บ้าง แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจเสียขวัญกำลังใจ แม้ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็อาจจะต้องใช้ความอดทนมากกว่าที่ควรจะเป็นและหากได้รับงานโครงการใหญ่ๆ ก็คงจะสำเร็จได้ด้วยความลำบาก หรือผลงานอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานแล้วติดตามผลการปฏิบัติงานย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานแล้วไม่ติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ด้วยเหตุนี้ การติดตามผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญเทียบเท่ากับการมอบหมายงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ดังนี้

- ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป
- ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทัน่วงทีหากเกิดอุปสรรค
- ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้บริหาร
- ลดความผิดพลาดของงาน และเพิ่มโอกาสที่งานจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้
- เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 วัตถุประสงค์ของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงาน และเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพมากขึ้นวัตถุประสงค์ของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. Feedback หรือ การให้ผลตอบกลับ คือ ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่แล้วขณะนี้กำลังทำอยู่ในขั้นตอนใด
2. Records หรือ การบันทึกประวัติการปฏิบัติงาน คือ การบันทึกว่าบุคลากรคนนี้มีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร แค่นั้น
3. Recognition หรือ การยอมรับ คือ การยอมรับว่าบุคลากรรายนี้มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานชัดเจน
4. Performance Improvement หรือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. Planning หรือ การวางแผน หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องวางแผนเพื่อพัฒนางานในอนาคต
6. Development หรือ การพัฒนา ผลการประเมินจะเป็นตัวบ่งบอกว่า ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติม ให้เหมาะกับงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ
7. Expectations หรือ ความคาดหวัง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำการตกลงกันว่าแต่ละคนนั้นมีความต้องการอย่างไร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ท่านควรใช้หลัก I'm OK, you're OK. คือจะต้องให้ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้รับการประเมินต้องการปรับปรุงข้อบกพร่อง หรือข้อจำกัดต่างๆ

หน้าที่ประการหนึ่งที่เป็นภารกิจสำคัญของผู้บังคับบัญชา คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะสร้างความหนักใจให้กับผู้ประเมินมาตลอด เพราะหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะมีคนไม่สบายใจ หรือไม่ยอมรับผลการประเมินอยู่เสมอ ทั้งๆ ที่ผู้บังคับบัญชาหลายคนพยายามประเมินผลตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแล้วก็ตาม ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะขอลาพักผ่อนหลังแจ้งผลการประเมิน เพื่อเลี่ยงการเผชิญกับปฏิกิริยาที่อาจจะรุนแรงของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเมื่อได้รับทราบผลประเมินแล้วอาจจะรู้สึกท้อแท้ไม่อยากมาปฏิบัติงาน จึงขอลาพักผ่อนด้วยเหมือนกัน หลายหน่วยงานได้มีความพยายามปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาโดยตลอดแต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังมีอยู่ซึ่งอาจเป็นเพราะการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงจุด

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายประการ เช่น

- ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินต้องใช้ประสบการณ์และความรู้สึกของตนเองเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา เช่นผู้บังคับบัญชาที่มาทำงานเช้า ก็มักจะให้คะแนนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาปฏิบัติงานเช้าสูงกว่าคนที่มาปฏิบัติงานตามเวลาปกติ
- ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบว่าสิ่งที่ตัวเองได้รับการประเมินนั้นมีอะไรบ้าง ประเมินแล้วอยู่ในระดับไหน และไม่ทราบว่าต้องปฏิบัติงานอย่างไร จึงตรงตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

- ทุกตำแหน่งงานได้รับการประเมินด้วยหัวข้อที่คล้ายกัน ทั้งๆ ที่งานที่ปฏิบัติมีความแตกต่างกัน เช่น ทำหน้าที่ขับรถ ทำบัญชี ทำด้านฝึกอบรม ฯลฯ ก็ได้รับการประเมินด้วยหัวข้อเดียวกัน เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” “มนุษยสัมพันธ์” “ความละเอียด” เป็นต้น

- ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เมื่อมาทราบผลการประเมินในแต่ละรอบ ก็ไม่อาจแก้ไขข้อบกพร่อง หรือข้อจำกัดต่างๆ ได้ทันที่

- ประเมินเฉพาะเรื่องพฤติกรรม ไม่ได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรืออาจจะกำหนดเพียงว่า “ปริมาณงาน” “คุณภาพงาน” แต่ไม่ได้ระบุว่าคุณภาพ หรือปริมาณงานที่ต้องการเป็นอะไร ระดับไหนเมื่อสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงเป็นเช่นนี้การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ จึงเป็นการแก้ที่ปลายเหตุ

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินยอมรับ ควรดำเนินการดังนี้

1. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หากในปีที่แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบแล้ว ทำให้ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุต่างๆ ได้ สิ่งที่จะทำได้คือ ต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้พร้อม ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาควรมีการเตรียมตัวดังนี้

- กำหนดเรื่องที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาขึ้นมาคร่าวๆว่าจะประเมินอะไรบ้าง โดยอาจจะใช้ตามหัวข้อแบบประเมินของฝ่ายการเจ้าหน้าที่หรือเราอาจจะกำหนดเป้าหมายของงานในหน่วยงานเพิ่มเติมด้วยก็ได้

- หาข้อมูลที่จะมาทำการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในแต่ละหัวข้อ เพื่อสนับสนุนว่าเหตุใดในเรื่องนั้นๆ เขาจึงได้รับการประเมินในระดับดีเด่น ดีมาก ดีพอใช้หรือยังต้องปรับปรุง ถ้าสามารถหาข้อมูลที่เป็นตัวเลขประกอบ ก็จะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น

- ลองตั้งคำถามแทนผู้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า ถ้าเราประเมินเขาแบบนี้แล้วผู้บังคับบัญชาน่าจะมีคำถามกลับมาอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมข้อมูลไว้ล่วงหน้า เช่น ที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ค่อยดีนั้นเขาไม่ใช่อะไร หรือที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาคนนั้นปฏิบัติงานไม่ได้ตามเป้าหมายนั้น ผู้บังคับบัญชาคนนั้นรู้ก่อนหรือไม่ว่าเป้าหมายงานของเขาคืออะไร เป็นต้น คำถามในลักษณะนี้จะช่วยเปิดประเด็นให้เราได้ย่อนพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป จะต้องจัดทำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน แล้วเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายของแต่ละคน เพราะถ้าผลการปฏิบัติงานของคนในหน่วยงานไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วย

- ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน จะต้องมาจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) และผลของความสามารถ ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Competencies) และตัวชี้วัดทั้งสองตัวนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะการทำงานของแต่ละตำแหน่ง

- มีการกำหนดให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น ผลงานที่จะได้ระดับดีเด่น ดีมาก ดีพอใช้หรือยังต้องปรับปรุงนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้รับการประเมิน ได้รับทราบล่วงหน้า

- ควรจัดทำระบบในการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ในระหว่างรอบเช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

สรุปก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติและต้องปฏิบัติตลอดไป และในอนาคตระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรมมากขึ้น จะเห็นได้ว่าหลายๆ หน่วยงานได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard หรือตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPIs, Competencies และการ

ประเมินแบบ 360 องศา มาใช้กันมากยิ่งขึ้น เพราะเครื่องมือเหล่านี้สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินได้เป็นอย่างดี

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ข้อควรพิจารณาในการมอบหมายงานที่ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชา และเมื่อผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานออกไปแล้ว ความสะอาด ความคล่องตัวก็จะเกิดขึ้นยิ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจเห็นว่าไม่จำเป็นต้องติดตามงานแต่ปัญหาที่ตามมาภายหลัง คือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ตรงวัตถุประสงค์ หรือได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร ผู้มอบหมายงานอาจเห็นว่าเป็นความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ปฏิบัติงานก็เห็นว่าเป็นความบกพร่องของผู้มอบหมายงานทำให้เกิดความขัดแย้งและกระทบประสิทธิภาพของงานดังนั้น จึงต้องมีข้อควรพิจารณาในการมอบหมายงาน ที่ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

ข้อควรพิจารณาในการมอบหมายงานที่ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

1. ผลเกี่ยวกับงาน

- 1.1 ทำให้งานเกิดความล่าช้า หรือผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.2 งานไม่บรรลุตามแผนปฏิบัติการ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.3 งานไม่ได้คุณภาพตามความต้องการ
- 2.4 การพัฒนางานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

2. ผลที่อาจเกิดกับผู้มอบหมายงาน

- 2.1 การที่ผู้มอบหมายงานไม่ได้รับข้อมูลที่ทันท่วงทีอาจทำให้งานมีปัญหาในภายหลัง
- 2.2 หากงานมีข้อผิดพลาด จะทำให้เสียเวลามากในการทบทวน หรือปรับเปลี่ยน
- 2.3 ผู้บังคับบัญชาอาจขาดความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผลที่อาจเกิดกับผู้ปฏิบัติงาน

- 3.1 ผู้ปฏิบัติงาน จะไม่ได้รับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร
- 3.2 อาจก่อให้เกิดการผิดพลาด หรืออันตรายแก่ผู้ปฏิบัติงานได้
- 3.3 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความเชื่อมั่นในงานที่ทำ
- 3.4 ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพิจารณาความดีความชอบไม่ตรงตามความเป็นจริง
- 3.5 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญ และกำลังใจ
- 3.6 ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจขาดความเชื่อถือผู้บังคับบัญชา
- 3.7 ทำให้ไม่ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเท่าที่ควร

หน่วยที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยให้

การสนับสนุน (Management by Support)

การติดตามงานเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมงาน ผู้บังคับบัญชาต้องควบคุม ติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผน หรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลาว่าได้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ มีอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อได้ทราบถึงเหตุและผลที่เกิดขึ้น การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการปฏิบัติงานในขณะที่ดำเนินการตามแผนงาน ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข หรือขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนได้ทันทั่วทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงานจะต้องมีขั้นตอน และเป็นระบบ หากไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน อาจจะทำให้ทราบผลเสียเมื่อมีการประเมินผลแล้ว ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นอาจเกิดความเสียหายที่ปรับปรุงแก้ไขได้ยาก

การติดตามการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ดังนี้

1. มอบหมายให้มีบุคคล หรือหน่วยงานเฉพาะติดตาม
2. จัดระบบการติดตามผลปฏิบัติงานเป็นช่วงระยะเวลา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในแผนงาน ให้สามารถประเมินผลได้ จะทำให้ติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดจุดตรวจสอบ ในแผนงานที่ดีจะมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติรวมทั้งระยะเวลา กำหนดไว้ซึ่งใช้เปรียบเทียบในการควบคุมงานได้ แต่ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ต้องนำเป้าหมายมาแบ่งเป็นแต่ละขั้นตอน ซึ่งเป็นเสมือน “จุดตรวจสอบ” ทำให้ติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานได้เป็นระยะๆ และทำให้ทราบล่วงหน้าว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และเป็นพื้นฐานสำหรับการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานในการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้อีกด้วย
2. การติดตามการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ เพื่อให้ทราบว่างานมีความสำเร็จเพียงใด

การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยให้การสนับสนุน (Management by Support)

- ตั้งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - กำหนดให้มีการรายงานเป็นระยะๆ
 - ตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่
 - ตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่
 - ตรวจสอบว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดแย้งอย่างไรในการปฏิบัติงาน
 - ตรวจสอบว่ามีพฤติกรรมปฏิบัติงาน ที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่มากน้อยเพียงใด และแก้ไขอย่างไร
- ตรวจสอบ เป็นไปตามเป้าหมายที่แบ่งย่อยไว้หรือไม่ การติดตามนี้อาจตรวจสอบหรือวิเคราะห์ข้อเท็จจริงจากรายงาน เพื่อให้ทราบว่างานบรรลุเป้าหมายตามที่แบ่งไว้เป็นขั้นๆ หรือเบี่ยงเบนไปอย่างไร

การติดตามงานที่ดีนั้น ควรจะใช้หลักการสนับสนุน (Management by Support หรือ MBS) ซึ่งเป็นการติดตามงานแบบสนับสนุน คอยช่วยเหลือ โดยแบ่งออกเป็น

1. ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เป็นการสนับสนุนในเรื่องของกำลังคน ควรพิจารณาว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำนั้น มีอัตรากำลังคนเพียงพอหรือไม่
2. เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ (Non Human Resource) เป็นการสนับสนุนในเรื่องที่ไม่ใช่กำลังคน เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ ในบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะปฏิบัติงานไม่ได้เนื่องจากขาดอุปกรณ์บางอย่าง ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องจัดหาให้

3. งบประมาณ (Budget) เป็นการสนับสนุนในเรื่องของกำลังเงิน จะต้องมีการติดตามว่า งานที่ให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำนั้น มีงบประมาณเพียงพอหรือไม่

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการสนับสนุนทางด้านความรู้ต้องพิจารณาว่างานที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ
นั้น เขาเคยทำมาก่อนหรือไม่ มีทักษะความรู้สอดคล้องกับงานหรือไม่ ถ้าไม่มีผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการสอนงาน
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน

5. อำนาจบังคับบัญชา (Authority) เป็นการสนับสนุนในเรื่องของอำนาจบังคับบัญชา อย่างในกรณีที่
มอบหมายงานไปให้ผู้ปฏิบัติงานระดับตำแหน่งเดียวกัน คนที่ทำหน้าที่ประสานงานอาจจะไม่มีอำนาจเนื่องจากเป็น
คนระดับตำแหน่งเดียวกัน ท่านจึงต้องเข้าไปให้การช่วยเหลือ

6.ขวัญกำลังใจ (Morale) เป็นการสนับสนุนในเรื่องของขวัญกำลังใจ ในการให้กำลังใจกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจแสดงด้วยภาษาท่าทาง เช่น การตบไหล่เบาๆ หรือจะเป็นภาษาคำพูดก็ได้ เช่น การชื่นชมกับ
ผลงาน

หน่วยที่ 5 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในที่นี้คือการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการสนทนากับผู้บังคับบัญชา เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องเทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง และเป็นธรรม เนื่องจากการสัมภาษณ์นี้มีเป้าหมายเพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นการติดตามการปฏิบัติงานอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เป็นทางการ จึงมีเทคนิคที่ดังนี้

- ควรใช้เทคนิค I'm ok, you're ok. คือ เป็นการถาม หรือการสนทนาเพื่อให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้ง 2 ฝ่าย
- ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสนทนาอย่างเป็นกันเอง ไม่ต้องเป็นทางการมาก และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด
- อาจจะทำการสัมภาษณ์จากผู้ร่วมงานหลายๆ คน เพื่อความหลากหลายของข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากที่สุด
- อาจจะทำการสัมภาษณ์ผู้อื่นที่อาจจะไม่ได้ทำงานในโครงการเดียวกัน แต่ทราบความเป็นมาของโครงการ

หน่วยที่ 6 การให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

การปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่น่ายินดี หรือปัญหาอุปสรรค แต่ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ หรือประสบปัญหาแล้ว สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือการชื่นชม หรือการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งนี้ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อดีของการแสดงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงาน

- ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และผลการปฏิบัติงานของตน
- ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดังใจทำงานให้กับหน่วยงานมากขึ้น
- ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีกับหน่วยงาน และเกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

ข้อดีของการให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

- การให้กำลังใจเมื่อเกิดปัญหา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง
- เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับปัญหา ก็จะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกท้อแท้

การแสดงความยินดีหรือการให้กำลังใจมีรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

- การจับมือ แสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จ หรือเมื่อกล่าวให้กำลังใจ
- การปรบมือแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จ
- การตบไหล่เบาๆ พร้อมกล่าวชื่นชม หรือปลอบใจ
- การกล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม
- การติดประกาศเกียรติคุณ
- การให้รางวัล ทุนการศึกษา หรือทุนการดูงาน เป็นต้น

ผู้บังคับบัญชาที่ตื่นอกจากจะต้องมอบหมายงานเป็นแล้ว ยังต้องติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งประโยชน์ในการติดตามการปฏิบัติงาน คือ ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงาน และสามารถแก้ปัญหาได้ทันที่หากเกิดอุปสรรคขึ้นมา รวมทั้งเป็นการพัฒนาตนเอง และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกำหนดจุดตรวจสอบ ซึ่งเป็นการนำไปเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการปฏิบัติในแผนงาน มาแบ่งเป็นขั้นๆ แต่ละขั้นเป็นเสมือน “จุดตรวจสอบ” ทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของผลงานได้เป็นระยะๆ

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ เพื่อทราบว่างานได้รับความสำเร็จเพียงใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรใช้หลักการติดตามงานโดยให้การสนับสนุน (Management by Support หรือ MBS) เพื่อคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยสนับสนุนทั้งในเรื่องทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ งบประมาณ ความรู้ อำนาจบังคับบัญชา ขวัญ และกำลังใจ เป็นต้น เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จก็ควรชื่นชม หรือในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ก็ควรให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าและบุคลากรในหน่วยงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นางสาวกิตติยา วัชรสินธุ์

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

วิชา การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 15 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2563



(ม.ส.พิชฌากาศ เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน