

## แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

1. ชื่อองค์ความรู้	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการบริหารทุนมนุษย์		
3. วันที่บันทึกความรู้	วันที่ 15 กันยายน 2565	4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	(ชื่อ-สกุล)	(ตำแหน่ง)	(สังกัด)
	1. นางแสงทอง ไหมยศ	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	2. นางสาวสมหญิง อมรโยธิน	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	3. นายศรัณย์ แพทย์โอสถ	ผอก.กบ.	กบ.ทบ.
	4. นายธนรรจิตร์ คลีพันธ์	บุคลากร 7	กบ.ทบ.
6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี</p> <p>2. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป</p>			
7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ			
<p>1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ในทุกระดับตั้งแต่ระดับ ผว. ผู้บริหารระดับสูง ผอ.ฝ่าย ผอก. และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งลูกจ้าง กคช. ครบทุกคน โดยมีการทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกลยุทธ์องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงาน และตำแหน่งงาน โดยหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) ได้รับความเห็นชอบจาก กกก.กคช และระดับผู้อำนวยการฝ่ายถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าการ</p> <p>2. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร (PA), ตัวชี้วัด ผว. (GPA), ตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการประจำปี (IPA) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์องค์กร, ตัวชี้วัด Enablers ตามบันทึกข้อตกลงของ สคร. โดยถ่ายทอดตัวชี้วัด เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับ ผว. 2) ระดับ ผู้บริหารระดับสูง (รผว./ผช.ผว.) 3) ระดับฝ่าย 4) ระดับกอง 5) ระดับปฏิบัติการ (รายบุคคล) ซึ่งกรอบการประเมินผลจะแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ KPI เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน และ Competency เพื่อวัดระดับขีดความสามารถ ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ</p> <p>3. ประเมินผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินผลทุก 6 เดือน ทั้งในส่วนของ KPI และ Competency คือ ประเมินกลางปี (ต.ค.-มี.ค.) เพื่อรายงานติดตามความคืบหน้าของผลงานและประเมินสมรรถนะนำไปใช้ในการพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย ประเมินปลายปี (ต.ค.-ก.ย.) เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนเงินเดือน/ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ยกย่องชมเชย/ระบบการเรียนรู้และพัฒนา/ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น</p>			

4. นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การปรับอัตราเงินเดือนประจำปี ทั้งระดับหน่วยงานและรายบุคคล

- เชื่อมโยงผลประเมินระดับบุคคลกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเมื่อมีผลการปฏิบัติงาน

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ให้นำคะแนนการประเมินผลทั้งด้านผลงานและสมรรถนะ เป็นปัจจัยในการคัดกรองและคุณสมบัติในระบบงาน HRIS ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ระบบ Succession Plan, การแต่งตั้งพนักงาน คือ

- Succession Plan กำหนดเกณฑ์การคัดกรองเตรียมความพร้อมเป็น Successor ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลงานและสมรรถนะ ร้อยละ 80 ขึ้นไป รวมทั้งนำผลประเมินมาเป็นปัจจัยในการให้คะแนนผู้เป็น Successor

- การแต่งตั้งพนักงานตามหลักเกณฑ์ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management System)

โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านผลงาน (KPI) และสมรรถนะในการทำงาน (Competency) มาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

- ระบบการเรียนรู้และพัฒนา มีการนำผลประเมินช่องว่างสมรรถนะ ไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

- กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นการยกย่องชมเชย

ผลผลิต/ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome)

**ผลผลิต (Output) :** ผลประเมินความพึงพอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ผลลัพธ์ (Outcome) :** มีการนำผลประเมินไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ของการเลื่อนเงินเดือน/ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ยกย่องชมเชย/ระบบการเรียนรู้และพัฒนา/ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### 8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

1. สถานการณ์ COVID-19 ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ส่งผลให้อาจมีความล่าช้าในการรวบรวมรายงานผลตามนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

**9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว**

1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลรายบุคคลสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยให้มีการประเมินจากระดับหัวหน้างานเพิ่มขึ้น โดยจากเดิมมีการประเมินในมิติของคณะกรรมการ และพนักงานที่กำกับดูแล ซึ่งทำให้ในมิติของหัวหน้างาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีการทบทวนหลักเกณฑ์ ดังนี้

ปรับปรุงการประเมินผู้บริหารระดับสูงให้มียอดประกอบตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)

1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร (น้ำหนัก 15)

(รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร (ภาพรวมองค์กร)

น้ำหนัก 10 และ 2. ผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enabler) น้ำหนัก 5

1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (น้ำหนัก 15)

(รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (GPA) น้ำหนัก 10

และ 2. ค่า EP ส่วนกลางตามแนวคิด EVM น้ำหนัก 5)

2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ กคช. หรือที่ได้รับมอบหมาย (น้ำหนักรวม 40)

ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายขับเคลื่อนองค์กร/นโยบายผู้ว่าการ/ตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย เช่น 1) ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร 2) แผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ 3) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ

4) การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ (รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร น้ำหนัก 20 และ 2. ผลการดำเนินงานของฝ่าย/คณะ ที่กำกับดูแล น้ำหนัก 20)

3. คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ผู้ว่าการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักรวม 30)

3.1 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

3.2 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

3.3 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

(เพิ่มการประเมินในส่วนของ ผว. และกำหนดน้ำหนัก 10)

การประเมินผลขององค์กร (Performance Appraisal : PA) ให้มีความเชื่อมโยงผลประเมินต่อกัน จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินในการตั้งเป้าหมายรายบุคคล ตามตาราง ดังนี้

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง (รวม. , ผช.ผจ.)	น้ำหนัก
<b>1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)</b>	
1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร	15
1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ	15
<b>2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ กคช. หรือที่ได้รับมอบหมาย (น้ำหนักรวม 40)</b>	
- ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายขับเคลื่อนองค์กร/นโยบายผู้ว่าการ/ตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย	40
<b>3. คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ผู้ว่าการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักรวม 30)</b>	
3.1 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการต่อผู้บริหารระดับสูง	10
3.2 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง	10
3.3 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง	10
<b>รวม</b>	<b>100</b>

2. การปรับสัดส่วนของการประเมินด้านสมรรถนะ มีการเพิ่มเติมระดับผู้ว่าการที่เป็นผู้ให้นโยบายในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานปรับปรุงสัดส่วนองค์ประกอบการประเมินด้านสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารระดับสูง สัดส่วนร้อยละ 20 แบ่งเป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ว่าการ ร้อยละ 10 และการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 10

3. เพิ่มเติมการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผู้บริหารระดับสูงในด้านพฤติกรรมด้านค่านิยมขององค์กร (SOCIAL+IM)

ปรับปรุงแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง

1. เพิ่มแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง

2. ปรับปรุงแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง ในระดับผู้ปฏิบัติงาน 5-7 ประเมินการรับรู้ โดยนำค่านิยมขององค์กร (SOCIAL+IM) มาประกอบเป็นข้อคำถาม

4. มีการทบทวนการหลักเกณฑ์โดยปรับหมวดหมู่ให้มีความสอดคล้องตั้งแต่ระดับผู้ว่าการจนถึงระดับผู้บริหารระดับฝ่าย ดังนี้ ปรับปรุงการประเมินระดับ ผอ.ฝ่ายถึงผู้ปฏิบัติงานให้มียุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 หมวด ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)

1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร

(รวมจากเกณฑ์เดิม “ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร(ภาพรวมองค์กร)”

1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ

(รวมจากเกณฑ์เดิม “ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (GPA)”

2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ หรือตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย /ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) /ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของฝ่าย/คณะ ตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เช่น 1) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร 2) ตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ 3) ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) หมวด 2 ของ IPA

4) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ 5) การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ

(รวมจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) และ 2. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ และแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ

3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ IPA ที่สังกัด

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (ผอ.ฝ่าย ถึงผู้ปฏิบัติงาน)	ตำแหน่ง				
	ผอ.ฝ่าย/ หน.คณะ/ ผอ.สนง.	รอง ผอ.	ผอ.	คส./ คจ.	ผู้ปฏิบัติงาน
<b>1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)</b>					
1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร	20	-	-	-	-
1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ	10	-	-	-	-
<b>2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ หรือตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย /ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) /ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ</b>					
➢ <b>ตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</b>	70	50		70	70
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร					
- ตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ					
- ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) หมวด 2 ของ IPA			50		
- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ			20		
- การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ					
<b>3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ IPA ที่สังกัด</b>	-	50	30	30	30
		↑	↑	↑	↑
<b>รวม</b>	100	100	100	100	100

10. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปประเด็นสาระสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยน)

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานฯ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น ๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีบัญชีเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล
3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
4. ควรสร้างการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร