การติดตามประเมินผล

การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ



๓ รอบการประเมิน

๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓

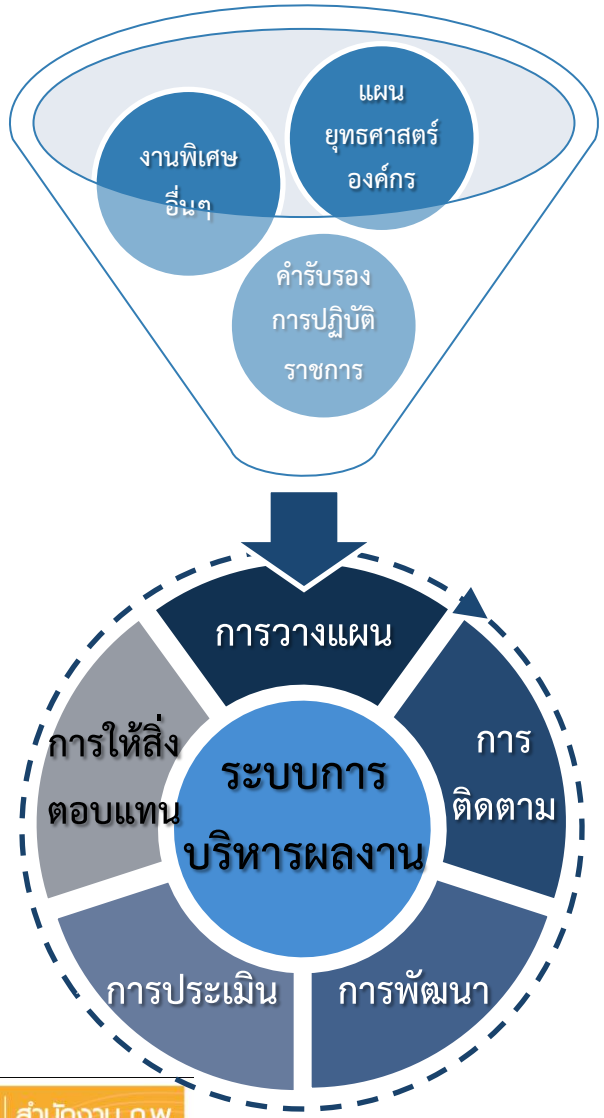
๑ เมษายน ๒๕๕๓ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓

๑ ตุลาคม ๒๕๕๓ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๔

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

ปัจจัยขับเคลื่อนของระบบบริหารผลงาน





ความสำคัญของการบริหารผลงาน

- การผลักดันให้ผู้ปฏิบัติราชการทุกระดับ ทำงานสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ
- ผู้ปฏิบัติราชการจะทราบถึงความเชื่อมโยงของงานตนกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- การติดตามและการสอนงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติราชการเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเป็นธรรม และมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ว ๒๐/๒๕๕๒

มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ว ๒๗/๒๕๕๒

ว ๗/๒๕๕๓

การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

ว ๒๘/๒๕๕๒

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

(Performance Management)

ประเด็นหลักตามหลักเกณฑ์ ว ๒๐/๕๒



ทั่วไป

- องค์ประกอบการประเมิน
- รอบการประเมิน
- ระดับผลการประเมิน

ผู้ประเมิน

- ผู้ประเมินตามสายการบังคับบัญชา
- ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประเมิน/ผู้ประเมินผู้ที่ไปช่วยราชการ

แบบการประเมิน

- แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ก.พ.กำหนด)
- แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ส่วนราชการ)

ประเด็นหลักตามหลักเกณฑ์ ว ๒๐/๕๒



ขั้นตอนวิธีการ

- **ก่อน**การประเมิน
  - การประกาศหลักเกณฑ์ (ก่อน/ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน)
  - การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- **ระหว่าง**รอบการประเมิน
  - การให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะที่คาดหวัง
- **หลัง**การประเมิน
  - การแจ้งผลการประเมิน
  - การประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมาก
  - การวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา
  - การเสนอผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้



องค์ประกอบการประเมิน

ร้อยละของส่วนราชการ (เฉลี่ย ๓ รอบการประเมิน)	สัดส่วนน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ
๖๖	๗๐ : ๓๐
๒๗	๘๐ : ๒๐
๙	ใช้สัดส่วนน้ำหนักองค์ประกอบอื่นๆ

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ผู้ประเมิน

- ผู้ประเมินผู้ที่ไปช่วยราชการ (ปรับแก้ประเด็นนี้แล้ว)

แบบประเมิน

- ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ
  สำนักงาน ก.พ. จึงควรติดตามความก้าวหน้าในเรื่องการใช้แบบประเมินต่อไป

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ขั้นตอนวิธีการ

๑) การประกาศหลักเกณฑ์ (ก่อน/ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน)

- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๕๖ มีการประกาศหลักเกณฑ์การประเมินช่วงเริ่มต้นรอบการประเมิน
- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๓๒ มีการประกาศหลักเกณฑ์การประเมินระหว่างรอบการประเมิน

๒) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๘๕ มีการกำหนดตัวชี้วัดของข้าราชการทุกคน
- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๑๕มีการกำหนดตัวชี้วัดของข้าราชการส่วนใหญ่
- สรก. มีแนวโน้มในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในช่วงเริ่มต้นรอบการประเมินเพิ่มขึ้น (ร้อยละ ๓๖ / ร้อยละ ๔๖ / ร้อยละ ๕๐ ตามลำดับ)
- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๙๗ มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายของสำนัก/ศูนย์/กอง/ฝ่าย/กลุ่ม และเป้าหมายรวมของส่วนราชการ

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ขั้นตอนวิธีการ

๓) สมรรถนะ

- สรก. มีแนวโน้มในการใช้สมรรถนะหลัก ๕ ตัว เพียงอย่างเดียวในการประเมินลดลง (ร้อยละ ๙๓ / ร้อยละ ๘๘ / ร้อยละ ๘๐ ตามลำดับ) และมีแนวโน้มในการใช้สมรรถนะอื่นเพิ่มเติมมากขึ้น (ร้อยละ ๗ / ร้อยละ ๑๒ / ร้อยละ ๒๑ ตามลำดับ)
- สัดส่วนร้อยละเฉลี่ยของ สรก. ที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale : BARS Scale : อื่นๆ ได้แก่ ๔๙ : ๓๕ : ๙

๔) การกำหนดช่วงคะแนนแต่ละระดับผลการประเมิน

- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๖๖ กำหนดช่วงคะแนนแบบอิงเกณฑ์
- สรก. เฉลี่ยร้อยละ ๓๓ กำหนดช่วงคะแนนแบบอิงกลุ่ม

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ขั้นตอนวิธีการ

๕) การแจ้งผลการประเมิน

- ขรก. เฉลี่ยร้อยละ ๘๘ ลงชื่อรับทราบผล
- ผู้บังคับบัญชาร้อยละ ๙๑ เห็นด้วยกับการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบทุกครั้ง

๖) การประกาศรายชื่อ

- ผู้บังคับบัญชาร้อยละ ๙๓ แจ้งว่า สรก.มีการประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับดีเด่นและดีมาก

๗) การวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชาร้อยละ ๖๒ มีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะของผู้รับการประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน

ข้อมูลจาก E-Survey



ประเด็นที่สำรวจ	ระดับความเห็น		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
๑. การไม่ได้มีประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๓๕.๗๓	๔๒.๙๕	๒๐.๗๔
๒. ความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน	๓๒.๓๐	๔๓.๐๖	๒๓.๓๗
๓. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงและรับฟังเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้	๔๕.๖๘	๓๕.๖๕	๑๗.๒๙
๔. เมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีปัญหาในการทำงาน จะได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ	๕๓.๕๔	๓๒.๔๘	๑๓.๓๗
๕. ส่วนราชการมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนที่มีความชัดเจน	๔๑.๒๙	๓๖.๙๗	๑๙.๙๙
๖. ส่วนราชการมีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน	๔๕.๑๒	๓๕.๓๗	๑๗.๔๑
๗. ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ	๕๐.๖๒	๓๕.๙๔	๑๑.๕๕

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ต่อ)

ข้อมูลจาก E-Survey



ประเด็นที่สำรวจ	ระดับความเห็น		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
๘. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการทำงานที่ตั้งขึ้นสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓๙.๙๒	๔๐.๑๖	๘.๑๓
๙. ผู้บังคับบัญชามีการแนะนำและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	๔๕.๐๐	๓๖.๕๕	๑๗.๗๒
๑๐. ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมากมีความเหมาะสม	๓๕.๑๐	๓๙.๘๐	๒๑.๓๔
๑๑. ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๓๗.๔๓	๔๒.๙๔	๑๗.๕๕
๑๒. ร้อยละการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม	๒๙.๓๖	๔๒.๙๔	๒๕.๔๔
๑๓. การพิจารณาความดีความชอบยึดหลักผลงาน คุณธรรมและความรู้ ความสามารถโดยไม่คำนึงถึงความเป็นพรรคพวกกัน	๒๙.๘๘	๓๖.๘๘	๒๙.๕๕
๑๔. ข้าราชการส่วนใหญ่ในส่วนราชการยึดแนวทาง “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่คนของใคร”	๒๙.๗๘	๓๕.๗๑	๓๐.๒๖

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ข้อหารือ/ข้อร้องเรียน

- ข้อมูลจากข้อหารือและข้อร้องเรียนของข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ทั้งจากการหารือมายังสำนักงาน ก.พ. และข้อร้องเรียนผ่าน ก.พ.ค.

๑. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
(๑) การไม่ได้มีประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
(๒) การให้ยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงานภาครัฐ
(๓) กรณีไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ทราบ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปมีความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
(๔) ผลการประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้ไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน
(๕) การไม่แจ้งผลการประเมินให้ทราบ

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



ข้อหารือ/ข้อร้องเรียน

๑. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ต่อ)
(๖) ผู้บังคับบัญชาไม่มอบงาน
(๗) ผู้บังคับบัญชาไม่ประเมินตามผลงานจริง
(๘) แนวทางการประเมินผู้มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า ๖ เดือน
(๙) แบบสรุปผลการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีรูปแบบแตกต่างกัน
(๑๐) การขอกำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินที่แตกต่างจากหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

สรุปผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ (ต่อ)



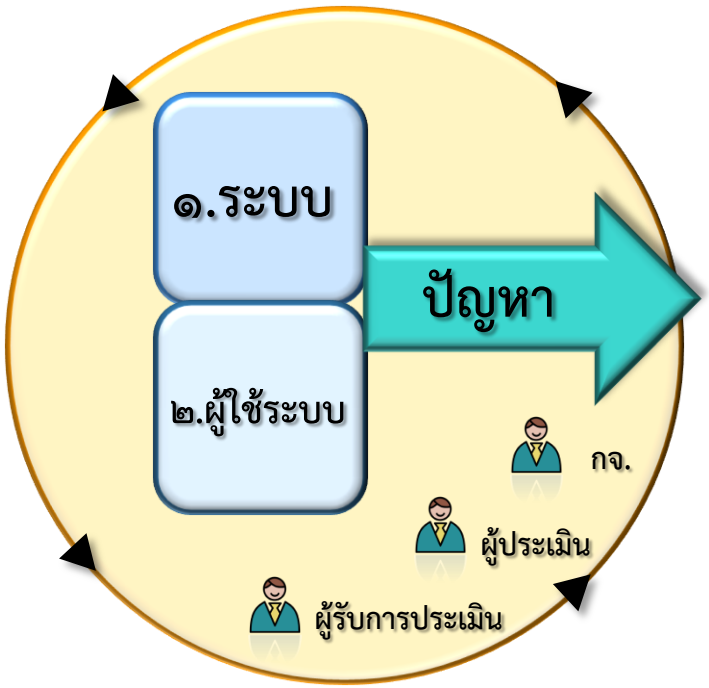
ข้อหารือ/ข้อร้องเรียน

๒. การเลื่อนเงินเดือน
(๑) การได้รับร้อยละในการเลื่อนเงินเดือนต่ำ
(๒) การไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน

๓. การประเมินสมรรถนะ
(๑) วิธีการประเมินสมรรถนะ

ปัญหาจากการติดตามประเมินผล





ภาพรวม
- : ระบบ PM มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว
- : สรก. ยังมีความพร้อมแตกต่างกัน

ขั้นตอน วิธีการ
- : การประกาศหลักเกณฑ์
- : การประกาศรายชื่อ ขรก. ดีเด่น-ดีมาก
- : การแจ้งผลการประเมิน
- : ตัวชี้วัด ไม่จำแนกความแตกต่าง/ไม่ท้าทาย
- : การประเมินสมรรถนะ ใช้ดุลยพินิจ และไม่ตรงวัตถุประสงค์
- : การบริหารวงเงิน ยังไม่มีข้อจำกัด
- : ผลการประเมิน จำแนกความแตกต่างไม่ได้

กจ.
- : ยังมีบทบาทในการให้คำแนะนำน้อย

ผู้ประเมิน
- : ขาดความรู้เทคนิควิธีการ เช่น การมอบหมายงาน
- : ประเมินโดยใช้ดุลยพินิจ

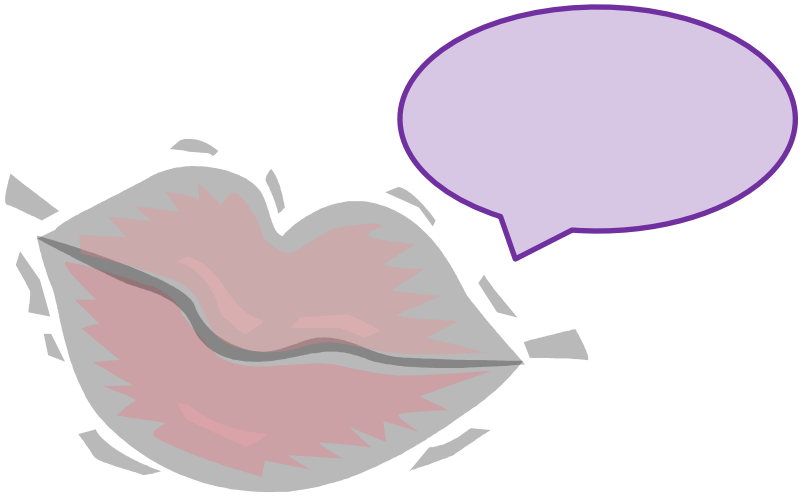
ผู้รับการประเมิน
- : ขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ
- : ไม่เชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาและระบบ

วัฒนธรรมองค์กร
- : ยึดคนมากกว่างาน/เห็นอกเห็นใจ



การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการวัฒนธรรมที่...

- มีความสนิทสนม / ใกล้ชิด
- ตรงไปตรงมา
- มีการเปิดกว้าง
- ไม่เป็นทางการจนเกินไป





อุปสรรคของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ...

- มุ่งเน้น “การบอกกล่าว” มากกว่าการแลกเปลี่ยนความเห็น
- ข้อมูลไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง
- ไม่เคารพ ไม่จริงใจ
- ละเลยสิ่งที่คู่สนทนาต้องการ หรือมีความกังวลอยู่



ถาม-ตอบ



