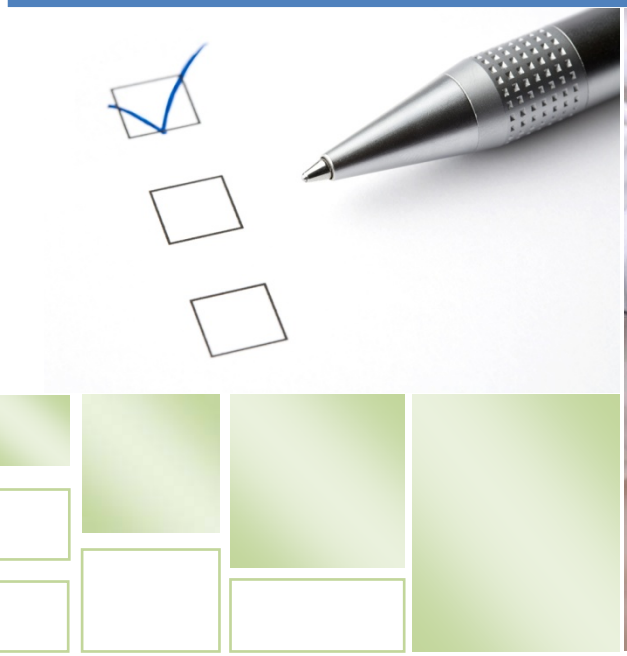
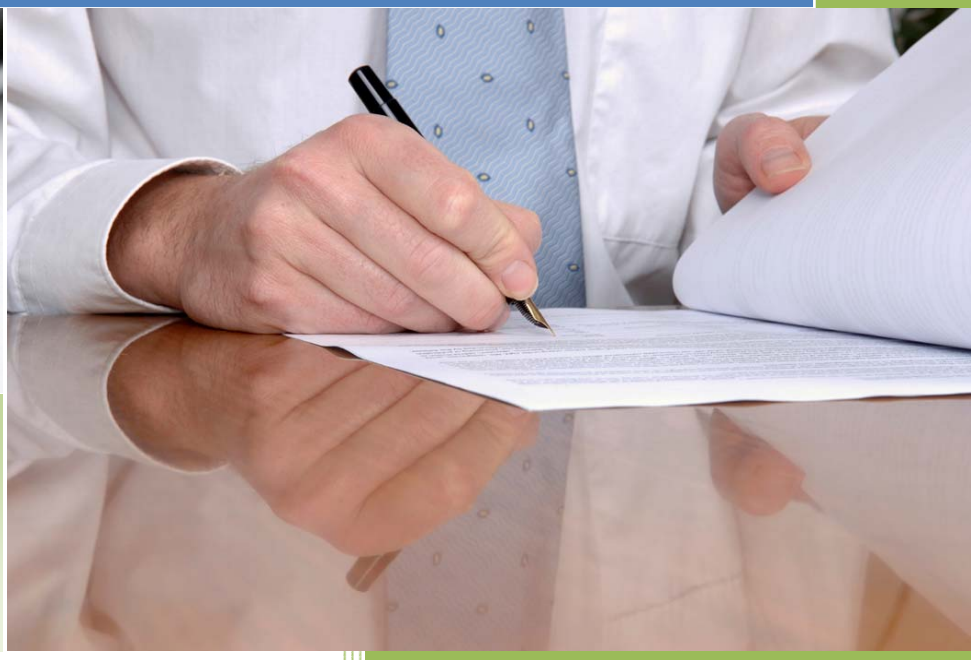
(ฉบับร่าง วันที่ ๑๐ ต.ค. ๒๕๕๑)

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ







สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

๒๕๕๑

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยมาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ส่วนราชการมีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีวิธีการในการประเมินหลายวิธีที่ส่วนราชการสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม คู่มือเล่มนี้เป็นคู่มือเล่มแรกที่อธิบายให้เห็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดเข้าใจกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สำนักงาน ก.พ. จะได้จัดทำคู่มือลักษณะนี้ในแง่มุมอื่น ๆ เพิ่มเติมขึ้นอีกเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่กฎหมายกำหนดดังกล่าวต่อไป ซึ่งประกอบด้วย

๑. คู่มือการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับหัวหน้างาน

๒. คู่มือการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับส่วนราชการ

๓. คู่มือการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล

๔. คู่มือการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

๕. กรณีศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับส่วนราชการและจังหวัด และขอขอบคุณผู้แทนส่วนราชการและจังหวัดทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการแสดงความคิดเห็น และร่วมพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำคู่มือเล่มนี้

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.
ตุลาคม ๒๕๕๑

สารบัญ

หน้า

คำนำ (ก)
สารบัญ (ข)

บทที่ ๑ การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๑

บทที่ ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๖

บทที่ ๓ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๒๖

บทที่ ๔ การประเมินสมรรถนะ ๔๓

บทที่ ๕ การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา ๕๕

บทที่ ๖ ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์ม ๖๐

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ภาคผนวก ข แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ

ภาคผนวก ค แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



เนื้อหาในบทที่ ๑ นี้ประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่ (๑) ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (๒) ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (๓) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และ (๔) ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

๑.๒. ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๑.๒.๑ องค์กร

๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อ ๆ ไปได้

๑.๒.๒ ผู้ปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

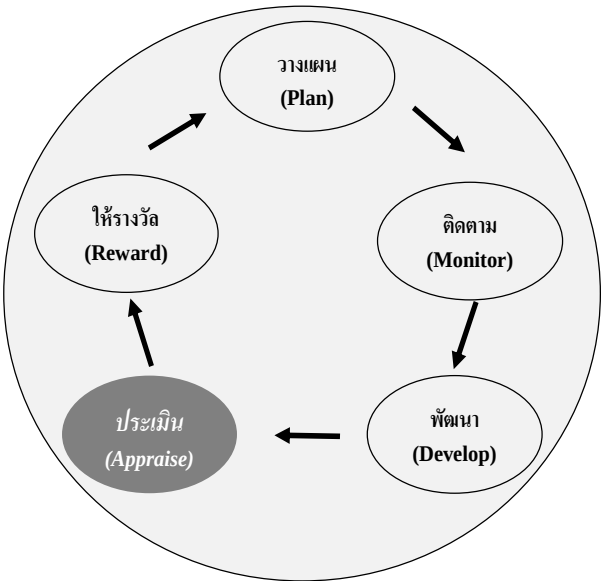
๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (๑) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (๒) การติดตาม (๓) การพัฒนา (๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ (๕) การให้รางวัล

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ในบางตำรา/เอกสารบางเล่ม อาจมีการจัดวางขั้นตอนแตกต่างไปจากนี้ เช่น อาจจัดวางขั้นตอนเป็น (๑) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (๒) การพัฒนา (๓) การติดตาม (๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น หรืออาจกำหนดขั้นตอนไว้น้อยกว่านี้ เช่น ไม่ระบุเรื่องการให้รางวัลไว้ในกระบวนการดังกล่าว เป็นต้น อย่างไรก็ดี สาระสำคัญของเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน

สำหรับคู่มือเล่มนี้ จะนำเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็น ๕ ขั้นตอน ดังภาพที่ ๑ และในการอธิบายในบทต่าง ๆ ในคู่มือเล่มนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

ภาพที่ ๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ควรดำเนินการ ดังนี้

๑) กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลซึ่งควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติราชการรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

๑.๓.๒ การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่าง ๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้น ๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมาย

ผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

การติดตามผลการปฏิบัติราชการนี้ อาจจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ หรืออาจติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะ ๆ หากพบว่ามีสถานการณ์ที่ทำให้ผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าเป้าหมาย จะได้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล ๒ ส่วน คือ

๑) ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร

๒) ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร

การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๑) ความหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับ เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

๒) ความเชื่อมโยงของการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

๑) ในวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน

๒) การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดี ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

๑.๔. ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๔.๑ การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น (ตามหัวข้อ ๑.๓) อย่างไรก็ดี ในคู่มือนี้ จะเน้นการอธิบายที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ

๑.๔.๒ สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนี้ ในคู่มือเล่มนี้ จะให้ความสำคัญเน้นหนักไปในเรื่องการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามมาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

.....

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๒

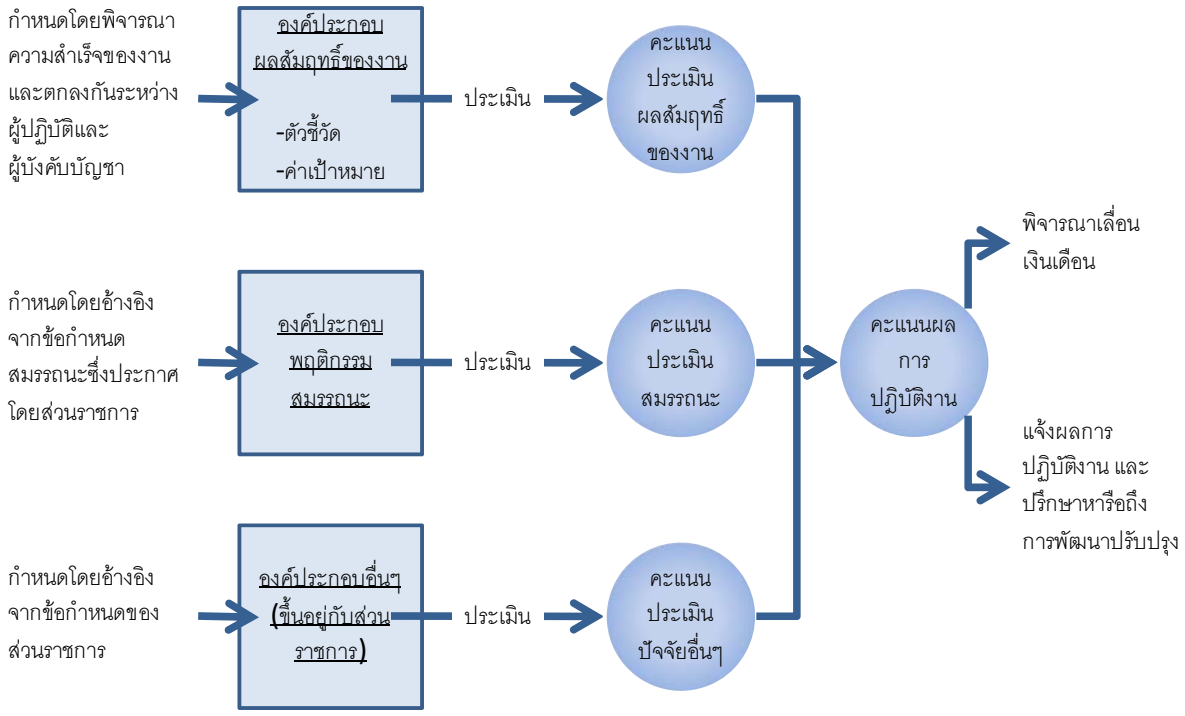
บทที่ ๒ นี้จะได้กล่าวถึงการนำแนวทางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) มาประยุกต์ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญ จุดมุ่งหมายของบทนี้ คือการให้ภาพเชิงปฏิบัติของระบบในองค์รวมเป็นสำคัญ

๒.๑ ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้งห้าของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการดังที่ได้กล่าวไปในบทที่ ๑ นั้น หากได้พิเคราะห์โดยถ่องแท้แล้ว จะพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั่นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

แผนภาพที่ ๒.๑ จะเป็นการสรุปให้เห็นถึงข้อพิเคราะห์ที่ได้กล่าวไปในข้างต้น สำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กับ พฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบการประเมิน ซึ่งส่วนราชการเองอาจกำหนดองค์ประกอบที่สามเพิ่มเติมจากสององค์ประกอบนี้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

แผนภาพที่ ๒.๑: สรุปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



๒.๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนด

สิ่งที่จะเกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะเป็นดังนี้

(๑) ผู้ปฏิบัติจะผ่านการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑	๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป
รอบที่ ๒	๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

โดยในแต่ละรอบ ผู้ปฏิบัติจะทำการตกลงถึงผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ต้นรอบ และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบ ทั้งนี้ ในระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติอาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แต่ต้น โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน

(๒) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะพิจารณาจากองค์ประกอบอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ที่กล่าวว่าอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบก็เพราะว่า ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ ควรจะต้องศึกษาข้อกำหนดซึ่งประกาศโดยส่วนราชการที่ตนสังกัดเพิ่มเติม

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบที่ไม่เท่ากันนี้ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ ดังสมการข้างล่างนี้



โดยทั่วไป น้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรจะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ โดยผู้ปฏิบัติที่เป็นข้าราชการ และ ผู้ปฏิบัติที่ทดลองปฏิบัติราชการ จะมีน้ำหนักขององค์ประกอบการประเมินแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นดังตารางข้างล่างนี้

กรณี	สัดส่วนองค์ประกอบการประเมิน
ทั่วไปสำหรับข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง	*กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐* (หมายความว่า ส่วนราชการ/จังหวัด สามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นร้อยละ ๗๐:๓๐ หรือ ๘๐:๒๐ หรือ ๙๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่น ๆ ที่ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ก็ได้)
ข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	*กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นร้อยละ ๕๐:๕๐ เป็นเวลา ๒ ช่วงการประเมินติดต่อกัน*

(๓) คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกตามระดับผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ กรณีข้าราชการผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนอกจากจะต้องจำแนกระดับผลการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไปแล้ว ยังต้องจำแนกว่าผ่านหรือไม่ผ่านการประเมินด้วย

- *กรณีเป็นข้าราชการ คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกอย่างน้อยเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับจะเป็นดุลพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ จะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐*

- *กรณีเป็นข้าราชการทดลองปฏิบัติงาน คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดแยกออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ผ่านการประเมิน และ ไม่ผ่านการประเมิน*

ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงานเป็น ๕ ระดับนี้ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในล้อมกรอบที่ ๒.๑

ล้อมกรอบที่ ๒.๑: ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงาน

การแบ่งระดับผลงาน จะพิจารณาแยกออกเป็น ๒ กรณี คือ กรณีทั่วไป ซึ่งครอบคลุมข้าราชการ และ กรณีข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดย ๒ กรณีนี้ แตกต่างกันที่ การแบ่งระดับผลงาน โดยกรณีแรก จะแบ่งระดับผลงานออกเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ส่วนกรณีหลังจะต้องแบ่งเพิ่มว่าผ่าน/ไม่ผ่านด้วย

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
๑. ทั่วไป	ดีเด่น	ส่วนราชการสามารถกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับได้ตามความเหมาะสม	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ)
	ดีมาก		
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	-
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
๒.ข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ผ่านการประเมิน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ในแต่ละองค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ	-
	ไม่ผ่านการประเมิน	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ในองค์ประกอบใดหรือทั้งสององค์ประกอบ	-

ผู้ปฏิบัติพึงเข้าใจว่า เมื่อทำการประเมินผลจนได้คะแนนผลการประเมินแล้ว คะแนนดังกล่าวจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ (หรืออีกนัยหนึ่ง ตัดเกรด) โดยระดับผลงานที่แตกต่างกัน จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ผู้ปฏิบัติที่มีระดับผลงานดีเด่น จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่มีระดับผลงานพอใช้ เป็นต้น

ผู้ปฏิบัติที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน จะต้องมีคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ หรือ ระดับพอใช้ ทั้งนี้ หากผู้ปฏิบัติรายใดที่มีคะแนนการประเมินต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐ หรืออีกนัยหนึ่ง มีผลงานในระดับต้องพัฒนา/ปรับปรุง ก็จะต้องมีการดำเนินการตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

(๔) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะกระทำโดยพิจารณาจากตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะต้องอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (งานในลักษณะนี้ บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานยุทธศาสตร์”)

๒. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนัก หรือกองหรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน ที่ไม่อยู่ในข้อ ๑ (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานภารกิจ”)

๓. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นโดยทั่วไป อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

ประเภทของตัวชี้วัด	แนวทางการพิจารณา
ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน
ประเภทที่มุ่งเน้นความรวดเร็วหรือทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
ประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

(๕) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ สามารถกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

(๖) ผู้ปฏิบัติจะได้รับการประเมินจากผู้ที่สามารถจะชี้หรือประเมินผลงานจากการปฏิบัติได้ ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ เพื่อให้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความยุติธรรมและสะท้อนต่อผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การที่จะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติจะได้รับการประเมินจากใคร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัตินั้น ๆว่ามีลักษณะใด ซึ่งมีด้วยกัน ๔ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑: กรณีทั่วไป ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทั่วไป

- *ถ้าผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่สังกัดในส่วนกลาง ผู้ประเมินจะได้แก่ "ผู้บังคับบัญชาโดยตรง"*
- *ถ้าผู้ปฏิบัติเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ผู้ประเมินจะได้แก่ "หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้ในการประเมินให้นำผลการประเมินซึ่งเสนอโดยผู้ว่าราชการจังหวัดมาประกอบการพิจารณา"*
- *ถ้าผู้ปฏิบัติเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ผู้ประเมินจะได้แก่ "ผู้ว่าราชการจังหวัด"*

กรณีที่ ๒: กรณีปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงาน *ได้แก่ กรณีที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในคณะทำงานเป็นหลักใหญ่ ผู้ประเมินจะได้แก่ "ประธานคณะทำงานหรือผู้ได้รับมอบหมายจากประธานคณะทำงานโครงการให้เป็นผู้ประเมิน"*

กรณีที่ ๓: กรณีได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น *ผู้ประเมินจะได้แก่ "หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานดังกล่าวให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง"*

กรณีที่ ๔: กรณีอื่น ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานของทั้ง ๓ กรณีข้างต้น *ผู้ประเมินจะได้แก่ "ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ตามโครงสร้างส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง) ร่วมกับหัวหน้าโครงการ และ/หรือหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ"*

การพิจารณาเกี่ยวกับผู้ประเมิน และ ผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นผู้รับการประเมิน ได้แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมไว้ในล้อมกรอบที่ ๒.๒

ล้อมกรอบที่ ๒.๒: การพิจารณาผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

การพิจารณาผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จะแยกพิจารณาเป็น ๔ กรณี ดังนี้

๑. ***กรณีทั่วไป:*** *สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ราชการในกรณีทั่วไป ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกันดังนี้*

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
ส่วนกลาง	
ผู้บังคับบัญชา (ตามโครงสร้างส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมาย)	ข้าราชการทุกระดับในทุกประเภทตำแหน่งที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน
ส่วนภูมิภาค	
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค
๒. หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอผลการประเมินประกอบการพิจารณาของหัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด)	หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

๒. ***กรณีปฏิบัติหน้าที่ราชการในคณะทำงาน***

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน	หมายเหตุ
ประธานคณะทำงานหรือผู้ได้รับมอบหมายจากประธานคณะทำงานโครงการให้เป็นผู้ประเมิน	ข้าราชการทุกระดับในทุกประเภทตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในคณะทำงาน	ให้ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน แล้วเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาของคณะทำงานหรือผู้แต่งตั้งคณะทำงานแล้วแต่กรณีต่อไป

๓. ***กรณีได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น***

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานดังกล่าวให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง	ข้าราชการผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการฯ ในส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น

๔. ***กรณีอื่น ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานของทั้ง ๓ กรณีข้างต้น***

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน	หมายเหตุ
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ตามโครงสร้างส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง) ร่วมกับหัวหน้าโครงการ และ/หรือหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ	ข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่ส่วนราชการต้นสังกัดตามปกติ และ/หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในโครงการ และ/หรือช่วยราชการฯ ในส่วนราชการหรือในหน่วยงานอื่น	ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำความตกลงกับผู้รับการประเมิน และ/หรือหัวหน้าโครงการ และ/หรือหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการ เกี่ยวกับสัดส่วนการทำงานของผู้รับการประเมินที่จะนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้รับการประเมินนั้น

(๗) ข้อมูลการประเมินและผลการประเมินต่าง ๆ จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาอย่างน้อย ๒ ปีเพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต และเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ เช่น การพัฒนาและการเลื่อนตำแหน่ง

(๘) ผู้ปฏิบัติจะได้รับการดูแลให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด โดยส่วนราชการต่าง ๆ จะมีการกำหนด **คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ**ขึ้นเพื่อการนี้ โดยคณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่กลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

ล้อมกรอบที่ ๒.๓: องค์ประกอบคณะกรรมการกลั่นกรองในระดับกรม และ ระดับจังหวัด

การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองในระดับกรม และ ระดับจังหวัด จะเป็นไปดังแสดงตามตารางข้างล่างนี้ โดยส่วนราชการอาจพิจารณาให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองในระดับต่ำกว่ากรม หรือ จังหวัด เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

๑. องค์ประกอบคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการระดับกรม

รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Chief Human Resource Officer: CHRO)	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ	เลขานุการ

๒. องค์ประกอบคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด

รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด (Chief Human Resource Officer: CHRO)	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นตามที่ผู้ว่าราชการเห็นสมควร	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัด	เลขานุการ

ในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนราชการหนึ่ง ๆ หรือ จังหวัดหนึ่ง ๆ จะทำการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาหนึ่งชุด ทั้งนี้ หากพิจารณาเห็นควร ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองระดับสำนัก/กองด้วยก็ได้ โดย

สามารถกำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง ตามที่เห็นเหมาะสม

๒.๓ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน ดังที่กล่าวในข้างต้น จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์ม เพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

เมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน แบบฟอร์มดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วยแบบฟอร์ม ๓ แบบ ที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้

<u>แบบฟอร์มที่ ๑</u>: แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยเอกสารจำนวน ๓ หน้า ใช้เพื่อสรุปผลคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน และบันทึกแผนการพัฒนาบุคลากร *ทั้งนี้ในส่วนราชการเดียวกันให้ใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบเดียวกัน*

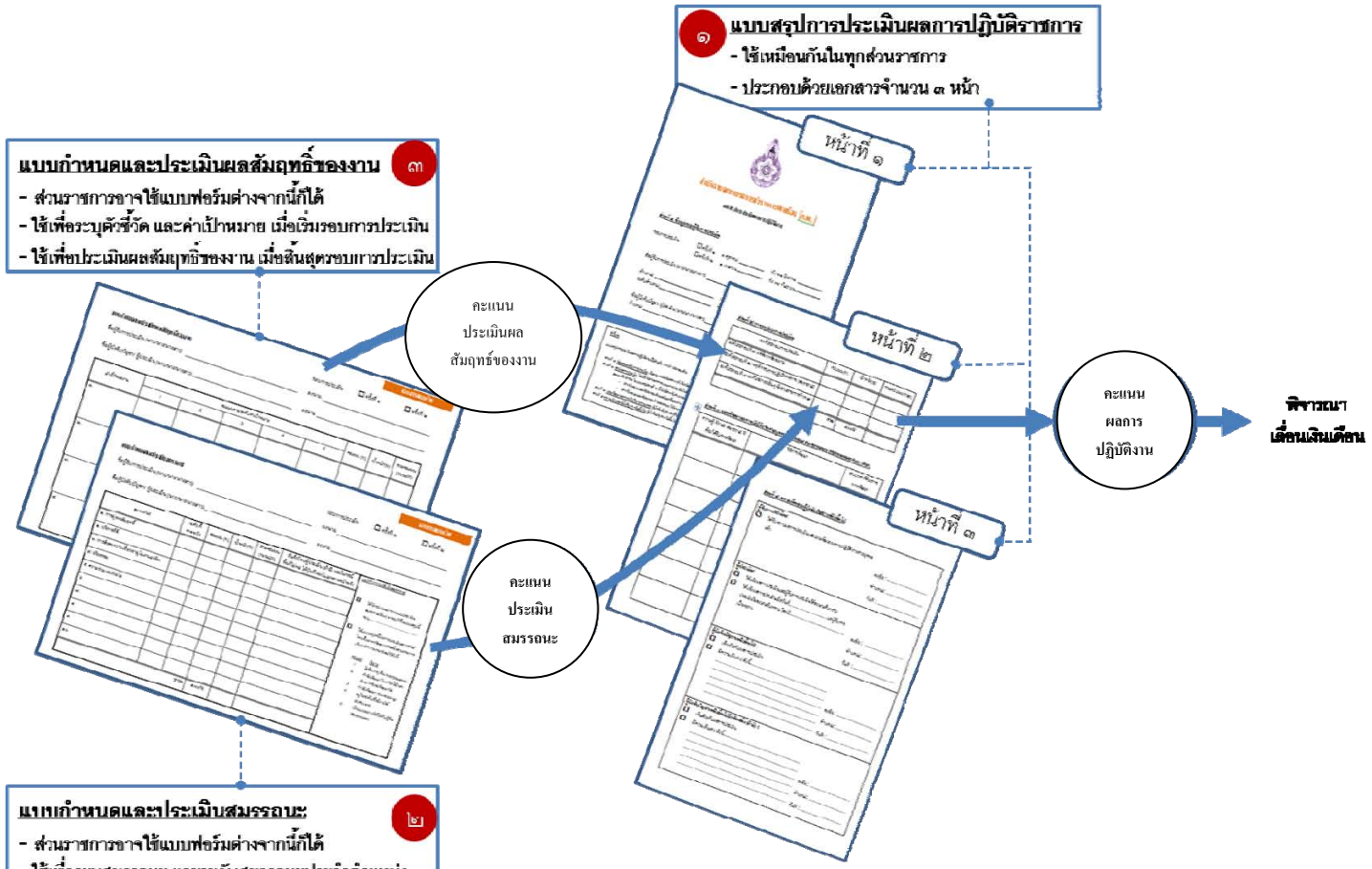
<u>แบบฟอร์มที่ ๒</u>: แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ ใช้เพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน และใช้เพื่อประเมินสมรรถนะ โดยคะแนนที่ได้จากแบบฟอร์มนี้ จะนำไปใช้คำนวณคะแนนผลการประเมินในแบบฟอร์มที่ ๑ ในส่วนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

แบบฟอร์มที่ ๒ นี้เป็นเอกสารแนบเข้ากับแบบฟอร์มที่ ๑ ซึ่งส่วนราชการอาจออกแบบแบบฟอร์มสำหรับใช้เฉพาะส่วนราชการได้

<u>แบบฟอร์มที่ ๓</u>: แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายซึ่งตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน และใช้เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยคะแนนที่ได้จากแบบฟอร์มนี้จะนำไปใช้คิดคะแนนผลการประเมินในแบบฟอร์มที่ ๑ ในส่วนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบฟอร์มที่ ๓ นี้เป็นเอกสารแนบเข้ากับแบบฟอร์มที่ ๑ ซึ่งส่วนราชการอาจออกแบบสำหรับใช้เฉพาะส่วนราชการได้

ล้อมกรอบที่ ๒.๔: ความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มทั้งสามแบบ



แบบฟอร์มที่ ๑ ได้แก่แบบสรุปผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นแบบฟอร์มหลักที่ภายในทุกส่วนราชการใช้เหมือนกัน ประกอบด้วยเอกสารจำนวน ๓ หน้า

<u>หน้าที่ ๑</u>: ใช้ระบุข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) ผู้ประเมิน และ รอบการประเมิน

<u>หน้าที่ ๒</u>: ประกอบด้วย

- *__ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน__ ให้นำคะแนนการประเมินในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงาน คะแนนการประเมินสมรรถนะและคะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่น ๆ (ถ้ามี) มากรอกลงในตารางแล้วคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ*
- *__ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล__ ให้ระบุแนวทางสำหรับพัฒนาบุคลากรภายหลังจากได้มีการปรึกษาหารือเรื่องผลการปฏิบัติราชการ เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินแล้ว*

<u>หน้าที่ ๓</u>: ใช้เพื่อการลงนามของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) ผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เป็นต้น

ล้อมกรอบที่ ๒.๔ ข้างต้นสรุปความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มทั้งสาม อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติเมื่อส่วนราชการนำไปใช้จริง **แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ** (แบบฟอร์มที่ ๒) และ **แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (แบบฟอร์มที่ ๓) ซึ่งเป็นเอกสารแนบอาจแตกต่างไปจากตัวอย่างที่แสดงไว้ เนื่องจากส่วนราชการสามารถตัดสินใจเลือกได้ว่าจะใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่างที่เสนอแนะโดยสำนักงาน ก.พ. หรือจะใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นเองเป็นการเฉพาะก็ได้ โดยส่วนราชการต้องประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

ล้อมกรอบที่ ๒.๕: การเลือกใช้แบบฟอร์ม

ส่วนราชการสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับแบบฟอร์มฯต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงาน ดังนี้

- แบบฟอร์มที่ ๑: แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ → ต้องใช้ตามแบบที่กำหนด

-แบบฟอร์มที่ ๒: แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ

-แบบฟอร์มที่ ๓: แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารแนบที่ส่วนราชการสามารถเลือกได้ระหว่างแนวทางใดแนวทางหนึ่งดังนี้

๑. ใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่าง
๒. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการมีอยู่แล้ว
๓. ใช้แบบฟอร์มที่พัฒนาขึ้นใหม่โดยเฉพาะ

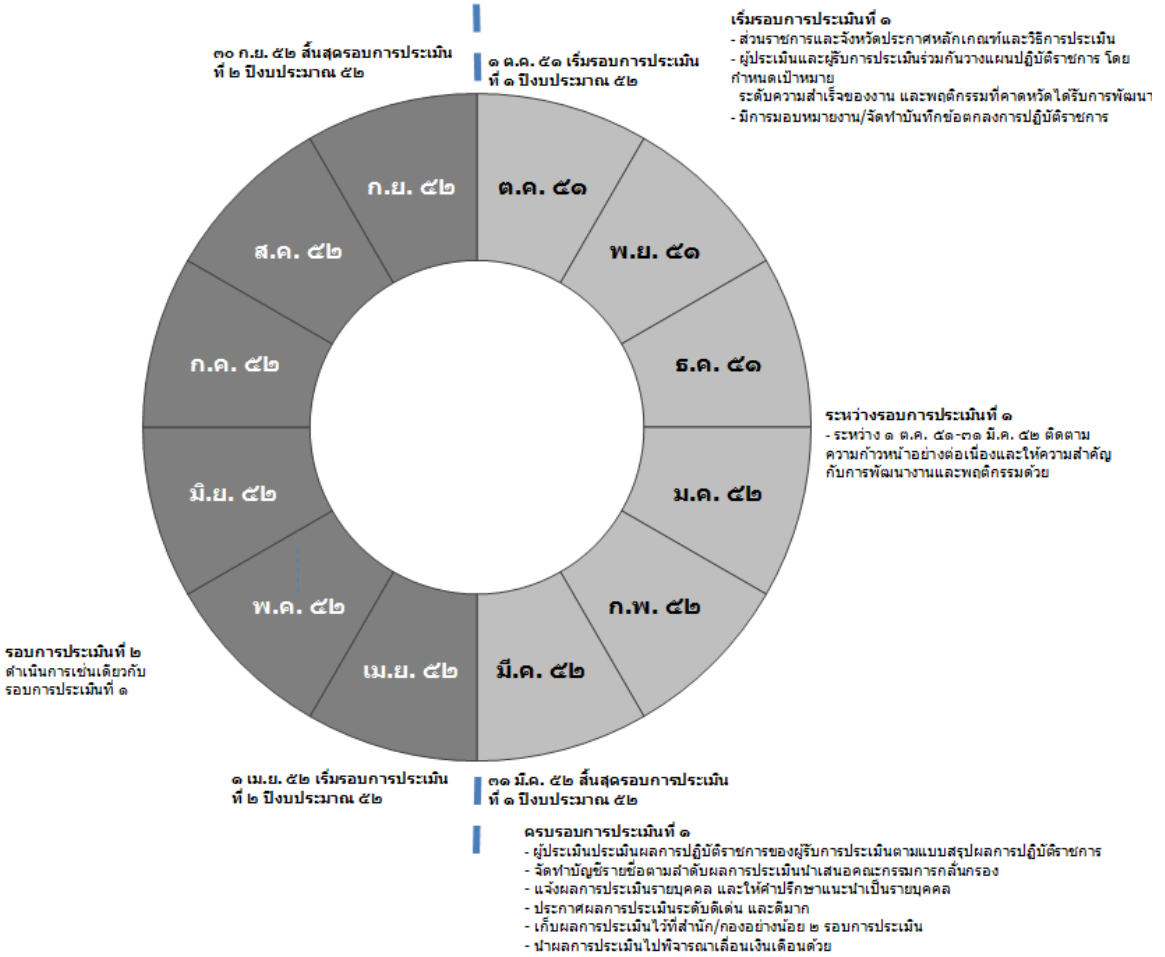
ในกรณีที่ส่วนราชการตัดสินใจใช้แบบฟอร์มที่ ๒ และแบบฟอร์มที่ ๓ ที่แตกต่างไปจากตัวอย่างในคู่มือนี้ แบบฟอร์มที่จะใช้ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดดังนี้

ข้อกำหนดสำหรับ แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ (แบบฟอร์มที่ ๒)	ข้อกำหนดสำหรับ แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๓)
- ต้องมีข้อมูลดังนี้ - สมรรถนะ - ระดับสมรรถนะของตำแหน่ง - คะแนนการประเมินในแต่ละหัวข้อของสมรรถนะ	- ต้องมีข้อมูลดังนี้ - ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด - คะแนนการประเมินในแต่ละข้อของตัวชี้วัด
- ต้องสามารถคำนวณคะแนนรวมของการประเมินสมรรถนะได้โดยคะแนนรวมเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน	- ต้องสามารถคำนวณคะแนนรวมของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้ โดยคะแนนรวมเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน

๒.๔ ขั้นตอนการดำเนินการโดยรวมของระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้แบบฟอร์ม

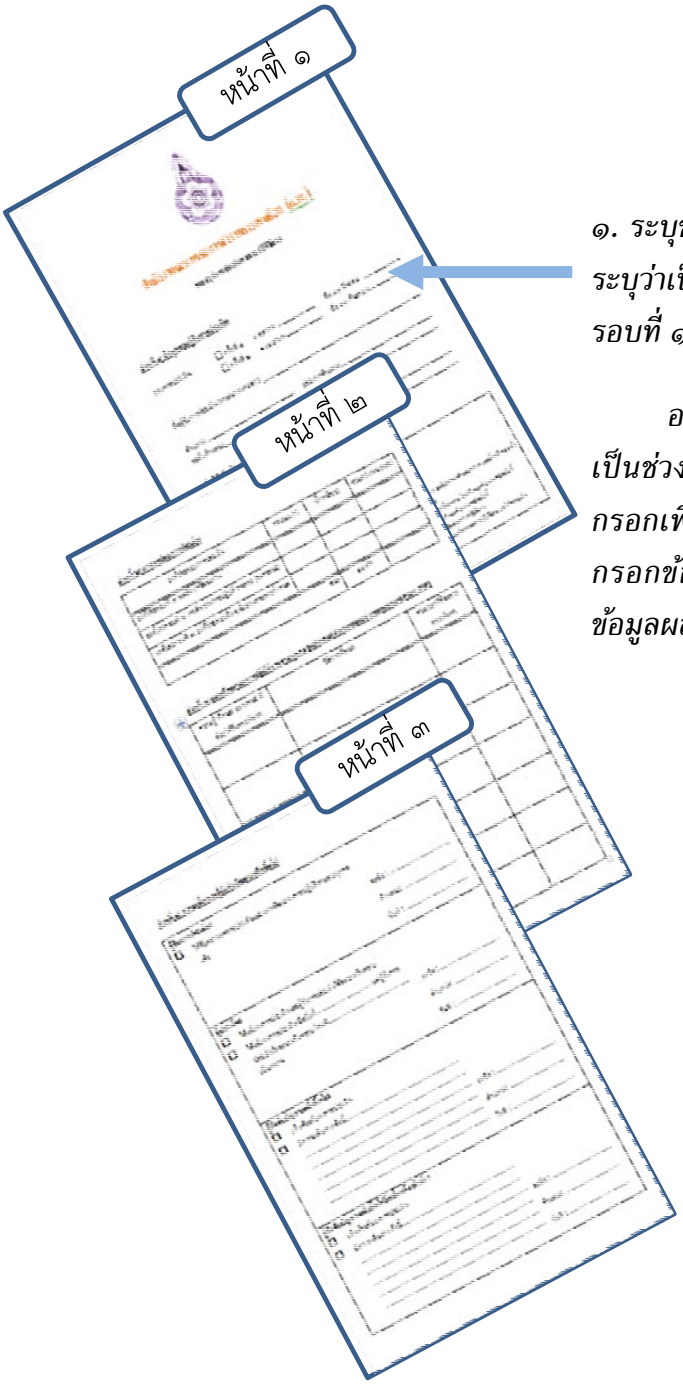
การดำเนินการตามระบบการประเมินผลปฏิบัติงานในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการหนึ่ง ๆ อาจแบ่งได้เป็น ๓ ช่วง คือ (๑) เมื่อเริ่มรอบการประเมิน (๒) ระหว่างรอบการประเมิน และ (๓) เมื่อครบรอบการประเมิน ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วง โดยจะแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงกับแบบฟอร์มที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา

แผนภาพที่ ๒.๒: การดำเนินการตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในหนึ่งปี



<u>ช่วงที่ ๑</u>: เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมินหนึ่ง ๆ ผู้รับการประเมินจะทำความตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหมายในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้วให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม



๑. ระบุข้อมูลของผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) และระบุว่าเป็นการประเมินในรอบการประเมินใด ระหว่างรอบที่ ๑ หรือ ๒ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการดำเนินการในช่วงนี้เป็นช่วงเริ่มรอบการประเมิน จึงให้ผู้รับการประเมินกรอกเพียงข้อมูลในหน้าที่ ๑ นี้เท่านั้น โดยยังไม่ต้องกรอกข้อมูลใดในหน้าที่ ๒ และ ๓ เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลผลการประเมินใด ๆ เกิดขึ้นในช่วงนี้



*๒. ใน **แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ** ให้ระบุชื่อผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) และผู้ประเมิน โดยให้ระบุรอบการประเมิน พร้อมลงนามด้วย*

๓. ระบุสมรรถนะที่จะประเมิน พร้อมทั้งระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะที่ประเมินอย่างน้อยต้องประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้านตามที่ ก.พ. กำหนด และส่วนราชการอาจกำหนดเพิ่มเติมด้วยก็ได้



*๔. ใน **แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** ระบุชื่อผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) และผู้ประเมิน โดยให้ระบุรอบการประเมิน พร้อมลงนามด้วย*

๕. ระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยน้ำหนักทุกตัวเมื่อรวมกันต้องเท่ากับ ๑๐๐ %

ตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัด ต้องสะท้อนผลการปฏิบัติราชการที่เป็นที่ตกลงเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติ และผู้ประเมิน โดยเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดนั้นจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๓ ต่อไป

เมื่อกรอกรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มแล้ว ให้ผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) รวบรวมเอกสาร โดยนำ**แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ** พร้อมทั้ง **แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** ซึ่งเป็นเอกสารแนบ เย็บแนบท้าย **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**ซึ่งเป็นเอกสารหลัก แล้วนำส่งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อเก็บรักษาต่อไป

ทั้งนี้ ผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) ควรสำเนาเอกสารดังกล่าวเก็บไว้กับตนชุดหนึ่ง เพื่อใช้สำหรับการอ้างอิงเมื่อจำเป็น

<u>ช่วงที่ ๒</u>: ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้เห็นตกลงร่วมกันไว้เมื่อเริ่มต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติพึงติดตามงานที่รับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหนทางแก้ไข ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลตามที่ได้ตกลงกันไว้ พร้อมทั้งควรพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของตนว่าสามารถทำได้เท่ากับ หรือดีกว่าระดับสมรรถนะของตำแหน่งหรือไม่ และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ควรจะเป็น

เนื่องจาก งานของภาครัฐเป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการอาจผิดแผกไปจากที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน ในกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจทำให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้แต่แรกก็ได้ และให้ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลใน**แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน**ด้วย



๑. ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของงานในระหว่างรอบการประเมิน โดยอาจกระทำดังนี้

- *ตัดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายออกไป*
- *คงตัวชี้วัดไว้ แต่ปรับค่าเป้าหมายใหม่*
- *เพิ่มตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อสะท้อนงานที่เพิ่มเข้ามาใหม่*

<u>ช่วงที่ ๓</u>: เมื่อครบรอบการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยจะพิจารณาตามองค์ประกอบการประเมินซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ทั้งนี้ กรณีที่ส่วนราชการมีการกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ ผู้ประเมินก็ต้องประเมินองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย

การประเมินจะเริ่มจากการที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่นำส่งเอกสารการประเมินของผู้รับการประเมินให้แก่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเพื่อพิจารณาประเมินผล และให้คะแนนลงในแบบฟอร์ม

ในการประเมินองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ระบุอยู่ใน**แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน**



๑. ประเมินและให้คะแนนประเมิน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการจริง กับค่าเป้าหมาย หากผลการปฏิบัติราชการจริงมีค่าตรงกับค่าเป้าหมายใด ก็ให้ได้คะแนนตามค่าคะแนนของค่าเป้าหมายนั้น

ทั้งนี้ คะแนนการประเมินจะมีค่าอยู่ระหว่าง ๑ ถึง ๕

๒. คำนวณคะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

คะแนนรวม = คะแนนผลการประเมิน x น้ำหนัก x ๒๐

จากนั้นให้รวมคะแนนของทุกตัวชี้วัดผลงาน

ทั้งนี้คะแนนเต็มจะเท่ากับ ๑๐๐

ในการประเมินองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ผู้ประเมินอาจดำเนินการตาม**แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ**ตามตัวอย่างก็ได้ โดยให้อ้างอิง**พจนานุกรมสมรรถนะ** (Competency Dictionary) และระดับสมรรถนะของตำแหน่ง



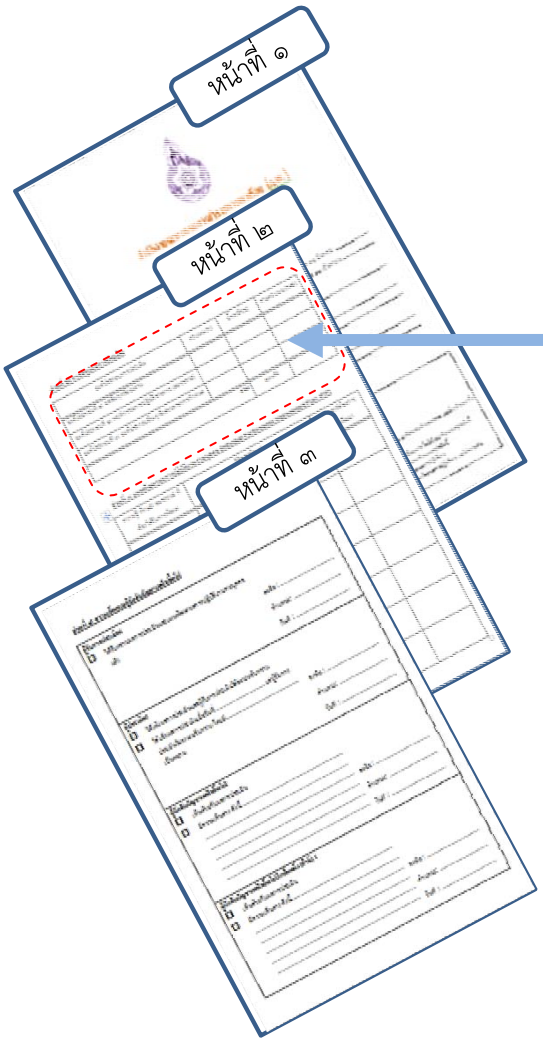
๓. ประเมินและให้คะแนนประเมินสมรรถนะ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติในรอบการประเมินที่ผ่านมา

อนึ่ง คะแนนการประเมินจะมีค่าระหว่าง ๑ ถึง ๕ โดยการประเมินจะอ้างอิงเกณฑ์การประเมินที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไป

๔. คำนวณคะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

คะแนนรวม = คะแนนผลการประเมิน x น้ำหนัก x ๒๐

จากนั้นให้รวมคะแนนของทุกรายการ ทั้งนี้คะแนนเต็มจะเท่ากับ ๑๐๐

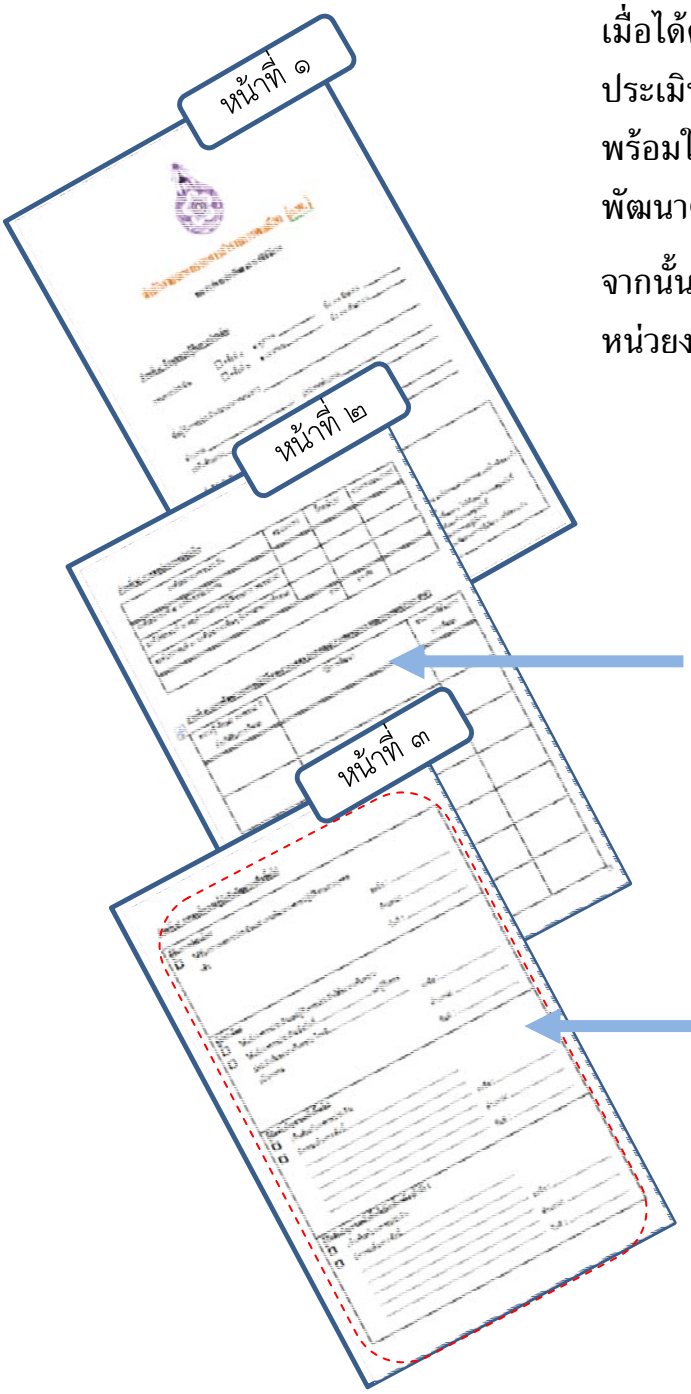


*๕. นำคะแนนการประเมินที่ได้จาก**แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** และคะแนนการประเมินที่ได้จาก**แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ**มากรอกในส่วนการสรุปผลการประเมินในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑ หน้าที่ ๒) จากนั้นจึงคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ*

ตัวอย่าง องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxข)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๐	๗๐%	๔๙
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	๘๐	๓๐%	๒๔
องค์ประกอบที่ ๓: องค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งส่วนราชการกำหนด			
		รวม	๑๐๐%	๗๓

คะแนนจากแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ

คะแนนจากแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



เมื่อได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการออกมา ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน พร้อมให้การปรึกษาชี้แนะแนวทางปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

จากนั้น ผู้ประเมินต้องส่งแบบฟอร์มไปยังหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ

*๖. ระบุ**แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล** ที่ได้มาจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยให้ระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้:*

- *สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา*
- *กิจกรรมสำหรับการพัฒนา*
- *กรอบระยะเวลาในการพัฒนา*

๗. ลงนามผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน

จากการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่ได้แสดงในข้างต้น พบว่ามีผู้เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ดังสรุปอยู่ในล้อมกรอบที่ ๒.๖ ต่อไปนี้

ล้อมกรอบที่ ๒.๖: บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงในรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
ผู้ประเมิน: ● ร่วมกับผู้รับการประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวของผู้รับการประเมิน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน ● แจ้งหลักเกณฑ์การประเมิน	**ผู้ประเมิน:** ● ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ● ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ● ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด หรือค่าเป้าหมายผลงานตามสถานการณ์	**ผู้ประเมิน:** ● ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ทำความตกลงร่วมกันและประกาศให้ทราบโดยทั่วกันเมื่อช่วงเริ่มรอบการประเมิน ● แจ้งผลการประเมิน และให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว ● เก็บแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ที่สำนัก/กอง เป็นเวลาอย่างน้อย ๒ ปี ● ดำเนินการเช่นเดียวกับช่วง “เริ่มรอบการประเมิน”
ผู้รับการประเมิน: ● ร่วมกับผู้ประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวของผู้รับการประเมิน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน	**ผู้รับการประเมิน:** ● ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ในกรณีที่เกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการ	**ผู้รับการประเมิน:** ● ลงนามรับทราบผลการประเมิน ● รับข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินนำไปปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป ● ดำเนินการเช่นเดียวกับช่วง “เริ่มรอบการประเมิน”
คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: -	**คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:** -	**คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:** ● พิจารณากลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ/จังหวัด เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ● เสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน
หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด: ● ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์เสนอผู้มีอำนาจพิจารณา ● แจ้งประกาศให้ทราบทั่วกัน	**หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด:** ● เตรียมแบบฟอร์ม/เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ประเมินนำไปใช้ประเมิน	**หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด:** ● รวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากสำนัก/กอง นำส่งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด/กรม ● เตรียมประกาศรายนามข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีประกาศระดับกรม/จังหวัด ● เก็บผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการแต่ละรายไว้ในแบบบันทึกประวัติข้าราชการ
หัวหน้าส่วนราชการ/จังหวัด: ● กำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน ● พิจารณาลงนามในประกาศหลักเกณฑ์	**หัวหน้าส่วนราชการ/จังหวัด:** ● ติดตามกำกับการปฏิบัติราชการในภาพรวม	**หัวหน้าส่วนราชการ/จังหวัด** ● ลงนามในประกาศรายนามข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” ● สั่งประกาศรายนามดังกล่าวให้ทราบทั่วกันในส่วนราชการ/จังหวัด

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



บทที่ ๒ ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยรวม จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้นจะประกอบด้วยการประเมินปัจจัยอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ การประเมินสมรรถนะ โดยผลคะแนนการประเมินทั้งสององค์ประกอบจะถูกนำมาใช้ในการคำนวณสรุปคะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งนำมาไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนต่อไป

ในบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยครอบคลุมกรอบแนวคิดและวิธีการต่าง ๆที่จะนำมาใช้กับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานดังกล่าว

๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น โดยพื้นฐานเป็นการประเมินที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมาย (Goals) มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายจะได้รับคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติได้ผลที่ด้อยกว่า

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัด (KPI หรือ Key Performance Indicator) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (Goal) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยค่าเป้าหมายจะต้องสะท้อนต่อเจตจำนงค์ (Intention) ของผลหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติจนครบรอบการประเมินแล้ว ก็ทำการประเมินโดยเทียบผลที่ทำได้จริง (Actual Result) กับเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจากการกำหนดตัวชี้วัดนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๓ นี้เพียง ๔ วิธี ผู้ปฏิบัติพึงเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตน โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจใช้มากกว่าหนึ่งวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

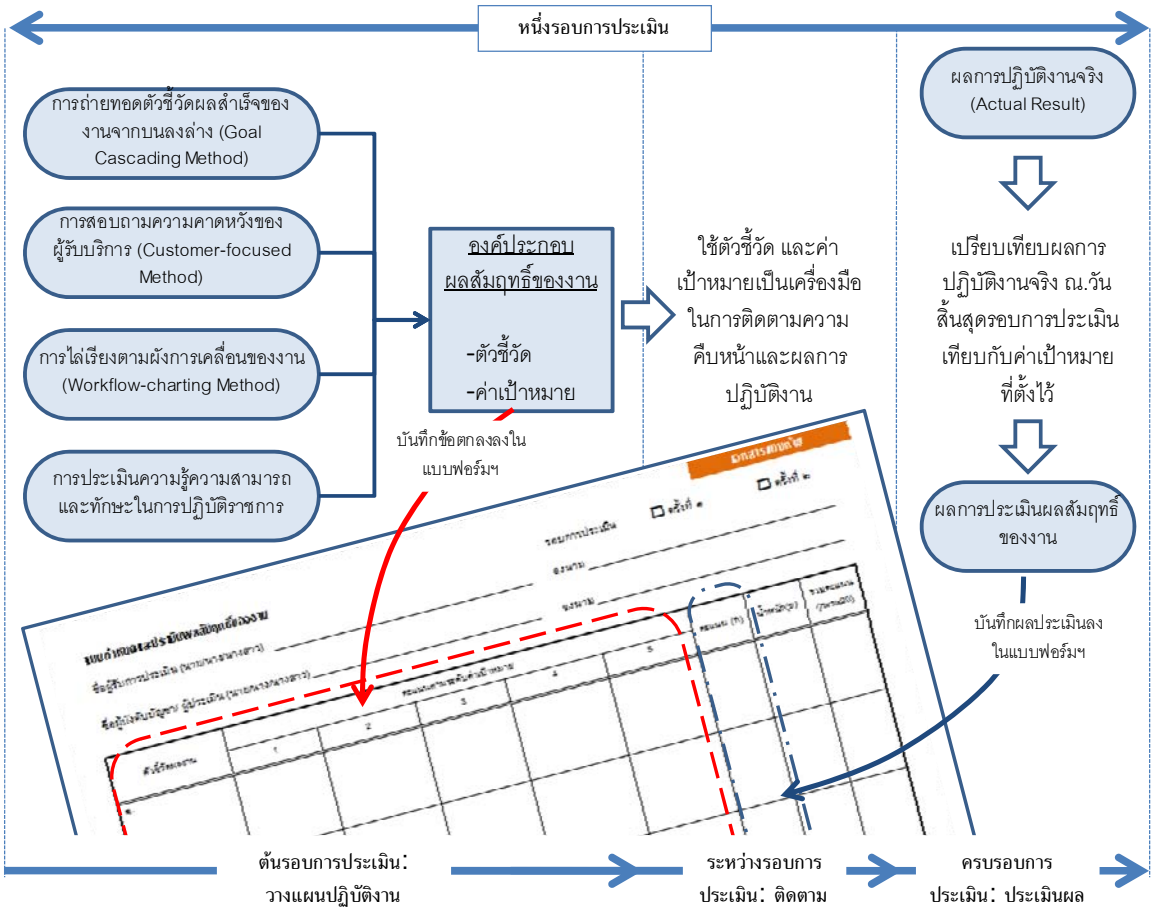
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

๔. การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

ล้อมกรอบที่ ๓.๑: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เมื่อเริ่มรอบการประเมินหนึ่ง ๆ ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา (หรือผู้ประเมิน) จะต้องร่วมกันพิจารณากำหนดตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนต่อเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่จะเกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้น ๆ โดยเลือกใช้วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานผ่านการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งจาก ๔ วิธี หรือ ผสมผสานกัน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะถูกบันทึกไว้ใน "แบบฟอร์มกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน"

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและผลักดันให้การปฏิบัติในรอบการประเมินนั้นเป็นไปตามที่ได้วางไว้ และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน จะทำการพิจารณาผลการปฏิบัติราชการจริง เทียบกับค่าเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เพื่อสรุปเป็นผลการประเมินต่อไป



๓.๒ การตั้งตัวชี้วัด (KPI)

วิธีการตั้งตัวชี้วัด มีด้วยกันอย่างน้อย ๔ วิธี ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ส่วนราชการโดยผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้วิธีการตั้งตัวชี้วัดทั้ง ๔ วิธีนี้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามความเหมาะสม โดยการพิจารณาเลือกใช้วิธีการตั้งตัวชี้วัด มีข้อแนะนำดังแสดงในตารางที่ ๓.๑ ข้างล่างนี้

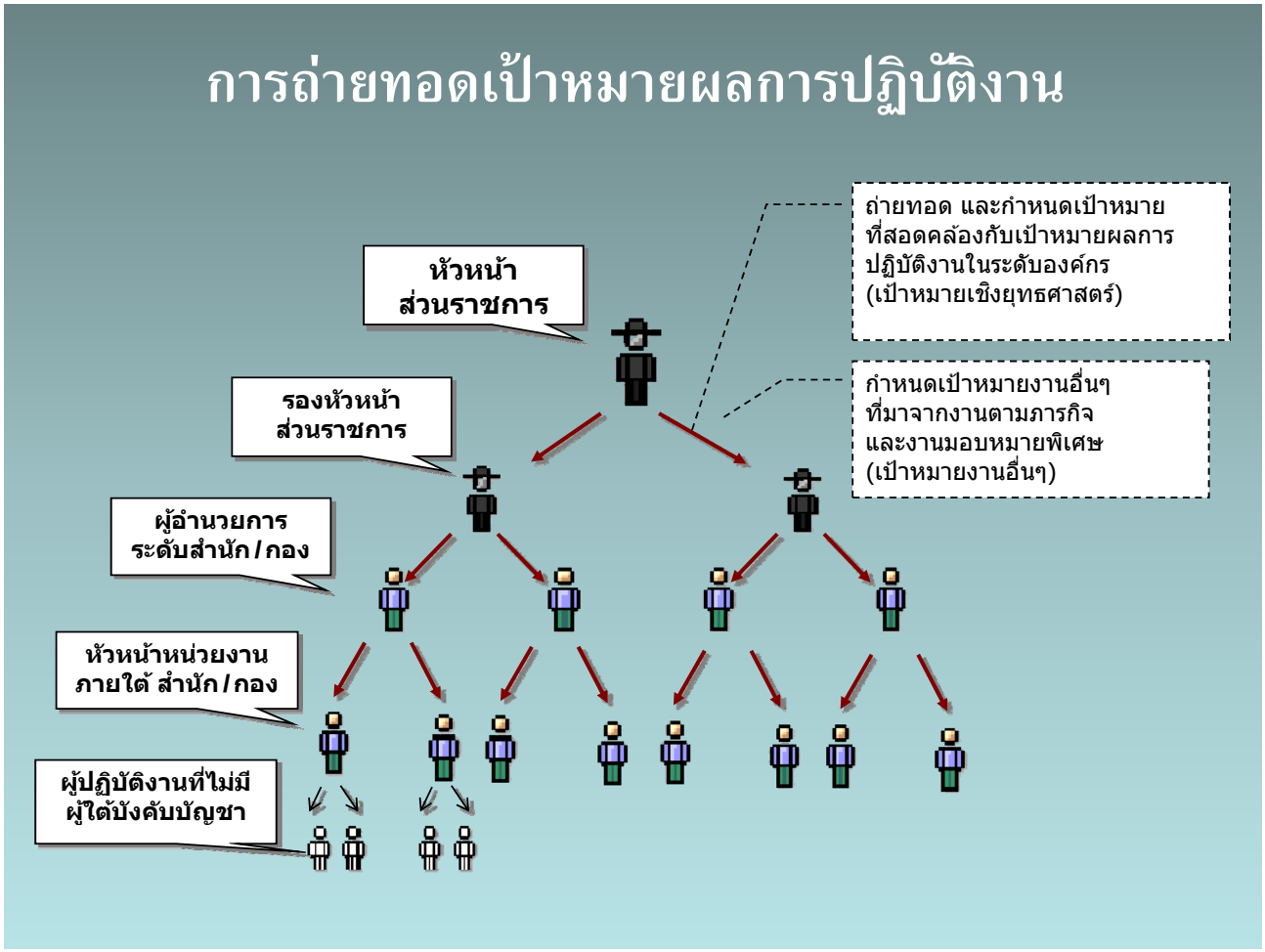
ตารางที่ ๓.๑: วิธีการกำหนดตัวชี้วัด และ ลักษณะงานที่เหมาะสม

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด สำหรับการประเมินผลงาน	ลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีการประเมิน
๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)	● การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานตามแผนปฏิบัติราชการ ● การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	● การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานซึ่งไม่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานกองคลัง งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	● การประเมินงานที่ผลผลิตในแต่ละขั้นตอนอยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำเดือนของส่วนราชการ งานจัดทำวาระการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมคณะกรรมการประจำ และงานตรวจสอบคำสั่ง
๔. การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ	● การประเมินข้าราชการผู้ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเนื่องจากผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาที่ประเมิน

๓.๒.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method)

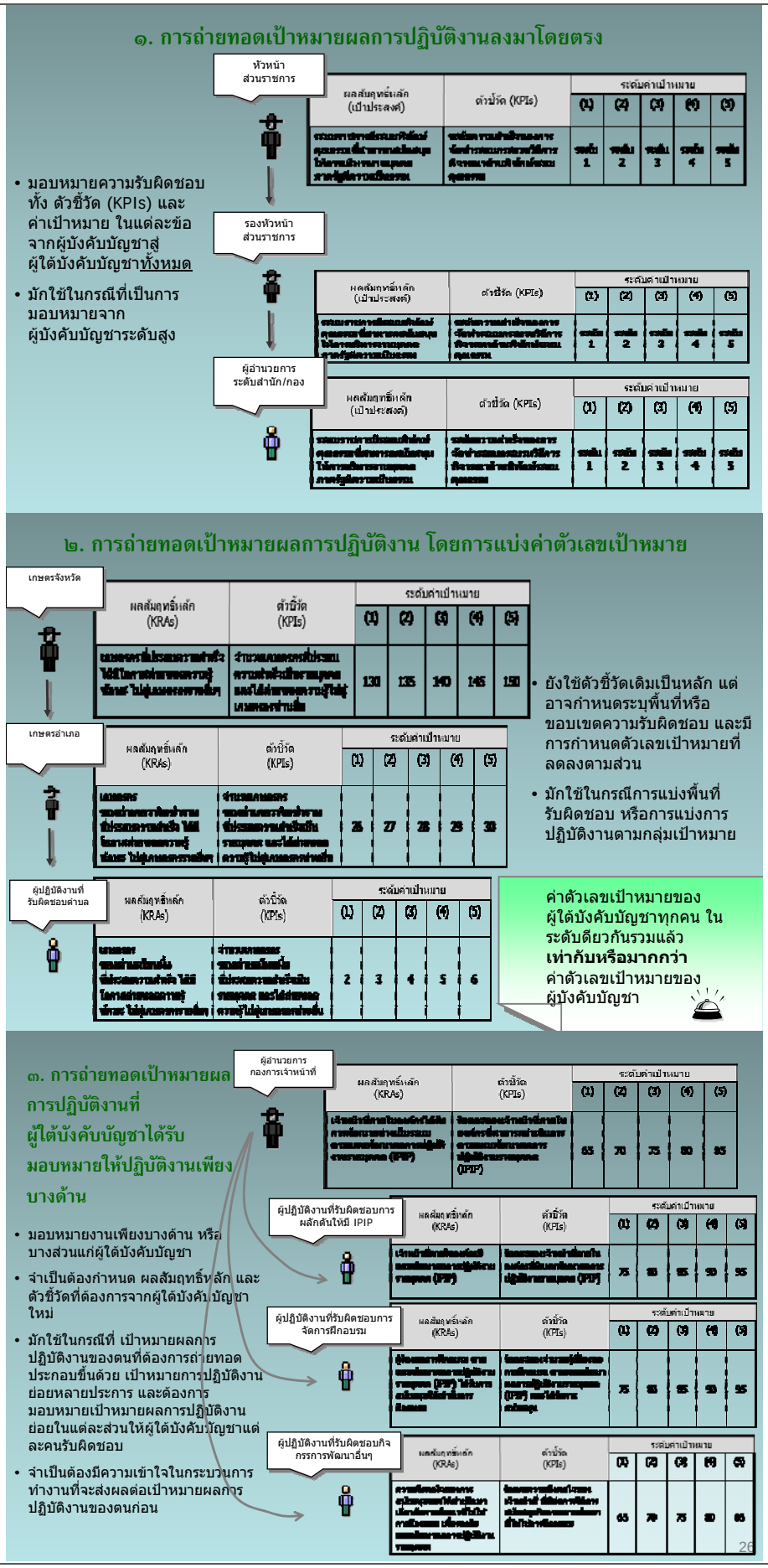
การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการถ่ายทอดไปสู่ระดับต่าง ๆในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่าง ๆ จากระดับผู้บริหารระดับกรม ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ แผนภาพที่ ๓.๑ ได้แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติราชการตามแนวทางนี้ให้เห็นอย่างง่าย ๆ

แผนภาพที่ ๓.๑ : การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method)



การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า ผลสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผลรวมของความทุ่มเทของผู้ปฏิบัติทุกคนในหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ อีกนัยหนึ่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องปฏิบัติไปในเป้าประสงค์ของตนที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่สุดแล้วจะร้อยรวมขึ้นไปผลักดันความสำเร็จของหน่วยงานนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาควรถูกถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติต่าง ๆ ไล่เรียงกันไปตามระดับชั้นในองค์กร

ล้อมกรอบที่ ๓.๒: แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่าง ๓ แนวทาง



การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง สามารถกระทำได้ด้วย ๓ แนวทาง คือ (๑) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง (๒) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย (๓) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ทั้งนี้วิธีการทั้งสามแนวทางนี้ได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างไว้ในล้อมกรอบที่ ๓.๒

เมื่อได้ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่าง พร้อมค่าเป้าหมายแล้ว ผู้ปฏิบัติจะทราบถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ก็ให้พิจารณาผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดที่ตกลงกันไว้ ทำการประเมินเทียบกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะได้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๓.๒.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

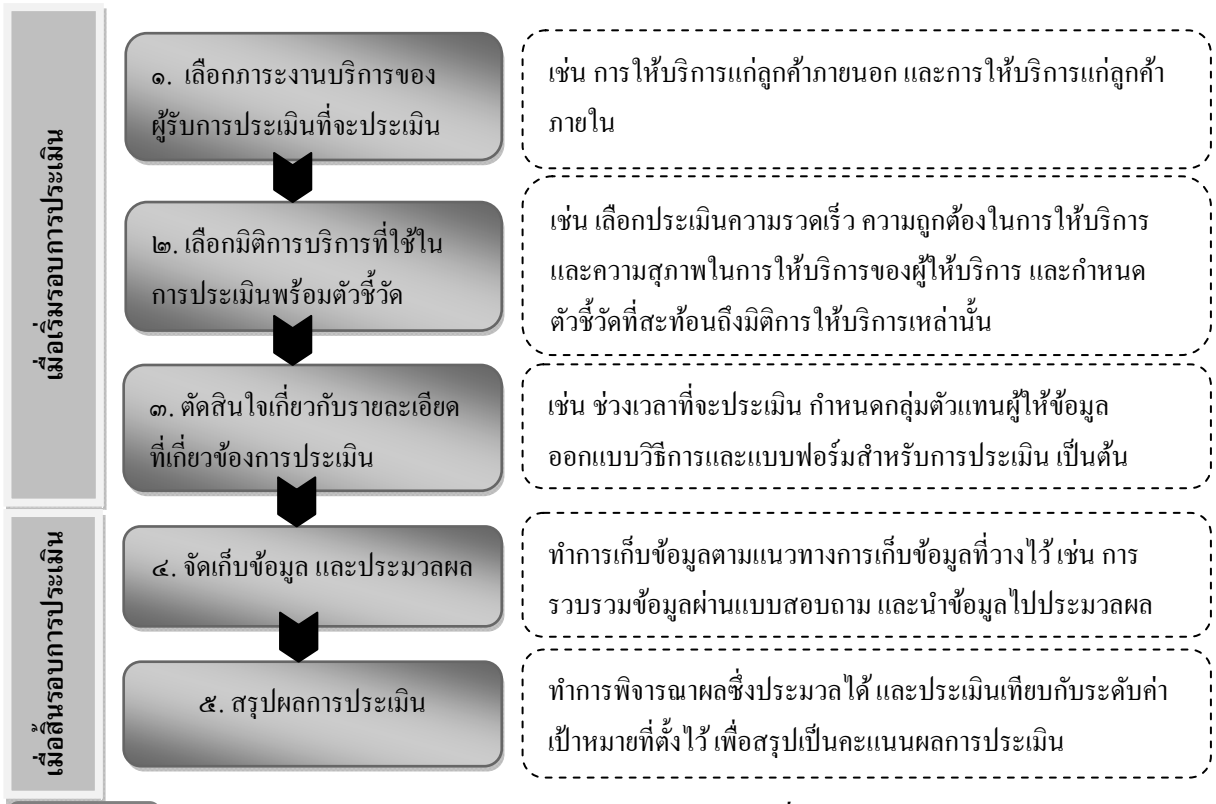
วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัตินั้น ๆสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ที่ดี

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการนี้ ถือเป็นกรอบ (Framework) ในการกำหนดตัวชี้วัดอีกวิธีหนึ่งนอกเหนือจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่าง ส่วนราชการ หรือ ผู้ปฏิบัติพึงเลือกใช้วิธีการนี้ ในกรณีที่พบว่างานของส่วนราชการ หรืองานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานในลักษณะบริการ ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงตามเนื้องานในการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการจะกระทำได้ง่ายกว่า ในบางกรณีส่วนราชการหรือผู้ปฏิบัติอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการนี้ เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดเสริมเข้ากับการใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่างอีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนการดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการสามารถสรุปได้ดังแสดงในล้อมกรอบที่ ๓.๓ ทั้งนี้ ในล้อมกรอบที่ ๓.๓ จะได้แสดงตัวอย่างนับตั้งแต่การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ไปถึงการประเมินให้เห็นด้วย

ล้อมกรอบที่ ๓.๓: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการจะเริ่มต้นโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ ณ ต้นรอบการประเมิน โดยสามารถดำเนินการทีละขั้นตอน ดังแสดงข้างล่าง



ตัวอย่าง

คุณสมาส วงษ์หงส์ ผู้อำนวยการกองการพัสดุ ในกรมแห่งหนึ่ง พิจารณาเห็นว่าวิธีการประเมินจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่พัสดุในกรมของตน จึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับการประเมินที่จะประเมิน

สำหรับคุณประสิทธิ์ ศรีพงศ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ มีหน้าที่ให้บริการด้านการพัสดุแก่บุคลากรในกรม คุณสมาสจึงเลือกที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของคุณประสิทธิ์โดยการประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของคุณประสิทธิ์

๒. เลือกมิติการบริการที่ใช้ในการประเมินพร้อมตัวชี้วัด

คุณสมาสพูดคุยหารือกับคุณประสิทธิ์ เจ้าหน้าที่พัสดุอื่น และบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในกรม เพื่อตัดสินใจร่วมกัน สรุปผลได้ว่าการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการด้านพัสดุภายในกรมควรพิจารณาจากปัจจัย ๕ ปัจจัย ได้แก่ (๑) ความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ (๒) การได้รับพัสดุตรงตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลา และงบประมาณที่กำหนด (๓) ความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ (๔) ความถูกต้องในการให้บริการ และ (๕) ความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่พัสดุในกรม

ล้อมกรอบที่ ๓.๓: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (ต่อ)

จากปัจจัยการประเมินทั้ง ๕ ปัจจัยข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด ได้ดังนี้

(๑) ระดับความพึงพอใจต่อความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ

(๒) ระดับผลลัพธ์เมื่อเทียบกับความคาดหวังในการได้รับพัสดุตรงตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลา และงบประมาณที่กำหนด

(๓) ระดับความพึงพอใจต่อความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ

(๔) ระดับผลลัพธ์เมื่อเทียบกับความคาดหวังในความถูกต้องในการให้บริการ

(๕) ระดับความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่พัสดุในกรม

๓. ตัดสินใจเกี่ยวกับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องการประเมิน

ในฐานะผู้ประเมิน คุณสมาสต้องตัดสินใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของการประเมินตามวิธีนี้ อย่างน้อยในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับ

- *ช่วงเวลาที่จะประเมิน (เช่น วางแผนว่าจะดำเนินการสอบถามความคาดหวัง และ/หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการก่อนครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า ๑๕ วันเพื่อให้สามารถประมวลผลได้อย่างทันการณ์)*
- *กลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล (เช่น จะส่งแบบสอบถามให้ข้าราชการกลุ่มใดในกรมเป็นผู้กรอก)*
- *การออกแบบและจัดเตรียมแบบสอบถาม (เช่น การตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง)*

๔. จัดเก็บข้อมูล และประมวลผล

ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามวิธีการที่ได้เลือกไว้ เช่น การให้ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรมกรอกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรม และนำผลที่ได้ไปประมวลเป็นข้อสรุป

ต่อจากนั้น ผู้ประเมินจึงนำผลไปประกอบพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการต่อไป

๓.๒.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow Charting Method)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow Charting Method) เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากผลสำเร็จผู้ปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในการประเมินดังกล่าว หน่วยงานและผู้ปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการพิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน จากนั้นพิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติต่อกระบวนงานของหน่วยงานในแต่ละขั้นตอน เมื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแล้ว จึงกำหนดตัวชี้วัด

ผลสำเร็จและค่าเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นรอบการประเมินต่อไป

ล้อมกรอบที่ ๓.๔: ตัวอย่างง่าย ๆ เพื่ออธิบายถึงแนวคิดของการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน



ภาพที่แสดงนี้ แสดงถึงตัวอย่างการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานอย่างง่าย ๆ โดยการก่อสร้างบ้านหลังหนึ่ง ๆจะประกอบด้วยกระบวนงานหลักดังแสดง

ภายใต้แต่ละขั้นตอนการทำงาน จะเห็นได้ว่า มีผู้ปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนไม่เหมือนกัน เช่น ช่างเสาเข็ม/ฐานราก จะมีหน้าที่สำคัญในขั้นตอนตอกเสาเข็มเตรียมฐานราก ในขณะที่ช่างก่ออิฐ/ฉาบปูน จะมีบทบาทหน้าที่ในขั้นตอนการก่อผนัง เป็นต้น

ถ้าต้องการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับช่างก่ออิฐ/ฉาบปูน พึงพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติในงานขั้นตอนก่อผนังดังกล่าว โดยทำการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบสำคัญว่าประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนต่อหน้าที่รับผิดชอบนี้

ในความเป็นจริง ผู้ปฏิบัติหนึ่ง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนงานในหลายขั้นตอน โดยรับผิดชอบงานที่ต่างลักษณะกันไป การพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนั้น จะได้จากการรวบรวมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากแต่ละขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้องมาสรุปรวมกัน

วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานนี้ใช้ได้ดีกับงานที่ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นจากการร่วมมือของกลุ่ม/บุคคลหลายฝ่าย เช่น การจัดเตรียมวาระการประชุม การจัดทำรายงาน และการจัดทำหนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสครบรอบการก่อตั้งกระทรวง/กรม เป็นต้น โดยใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการดังกล่าวนี้พร้อมทั้งตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังล้อมกรอบที่ ๓.๕

ล้อมกรอบที่ ๓.๕: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน จะเริ่มต้นโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จและค่าเป้าหมาย ณ ต้นรอบการประเมิน โดยสามารถดำเนินการทีละขั้นตอน ดังแสดงข้างล่าง

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

๑. พิจารณากระบวนงานและขั้นตอน

เช่น กระบวนการผลิตหนังสือ เป็นต้น จากนั้นแจกแจงงานในแต่ละขั้นตอน ไล่ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนสิ้นสุดและได้ผลผลิต

๒. ระบุผู้ปฏิบัติ และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน

แจกแจงผู้ปฏิบัติทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และ ระบุหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role Result Matrix)

๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบ

ระบุตัวชี้วัดที่สามารถใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่รับผิดชอบตลอดจนกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ

เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

๔. สรุปผลการประเมิน

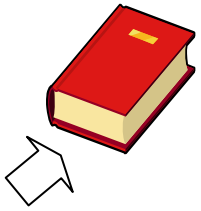
ทำการพิจารณาผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และประเมินเทียบกับระดับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนผลการประเมิน

ตัวอย่าง

คุณเกศนี แซ่ห่าน ผู้อำนวยการกองวิชาการ ในกรมแห่งหนึ่ง ได้รับการมอบหมายจากอธิบดีให้เป็นประธานคณะทำงานจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม
ในฐานะประธานคณะทำงาน คุณเกศนีมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสมาชิกทุกคนในคณะ หลังจากได้ศึกษาคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการจนเข้าใจดีแล้ว คุณเกศนีจึงเห็นว่าวิธีการประเมินโดยการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสม เธอจึงดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. พิจารณากระบวนงานและขั้นตอน

กระบวนงานที่พิจารณาคือ กระบวนการจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม ซึ่งสามารถแจกแจงขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักของกระบวนการได้ดังแสดงข้างล่าง



๑. การกำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. การร่างบทความภายในเล่ม	๓. การปรับแต่งบทความ	๔. การทำอาร์ตเวิร์ก	๕. การจัดพิมพ์หนังสือ

ล้อมกรอบที่ ๓.๕: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (ต่อ)

๒. ระบุผู้ปฏิบัติ และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน

หลังจากระบุขั้นตอนหลักแล้ว คุณเกศนี จะเริ่มระบุบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการนี้ โดยครอบคลุมบุคลากรที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบนับตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ ไปจนถึงขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งปรากฏว่ามีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- *บรรณาธิการ*
- *ผู้เขียนบทความ ก*
- *ผู้เขียนบทความ ข*
- *ผู้เขียนบทความ ค*
- *ช่างออกแบบศิลป์และกราฟิก*

โดยภายหลังจากระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนครบถ้วนแล้ว ก็ทำการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแต่ละรายไปตามขั้นตอนการทำงานหลัก ๕ ขั้นตอน โดยจัดวางลงในตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role Result Matrix) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังนี้

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	๑. การกำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. การร่างบทความภายในเล่ม	๓. การปรับแต่งบทความ	๔. การทำอาร์ตเวิร์ค	๕. การจัดพิมพ์
บรรณาธิการ	กำหนดแนวเนื้อหาหนังสือ	–	ปรับแก้ไขบทความ	–	ทำสัญญาจ้างกับโรงพิมพ์
ผู้เขียนบทความ ก	ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหัวข้อบทความ	จัดทำร่างบทความและปรับแก้ตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	–	–	–
ผู้เขียนบทความ ข	ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหัวข้อบทความ	จัดทำร่างบทความและปรับแก้ตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	–	–	–
ผู้เขียนบทความ ค	ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหัวข้อบทความ	จัดทำร่างบทความและปรับแก้ตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	–	–	–
ช่างออกแบบศิลป์และกราฟิก	ออกแบบศิลป์และกราฟิกของหนังสือ	–	–	จัดทำต้นฉบับหนังสือที่ได้รับการตกแต่งศิลป์แล้วพร้อมตีพิมพ์	ดำเนินการตีพิมพ์หนังสือจนแล้วเสร็จ

ล้อมกรอบที่ ๓.๕: การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (ต่อ)

๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบ

เมื่อจัดทำตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role Result Matrix) แล้วเสร็จ คุณเกศนี จะเห็นถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแยกออกเป็นแต่ละรายอย่างชัดเจน จากนี้ คุณเกศนี และผู้ปฏิบัติจะตกลงกันในรายละเอียดของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่ได้แจกแจงไว้

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย กระทำโดยพิจารณาตัวหน้าที่รับผิดชอบไปทีละรายการ พิจารณาถึงมิติที่จะประเมิน และพิจารณาว่า ตัวชี้วัดใดที่จะสามารถสะท้อนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าว และเป็นสิ่งที่ต้องการประเมิน ทั้งนี้ ในหน้าที่รับผิดชอบหนึ่ง ๆอาจมีตัวชี้วัดได้ตั้งแต่หนึ่งขึ้นไป จากนั้นจึงแจกแจงค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ

สมมุติว่า คุณศรีวรรณ บุญลี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้รับการมอบหมายให้มาช่วยปฏิบัติงานในคณะทำงาน โดยรับหน้าที่เป็นผู้เขียนบทความ ก คุณศรีวรรณร่วมกับคุณเกศนี จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงจากหน้าที่รับผิดชอบของผู้เขียนบทความ ก ได้ดังแสดงข้างล่างนี้

หน้าที่รับผิดชอบหลัก	มิติที่ใช้ในการประเมิน	ตัวชี้วัด
ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหัวข้อบทความ	คุณภาพของข้อเสนอแนะ	จำนวนหัวข้อที่ได้รับการพิจารณาให้ใช้เป็นหัวข้อในการเขียนบทความ
จัดทำร่างบทความและปรับแก้ตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	คุณภาพของบทความ	จำนวนครั้งของการแก้ไขบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ
	ความรวดเร็วหรือทันการณ์	การส่งต้นฉบับทันกำหนด
	ความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	จำนวนวันที่ใช้ในการร่างต้นฉบับบทความ

คุณศรีวรรณ จะนำตัวชี้วัดซึ่งได้แสดงเป็นตัวอย่างข้างต้นไประบุไว้ในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป พึงสังเกตว่า ในการจัดทำร่างบทความและปรับแก้ตามคำแนะนำของบรรณาธิการนั้น ได้มีการกำหนดวิธีการประเมินไว้เป็นจำนวน ๓ ด้าน หรืออีกนัยหนึ่งมีตัวชี้วัดจำนวน ๓ ตัวด้วยกัน

โดยสรุป คุณศรีวรรณ จะได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้วยตัวชี้วัดจำนวน ๔ ตัว

๔. สรุปผลการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานสิ้นสุดการดำเนินการ) คุณเกศนีประเมินผลการทำงานของคุณศรีวรรณ โดยพิจารณาให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนดและตกลงร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานเริ่มต้นการดำเนินการ)

๓.๒.๔ การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

วิธีการนี้ใช้กับผู้อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาอย่างชัดเจน ดังนั้น วิธีการประเมินจะเน้นการวัดความรู้ ความสามารถ และทักษะมากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการดำเนินการประเมินความรู้ ความสามารถในการทดลองปฏิบัติราชการของข้าราชการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินไว้เป็นการเฉพาะด้วยแล้วใน “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ”

๓.๒.๕ ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

การที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดไว้มากกว่า ๑ แนวทางนั้น ก็เพื่อที่ส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน ตลอดจนผู้ปฏิบัติทุกระดับชั้น จะสามารถเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นไม่มีแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่จะสามารถใช้ได้กับทุกกรณี

การที่มีแนวทางมากกว่าหนึ่งนั้น ในบางครั้งอาจสร้างความยากลำบากในการตัดสินใจเลือกใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ส่วนราชการอาจสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. เริ่มต้นจากการใช้แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) เป็นตัวตั้งต้น โดยทำการกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับสูงสุดขององค์กร ไล่เรียงลงมายังผู้รับผิดชอบในระดับต่าง ๆ

ในการไล่เรียงให้ยึดที่ตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง แล้วถ่ายทอดตัวชี้วัดนั้นลงไปยังผู้ปฏิบัติการไล่ลงไปทีละระดับ จนครบทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้ เมื่อดำเนินการจนแล้วเสร็จ จึงกลับไปเริ่มต้นไล่เรียงตัวชี้วัดตัวต่อไป จนครบตัวชี้วัดทุกตัวที่มีอยู่

- ในกรณีที่ส่วนราชการมีขนาดใหญ่มาก อาจใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบแยกเป็นส่วน ๆไป โดยทำการสรุปตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับสูงก่อน จากนั้นจึงกำหนดไล่ลงมาทีละระดับ
- ในกรณีที่ส่วนราชการมีหน่วยงานในต่างจังหวัด ภายหลังจากได้ไล่เรียงตัวชี้วัดลงไปถึงระดับจังหวัดแล้ว ก็ให้ผู้บริหารจังหวัดไป

ดำเนินการไล่เรียงตัวชี้วัดต่อกับผู้ปฏิบัติที่สังกัดในระดับจังหวัดต่อไปในภายหลัง โดยวิธีการไล่เรียงก็ให้ทำในลักษณะเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งของหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด ไล่เรียงไปยังผู้ปฏิบัติจนครบผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงกลับไปไล่ตัวชี้วัดตัวต่อไปจนครบ

๒. ภายหลังจากการใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่างจนแล้วเสร็จ ให้พิจารณาผู้ปฏิบัติแต่ละรายว่า ได้รับการกระจายตัวชี้วัดหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ได้รับการกระจายนั้นครอบคลุมหน้าที่รับผิดชอบหรือไม่ ทั้งนี้ ในความเป็นจริง เป็นไปได้อย่างยิ่งว่าผู้ปฏิบัติบางส่วนอาจไม่มีตัวชี้วัดใด ๆ (หรืออีกนัยหนึ่งไม่มีตัวชี้วัดที่เกิดจากการถ่ายทอดจากบนลงล่าง) และ ผู้ปฏิบัติบางส่วนอาจมีตัวชี้วัดไม่ครบถ้วนตามหน้าที่รับผิดชอบก็เป็นไปได้

๓. แยกกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีตัวชี้วัดครบถ้วนแล้วจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง โดยให้ผู้ปฏิบัติเหล่านี้ดำเนินการระบุตัวชี้วัด พร้อมทั้งค่าเป้าหมายลงในแบบฟอร์มการกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ต่อไป

๔. ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้ปฏิบัติที่ไม่มีตัวชี้วัด หรือ มีตัวชี้วัดที่ยังไม่ครอบคลุม โดยแยกกลุ่มตามหน่วยงาน จากนั้น พิจารณาใช้แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดแนวทางอื่น ๆ อีก ๓ แนวทางที่เหลือเป็นกรอบในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด ดำเนินการไปทีละกลุ่มจนครบถ้วน จนผู้ปฏิบัติมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครบทุกคน

การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของส่วนราชการและผู้บังคับบัญชา (หรือผู้ประเมิน) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาพึงเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งมักใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง เพื่อที่จะได้กำหนดทิศทางเป้าหมาย ตลอดจนมอบหมายนโยบาย และแนวทางต่าง ๆให้ผู้ปฏิบัติต่าง ๆเข้าใจอย่างถ่องแท้

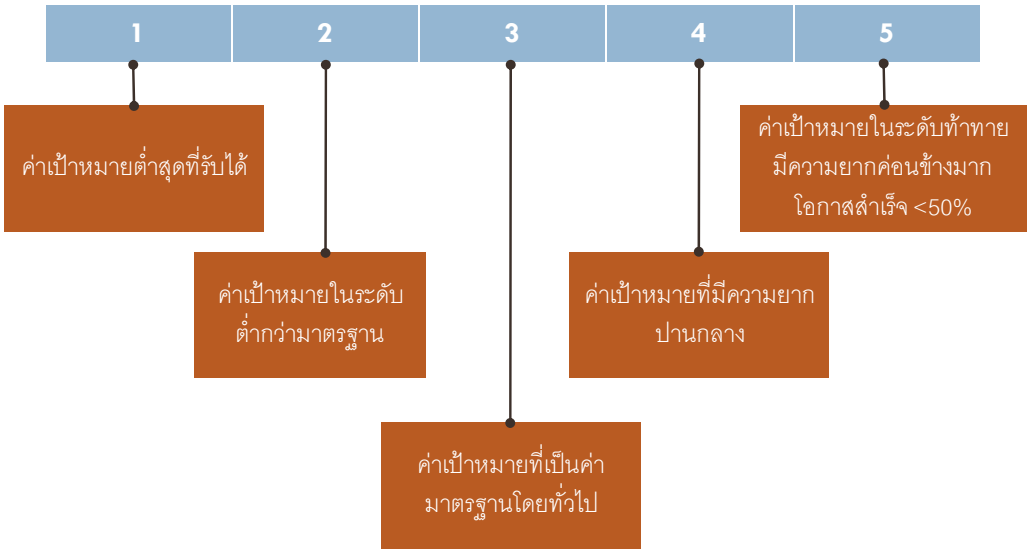
๓.๓ การกำหนดค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินจะกำหนดร่วมกัน ภายหลังจากได้ข้อสรุปตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในรอบการประเมินที่จะถึง

โดยทั่วไป ตัวชี้วัดหนึ่ง ๆจะกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ ๑ คะแนน ไปจนถึง ๕ คะแนน (คะแนนสูงที่สุด) ทั้งนี้ การกำหนดค่าเป้าหมาย จะสามารถอ้างอิงเกณฑ์ดังแสดงในล้อมกรอบที่ ๓.๖

ล้อมกรอบที่ ๓.๖: การกำหนดค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมายนั้น ให้กำหนดโดยแยกเป็น ๕ ระดับ ดังแสดง



ค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

- *ค่าในระดับ ๑ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับหนึ่งคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้*
- *ค่าในระดับ ๒ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสองคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน*
- *ค่าในระดับ ๓ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสามคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับมาตรฐานโดยทั่วไป*
- *ค่าในระดับ ๔ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสี่คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับที่มีความยากปานกลาง*
- *ค่าในระดับ ๕ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับห้าคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย*

การกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ สามารถกระทำโดยดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

๑. ทำการตั้งค่าเป้าหมายที่ระดับ ๓ โดยการกำหนดค่าให้พิจารณาจากสิ่งที่เคยทำได้ในอดีต สถิติ หรือข้อมูลต่าง ๆ

๒. จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ ๑ โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าต่ำสุดของระดับผลการปฏิบัติราชการที่สามารถยอมรับได้ ผลการปฏิบัติราชการจริงใด ๆ ไม่ควรมีค่าต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ระดับ ๑ นี้

๓. กำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ ๕ โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าที่ท้าทาย ซึ่งหมายถึงเป็นเป้าหมายที่กระทำได้ยาก หรือ มีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ ๕๐

๔. กำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๒ และ ๔ ตามลำดับ

๓.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์จะเป็นการดำเนินการ ณ ปลายรอบการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะทำการพิจารณาผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริง (Actual Result) เทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในการประเมินผลสัมฤทธิ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. ทำการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริง โดยนำข้อมูลที่ได้เก็บบันทึกไว้ ข้อมูลสถิติ ตามแต่ตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมิน ในกรณีที่ข้อมูลนั้นจะต้องมีการดำเนินการใด ๆ ก่อนจึงจะได้มาซึ่งข้อมูล เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น ก็ควรที่จะได้ดำเนินกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แล้วเสร็จ พร้อมทั้งประมวลผลและสรุปข้อมูลก่อนจะเริ่มทำการประเมิน

๒. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการประเมิน โดยเทียบผลการปฏิบัติราชการจริงกับค่าเป้าหมาย ดังนี้

- ถ้าผลการปฏิบัติราชการจริงต่ำกว่าค่าเป้าหมายในระดับ ๑ ให้คะแนนเท่ากับ ๐
- ถ้าผลการปฏิบัติราชการจริงอยู่ในเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๑ ให้คะแนนเท่ากับ ๑

- ถ้าผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๒ ให้คะแนนเท่ากับ ๒
- ถ้าผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๓ ให้คะแนนเท่ากับ ๓
- ถ้าผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๔ ให้คะแนนเท่ากับ ๔
- ถ้าผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๕ หรือดีกว่า/สูงกว่าเกณฑ์ค่าเป้าหมายในระดับ ๕ ให้คะแนนเท่ากับ ๕

๓. ทำการบันทึกคะแนนผลการประเมินลงในแบบฟอร์มฯ

๓.๕ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดไว้ต้นรอบการประเมิน อาจสามารถปรับเปลี่ยนได้ในระหว่างรอบการประเมิน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในแผนงาน ภารกิจ หรือแนวนโยบาย รวมถึงสภาวการณ์เปลี่ยน ซึ่งในกรณีดังกล่าวควรที่หน่วยงานโดยผู้บังคับบัญชาจะได้ทำการพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายร่วมกันกับผู้ปฏิบัติใหม่ ทั้งนี้ ไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด หรือค่าเป้าหมายใดๆ หากเป็นกรณีเกิดจากความบกพร่องไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ตกลงกันไว้

ในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายดังกล่าว ให้ทำการแก้ไขลงในแบบฟอร์มการกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ (หรือแบบฟอร์มฯ อื่นตามที่ส่วนราชการเลือกใช้) โดยให้คงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในรายการที่ไม่ได้รับผลกระทบไว้เช่นเดิม และ ทำการปรับเปลี่ยนค่าน้ำหนัก (Weight) ใหม่

การประเมินสมรรถนะ



บทที่ ๔ นี้จะกล่าวถึงสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๔.๑ แนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะกับการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หรือพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หมายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันเป็นผลจากแรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายในจิตใจที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การประเมินสมรรถนะ ก็คือ การประเมินว่าผู้ปฏิบัตินั้น ๆ ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะที่ควรจะเป็นของตำแหน่งหรือไม่ ประการใด หากผู้ปฏิบัตินั้นได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอย่างน้อยเท่ากับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้ปฏิบัตินั้น ๆ มีสมรรถนะได้ตามที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบ การที่ทำได้ตามพฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือไม่นั้นย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัตินั้น ๆ

การนำแนวคิดของสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล กระทำได้โดยการจัดสร้างเป็น**พจนานุกรมสมรรถนะ** (Competency Dictionary) โดยพจนานุกรมนี้จะอธิบายถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะในแต่ละเรื่อง โดยจัดตามระดับสมรรถนะต่าง ๆ สำหรับรายละเอียดในเรื่องนี้ อาจศึกษาเพิ่มเติมได้จาก**คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย** ของสำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะเป็นการนำพจนานุกรมสมรรถนะมาใช้กับการประเมิน โดยนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในสมรรถนะแต่ละเรื่องมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน

๔.๒ แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดว่า ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้นำคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการคิดคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินสมรรถนะนี้อย่างน้อยต้องมีการประเมินสมรรถนะหลัก ๕ เรื่อง ซึ่งอิงกับพจนานุกรมสมรรถนะมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. โดยสมรรถนะหลักดังกล่าวประกอบด้วย

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๒. บริการที่ดี

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

๔. จริยธรรม

๕. ความร่วมแรงร่วมใจ

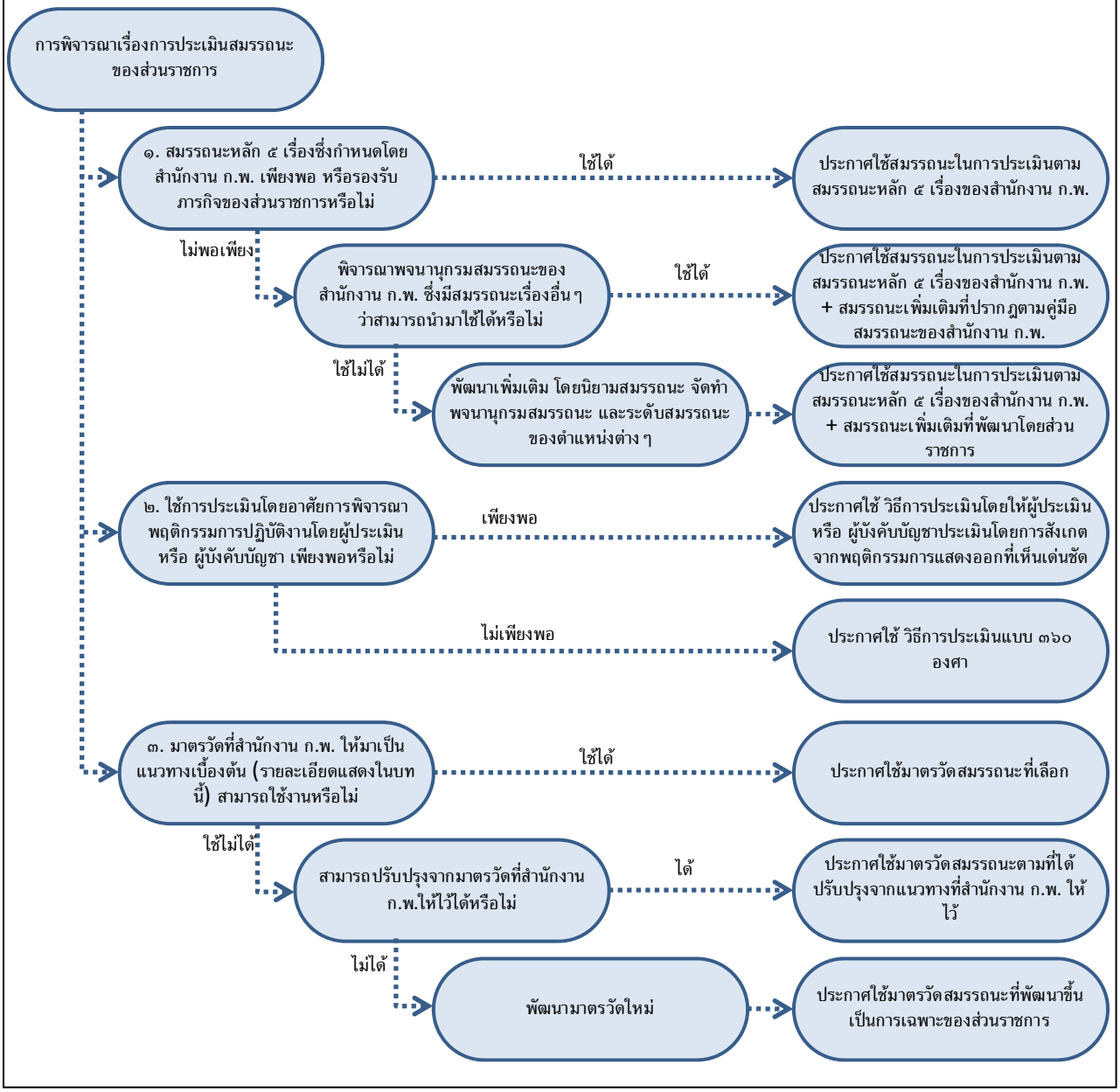
จากข้างต้น จะเห็นได้ว่าส่วนราชการมีอิสระที่จะเพิ่มเติมจากข้อกำหนดพื้นฐานได้ ดังนั้นส่วนราชการต่าง ๆ อาจมีแนวทางและวิธีการประเมิน (หรือวัด) สมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ผู้ปฏิบัติจึงควรได้ทำความเข้าใจกับข้อกำหนดซึ่งส่วนราชการจะประกาศใช้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ทั้งนี้ โดยทั่วไปจะครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

๑. **สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน** : ส่วนราชการจะมีการกำหนดสมรรถะเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก ๕ เรื่องซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะที่เพิ่มเติมนั้นคือเรื่องใด และมีการนิยามไว้เป็นพจนานุกรมสมรรถนะเช่นใด มีการแจกแจงระดับสมรรถนะของตำแหน่งไว้เป็นเช่นใด

๒. **วิธีในการประเมิน :** ส่วนราชการจะกำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะโดยวิธีใดใน ๒ วิธี ระหว่าง (๑) วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา และ (๒) การประเมินโดยให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด(Critical Incident Technique) ความแตกต่างระหว่าง ๒ วิธีนี้อยู่ที่การประเมิน ๓๖๐ องศานั้น จะให้มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยนำคะแนนการประเมินจากผู้ประเมินต่าง ๆ มาสรุปรวมกันเป็นคะแนนการประเมิน

ล้อมกรอบที่ ๔.๑: แนวทางที่ส่วนราชการจะพิจารณาในการกำหนดสมรรถนะ ตลอดจนวิธี และมาตรวัดที่ใช้ในการประเมิน

แผนผังข้างล่างนี้ แสดงถึงแนวทางที่ส่วนราชการจะพิจารณาในการกำหนดว่าควรจะต้องมีสมรรถนะเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก ๕ เรื่องของสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้าต้องกำหนดเพิ่มเติม จะดำเนินการอย่างไร ตลอดจน การพิจารณาถึงวิธีการและมาตรวัดสมรรถนะว่าควรเป็นเช่นใด



๓. มาตรวัด (Scale) ที่ใช้ในการประเมิน : ส่วนราชการกำหนดให้ใช้มาตรวัดสมรรถนะใดในการประเมินสมรรถนะ โดยมาตรวัดนี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนเมื่อผู้ประเมินทำการพิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะใช้มาตรวัดตามที่สำนักงาน ก.พ. ให้ไว้เป็นแนวทางเบื้องต้น

ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน (ดูรายละเอียดในหัวข้อต่อไป) เลือกที่จะนำมาตรวัดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.มาปรับปรุงเพื่อใช้งาน หรือ เลือกที่จะพัฒนามาตรวัดเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้

๔.๓ มาตรวัดสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัด

มาตรวัดที่จะใช้ในการประเมินสมรรถนะมีได้อย่างน้อย ๔ รูปแบบ ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้กับการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการเองตามแต่เห็นควร มาตรวัดที่จะได้กล่าวถึงต่อไปนี้ สามารถประยุกต์ใช้เป็นมาตรวัดทั้งกับวิธีประเมินแบบ ๓๖๐ องศา และ วิธีการประเมินโดยให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique)

การกำหนดมาตรวัดสมรรถนะของส่วนราชการนั้น พึงเลือกหรือพัฒนามาตรวัดที่เหมาะสมกับส่วนราชการ กล่าวคือ เป็นมาตรวัดซึ่งเป็นที่เข้าใจของบุคลากร และ มาตรวัดนั้นควรต้องมีอำนาจในการจำแนกบุคลากรออกตามระดับสมรรถนะได้ (Classification) มาตรวัดใดที่เมื่อนำไปใช้ประเมินแล้วพบว่า ทำให้บุคลากรจำนวนมากถูกประเมินเบ้ไปในระดับคะแนนสูง หรือ ต่ำ โดยไม่สมเหตุสมผล แสดงว่ามาตรวัดนั้นมีอำนาจจำแนกไม่ดีเท่าที่ควร จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่

มาตรวัดแบบที่ ๑: การวัดโดยพิจารณาจากร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้

มาตรวัดแบบที่ ๑ นี้ จะวัดประเมินสมรรถนะจากพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้ถูกประเมิน ว่าทำได้ตามพฤติกรรมซึ่งนิยามไว้ในพจนานุกรมสมรรถะได้มากน้อยเพียงใด คิดเป็นร้อยละเท่าใดของพฤติกรรมที่คาดหวัง ยิ่งผู้ถูกประเมินแสดงออกได้ตามพฤติกรรมที่คาดหวังมากเท่าใด ก็จะได้รับการประเมินในระดับคะแนนที่สูงขึ้นเท่านั้น

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐ – ๗๐	ร้อยละ ๗๑ – ๘๐	ร้อยละ ๘๑ – ๙๐	ร้อยละ ๙๑ – ๑๐๐

มาตรวัดแบบที่ ๑ นี้ จะมีลักษณะดังแสดงข้างบน ในการประเมินสมรรถนะผู้ประเมินจะปฏิบัติ ดังนี้

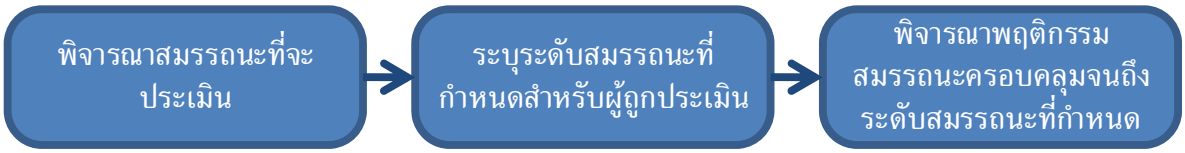
๑. ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะทีละตัว ทำการประเมินและให้คะแนนตามมาตรวัด บันทึกผลลงในแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะพิจารณาสมรรถนะตัวต่อไป จนครบทุกตัว

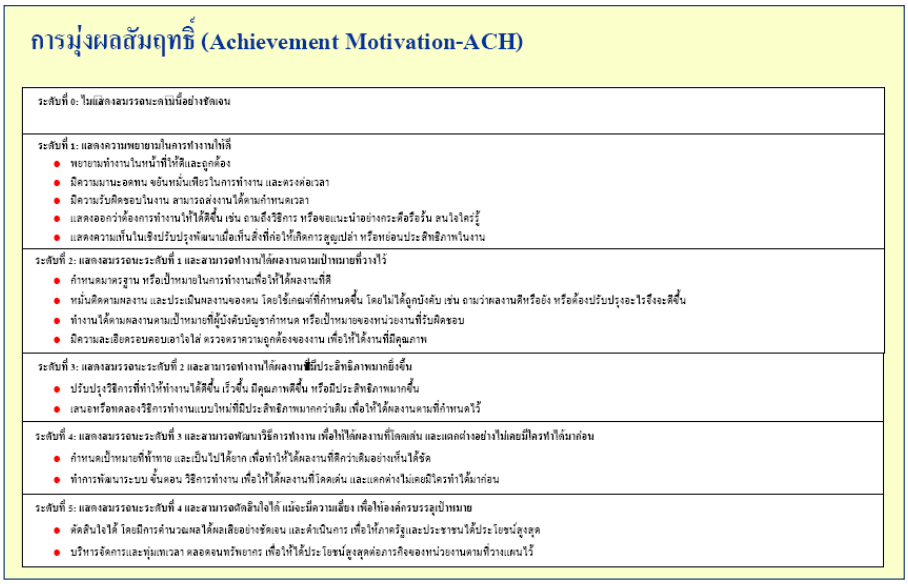
๒. ในการประเมินสมรรถนะหนึ่ง ๆ ผู้ประเมินจะพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินนั้น ๆ ถูกกำหนดให้มีสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆถึงระดับสมรรถนะใด พฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะนั้น

ตัวอย่าง: สมศักดิ์เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย ซึ่งตามข้อกำหนด สมศักดิ์ต้องมีระดับสมรรถนะในเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ระดับ ๓ ดังนั้น ในการประเมินผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ครอบคลุมตั้งแต่พฤติกรรมในระดับที่ ๑ จนถึงระดับ ๓ มาใช้เป็นเกณฑ์ตั้งต้นในการประเมินสมรรถนะของสมศักดิ์

ล้อมกรอบที่ ๔.๒: การพิจารณาขอบเขตพฤติกรรมสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน

การพิจารณาขอบเขตพฤติกรรมสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน สามารถแสดงให้เห็นดังขั้นตอนที่แสดง





ตัวอย่าง:
กรณีประเมินสมรรถนะที่ระดับที่ ๓ การประเมินจะครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดจนถึงสมรรถนะระดับที่ ๓

๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะทีละรายการ จนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ ทั้งนี้ ไม่ให้นับพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินยังทำได้ไม่ดีหรือไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่องต้องปรับปรุง หลังจากนั้นให้คำนวนหาร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนดังกล่าวเทียบกับรายการพฤติกรรมทั้งหมด และนำผลคำนวณไปเทียบกับมาตรวัดว่าอยู่ในระดับใด ก็ทำการให้คะแนนตามเกณฑ์นั้น

ตัวอย่าง: การประเมินสมรรถนะของสมศักดิ์ ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมในสมรรถนะระดับ ๓ นั้นมีพฤติกรรมที่ต้องพิจารณาทั้งสิ้น ๑๐ รายการ (นับตั้งแต่พฤติกรรมในระดับที่ ๑ จนถึงระดับ ๓) เมื่อผู้ประเมินทำการประเมิน พบว่า สมศักดิ์มีสมรรถนะที่ทำได้ดี ๘ รายการ จึงคิดเป็นร้อยละ ๘๐ ซึ่งเมื่อเทียบกับมาตรวัด พบว่าตกอยู่ในเกณฑ์ ๓ คะแนน สมศักดิ์จึงได้รับคะแนนประเมินในกรณีนี้เท่ากับ ๓ คะแนน

มาตรวัดแบบที่ ๒: การวัดโดยพิจารณาถึงระดับจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

มาตรวัดแบบที่ ๒ ซึ่งแสดงให้เห็นด้านล่างนี้ จะวัดประเมินสมรรถนะจากพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามพฤติกรรมซึ่งนิยามไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะในระดับใด มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงในระดับที่ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) หรือไม่

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	ต้องได้รับการพัฒนา	อยู่ในระดับใช้งานได้	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม
ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติราชการ	ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติงานในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

ในการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๒ นี้ ผู้ประเมินจะดำเนินการดังนี้

๑. ทำเช่นเดียวกับการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ คือ ทำการประเมินสมรรถนะทีละตัวไล่ไปจนครบ โดยการประเมินจะพิจารณาเทียบกับรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะครอบคลุมถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด

๒. เมื่อทำการประเมินสมรรถนะ ให้พิจารณาว่าพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในรอบการประเมินนี้เป็นเช่นใด เทียบกับมาตรวัดข้างต้น ทั้งนี้ การจะประเมินให้คะแนนในระดับ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) หรือ ระดับ ๕ คะแนน (อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม) มีข้อควรพิจารณาดังนี้

- การจะพิจารณาให้ ๕ คะแนน (อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม) นั้น ผู้ถูกประเมินจะต้องมีจุดแข็งในเรื่องดังกล่าวอย่างเห็นเด่นชัด โดยหากไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ จะไม่สามารถให้คะแนนที่ระดับนี้ได้
- การจะพิจารณาให้ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) นั้น ผู้ถูกประเมินควรต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมตามสมรรถนะนั้นได้ดีกว่าระดับเฉลี่ยของบุคคลที่มีระดับผลงานกลาง ๆ

มาตรวัดแบบที่ ๓: การวัดโดยพิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน เทียบกับความเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)

มาตรวัดแบบที่ ๓ ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกับแนวทางของมาตรวัดแบบที่ ๒ โดยจะต่างกันที่รายละเอียดของมาตรวัด ซึ่งเป็นไปตามรายละเอียดที่แสดงข้างล่าง

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	กำลังพัฒนา	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ (Proficient)	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient)	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)
ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดบ้าง แต่ยังทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีกระยะหนึ่ง	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวังได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้ใดๆ	ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

ผู้ประเมินจะดำเนินการดังต่อไปนี้ ในการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๓

๑. ทำเช่นเดียวกับการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ คือ ทำการประเมินสมรรถนะทีละตัวไล่ไปจนครบ โดยการประเมิน จะพิจารณาเทียบกับรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะครอบคลุมถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด

๒. เมื่อทำการประเมินสมรรถนะ ให้พิจารณาว่า พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในรอบการประเมินนี้ เป็นเช่นใด เทียบกับมาตรวัดข้างต้น ทั้งนี้ การจะประเมินให้คะแนนในระดับ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) หรือ ระดับ ๕ คะแนน (เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น) มีข้อควรพิจารณาดังนี้

- การจะพิจารณาให้ ๕ คะแนน (เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น) นั้น ผู้ถูกประเมินจะต้องมีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าวดีเด่นจนเป็นที่เห็นประจักษ์ และสามารถอ้างอิงในฐานะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้
- การจะพิจารณาให้ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) นั้น ผู้ถูกประเมินควรต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมตามสมรรถนะนั้นได้ไม่ปรากฏประเด็นใด ๆ ที่เป็นจุดอ่อน ไม่ว่าจะเป็นประเด็นที่เล็กน้อยเพียงใด

มาตรวัดแบบที่ ๔: การวัดโดยอิงการเปรียบเทียบกับสมรรถนะของบุคลากรในระดับเดียวกัน

มาตรวัดแบบที่ ๔ นี้ จะวัดประเมินสมรรถนะจากพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามพฤติกรรมซึ่งนิยามไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้มากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกัน มาตรวัดแบบที่ ๔ นี้จะเป็นไปดังแสดงข้างล่าง

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	อยู่ในระดับที่ด้อยกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่ทำได้ด้อยกว่าบุคลากรในระดับเดียวกันโดยเฉลี่ย	อยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ทำได้อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ทำได้อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่เหนือกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยทำได้เหนือกว่าผู้อื่นในระดับเดียวกันอย่างมาก โดยมีขีดความสามารถที่เทียบได้กับบุคลากรในระดับที่สูงขึ้นไป

การประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๔ มีแนวทางดังนี้

๑. ทำเช่นเดียวกับการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ คือ ทำการประเมินสมรรถนะทีละตัวไล่ไปจนครบ โดยการประเมินจะพิจารณาเทียบกับรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะครอบคลุมถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด สำหรับมาตรวัดนี้ผู้ประเมินอาจต้องพิจารณาพฤติกรรมสมรรถนะที่สูงกว่าระดับสมรรถนะที่กำหนดเมื่อจะพิจารณาประเมินในระดับ ๕ คะแนน

๒. เมื่อทำการประเมินสมรรถนะ ให้พิจารณาว่าพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในรอบการประเมินนี้เป็นเช่นใดเทียบกับมาตรวัดข้างต้น ในการประเมินด้วยมาตรวัดนี้จะพิจารณาโดยให้อิงกับระดับสมรรถนะโดยเฉลี่ยของบุคลากรในระดับเดียวกันของหน่วยงานว่าดีกว่า หรือ ด้อยกว่าประการใด

- ถ้าเทียบแล้วด้อยกว่าบุคลากรโดยรวมของหน่วยงาน จะได้ ๒ คะแนน (อยู่ในระดับที่ด้อยกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน) หรือ น้อยกว่า
- ถ้าเทียบแล้ว ผู้ถูกประเมินทำได้ในระดับเดียวกับบุคลากรในระดับเดียวกัน ให้ ๓ คะแนน
- ผู้ถูกประเมินจะได้ ๕ คะแนนเมื่อทำได้ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน และ แสดงความสามารถที่เทียบได้กับบุคลากรในระดับสมรรถนะที่สูงกว่า

๔.๔ วิธีการประเมินสมรรถนะ

๔.๔.๑ การประเมินสมรรถนะด้วยวิธี ๓๖๐ องศา

ในกรณีที่ส่วนราชการพิจารณาใช้วิธี ๓๖๐ องศาในการประเมินสมรรถนะ การดำเนินการต่างๆ จะเป็นดังนี้

๑. ส่วนราชการจะทำการกำหนดผู้ประเมินให้กับผู้ถูกประเมิน โดยผู้ถูกประเมินหนึ่งๆ จะมีผู้ประเมินหลายคน ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- เพื่อนร่วมงาน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน
- ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน
- ตัวผู้ถูกประเมินเอง

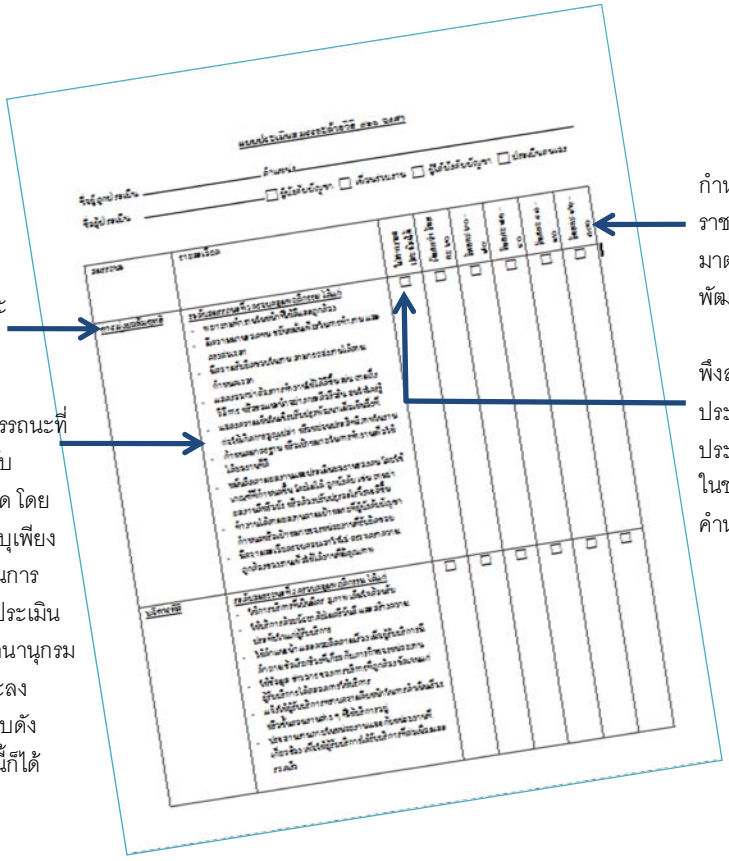
โดยทั่วไปจำนวนผู้ประเมินควรมีไม่ต่ำกว่าที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น หากมีโอกาสที่ผู้ประเมินจะไม่ให้ข้อมูล หรือไม่ทำการประเมินให้ ก็ควรจะเพิ่มจำนวนผู้ทำการประเมินเผื่อไว้ด้วย

ในการกำหนดตัวผู้ประเมิน ส่วนราชการควรเลือกผู้ที่ใกล้ชิด และมีโอกาสสังเกตเห็นพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน และส่วนราชการอาจให้ผู้ถูกประเมินทำการเสนอชื่อผู้ประเมินมาประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

๒. ผู้ประเมินจะได้รับแบบฟอร์มฯ เพื่อทำการประเมิน โดยภายหลังจากประเมินแล้วเสร็จ ให้นำส่งการเจ้าหน้าที่เพื่อทำการประเมินผลต่อไป ทั้งนี้ ส่วนราชการต่าง ๆ จะมีแบบฟอร์มฯที่แตกต่างกันไปได้ (ล้อมกรอบที่ ๔.๓ แสดงตัวอย่างและแนวทางการจัดทำแบบฟอร์มฯการประเมิน ๓๖๐ องศา ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้ได้)

ล้อมกรอบที่ ๔.๓: ตัวอย่างแบบฟอร์มฯ ที่ใช้ในการประเมิน ๓๖๐ องศา

แบบฟอร์มฯดังตัวอย่างข้างล่างนี้ เป็นแบบฟอร์มฯตัวอย่างที่ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแบบฟอร์มในการประเมินสมรรถนะด้วยวิธี ๓๖๐ องศาได้



ระบุสมรรถนะที่จะทำการประเมิน

พฤติกรรมของสมรรถนะที่ครอบคลุมถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด โดยส่วนราชการจะระบุเพียงระดับสมรรถนะในการประเมินแล้วให้ผู้ประเมินไปอ่านเอาจากพจนานุกรมสมรรถนะ หรือ จะลงรายละเอียดให้ครบดังแสดงในตัวอย่างนี้ก็ได้

กำหนดมาตรวัดในการประเมิน ซึ่งส่วนราชการสามารถเลือกใช้มาตรวัดใดมาตรวัดหนึ่งจาก ๔ รูปแบบ หรือพัฒนาขึ้นเองตามความเหมาะสม

พึงสังเกตุว่า จะมีช่องเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถประเมิน “ไม่สามารถประเมินได้” โดยเมื่อใดที่มีการประเมินในช่องนี้ คะแนนจะไม่ถูกนำไปคิดคำนวณใดๆ

๓. การเจ้าหน้าที่จะรวบรวมข้อมูลการประเมินจากผู้ประเมินต่าง ๆ สรุปผลของผู้ถูกประเมินทีละราย โดยแจกแจงคะแนนตามรายสมรรถนะ คะแนนที่สรุปนี้ ควรมีทั้งคะแนนที่ประเมินโดยผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม คะแนนประเมินเฉลี่ยรวมของผู้ประเมินทั้งหมด และคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมโดยไม่รวมคะแนนประเมินตนเอง

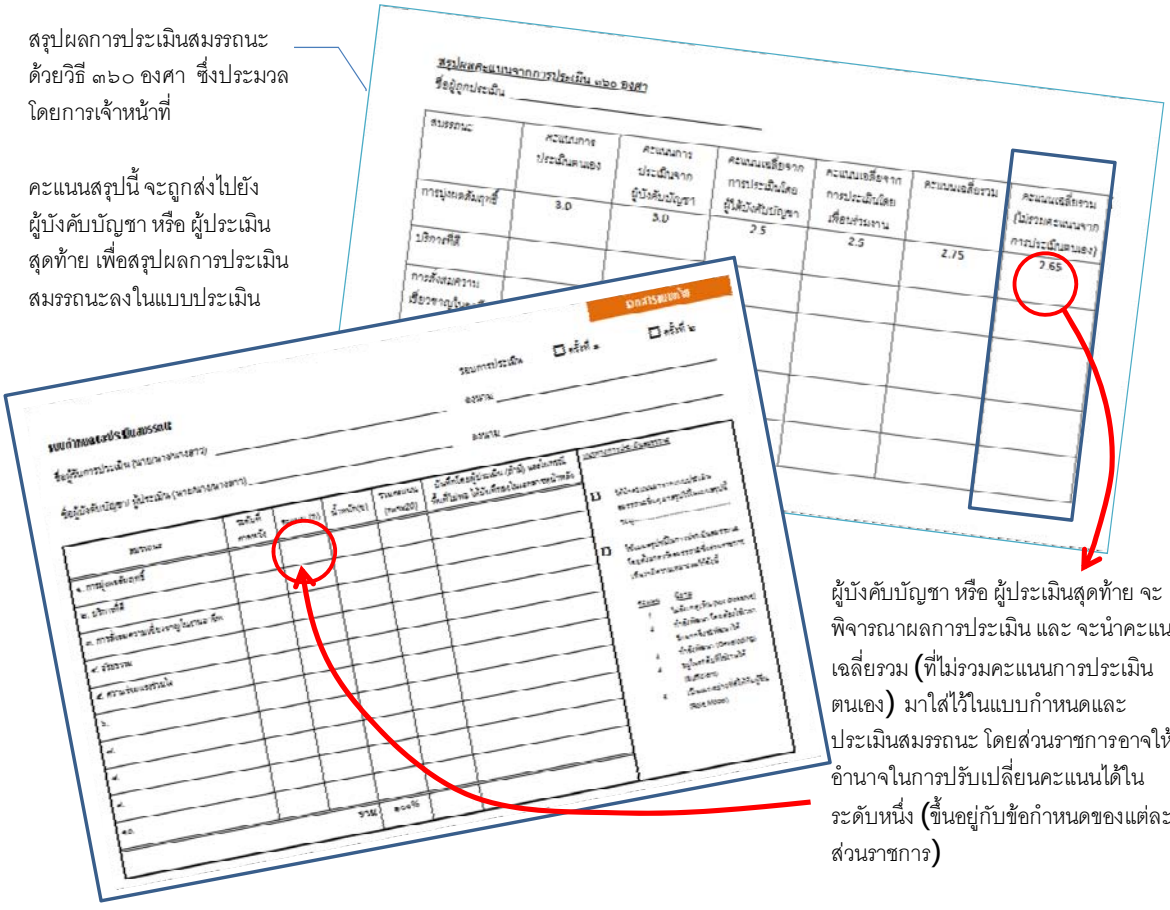
ล้อมกรอบที่ ๔.๔ ได้แสดงตัวอย่างของการสรุปผลคะแนนการประเมิน ๓๖๐ องศา ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้ได้ โดยผลคะแนนนี้ จะต้องส่งให้กับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย เพื่อใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป

ล้อมกรอบที่ ๔.๔: แสดงการนำผลคะแนนจาการประเมิน ๓๖๐ องศา ไปใช้ในการสรุปผลคะแนนการประเมินสมรรถนะ

ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย จะเป็นผู้นำข้อมูลที่ได้จากผลคะแนนสรุปการประเมิน ๓๖๐ องศา มาใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน โดยทำการระบุคะแนนการประเมินสมรรถนะลงในแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นเอกสารแนบท้ายของแบบสรุปผลการประเมินผลปฏิบัติงาน

สรุปผลการประเมินสมรรถนะด้วยวิธี ๓๖๐ องศา ซึ่งประมวลโดยการเจ้าหน้าที่

คะแนนสรุปนี้ จะถูกส่งไปยังผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย เพื่อสรุปผลการประเมินสมรรถนะลงในแบบประเมิน



ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย จะพิจารณาผลการประเมิน และ จะนำคะแนนเฉลี่ยรวม (ที่ไม่รวมคะแนนการประเมินตนเอง) มาใส่ไว้ในแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ โดยส่วนราชการอาจให้อำนาจในการปรับเปลี่ยนคะแนนได้ในระดับหนึ่ง (ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละส่วนราชการ)

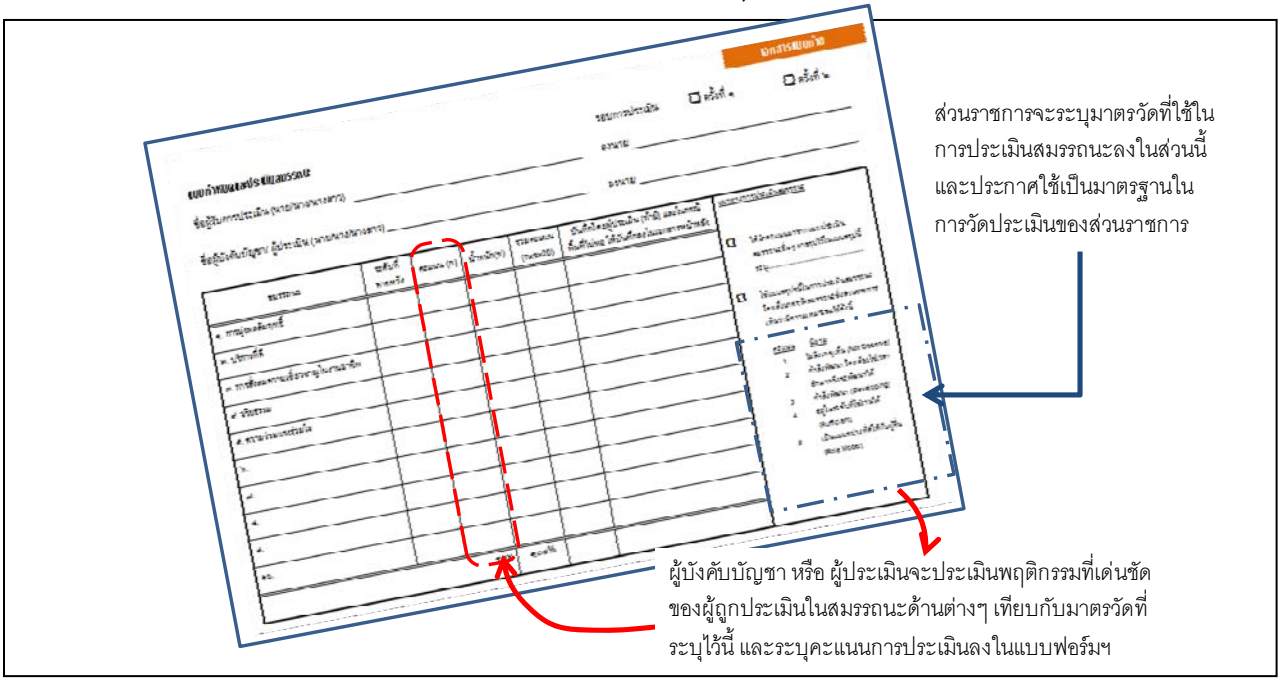
๔. ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย ทำการประเมินสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน โดยดึงข้อมูลจากสรุปผลคะแนนการประเมิน ๓๖๐ องศามาใช้ โดยทำการระบุคะแนนลงในแบบฟอร์มกำหนดและประเมินสมรรถนะ ทั้งนี้ คะแนนที่ใช้ให้นำมาจากคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมโดยไม่รวมคะแนนประเมินตนเอง

ในการนำคะแนนจากการประเมิน ๓๖๐ องศามาใช้นี้ ขึ้นอยู่กับส่วนราชการว่าจะกำหนดให้ใช้คะแนนจากการประเมินดังกล่าวมาเป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะ หรือ จะอนุญาติให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินสุดท้ายสามารถปรับเปลี่ยนได้ในระดับหนึ่ง เช่น ให้อำนาจเพิ่มลด ๐.๕ คะแนน เป็นต้น

๔.๔.๒ การประเมินสมรรถนะโดยให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด(Critical Incident Technique)

ในกรณีที่ส่วนราชการพิจารณาใช้วิธีให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะประเมินโดยพิจารณาพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงออกในรอบการประเมินพิจารณาพฤติกรรมที่เห็นเด่นชัด เทียบกับมาตรวัดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด โดยพิจารณาไปทีละสมรรถนะจนครบสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินทุกตัว และบันทึกผลการประเมินลงในแบบฟอร์มกำหนดและประเมินสมรรถนะ

ล้อมกรอบที่ ๔.๕: การประเมินโดยวิธีการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด



การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา



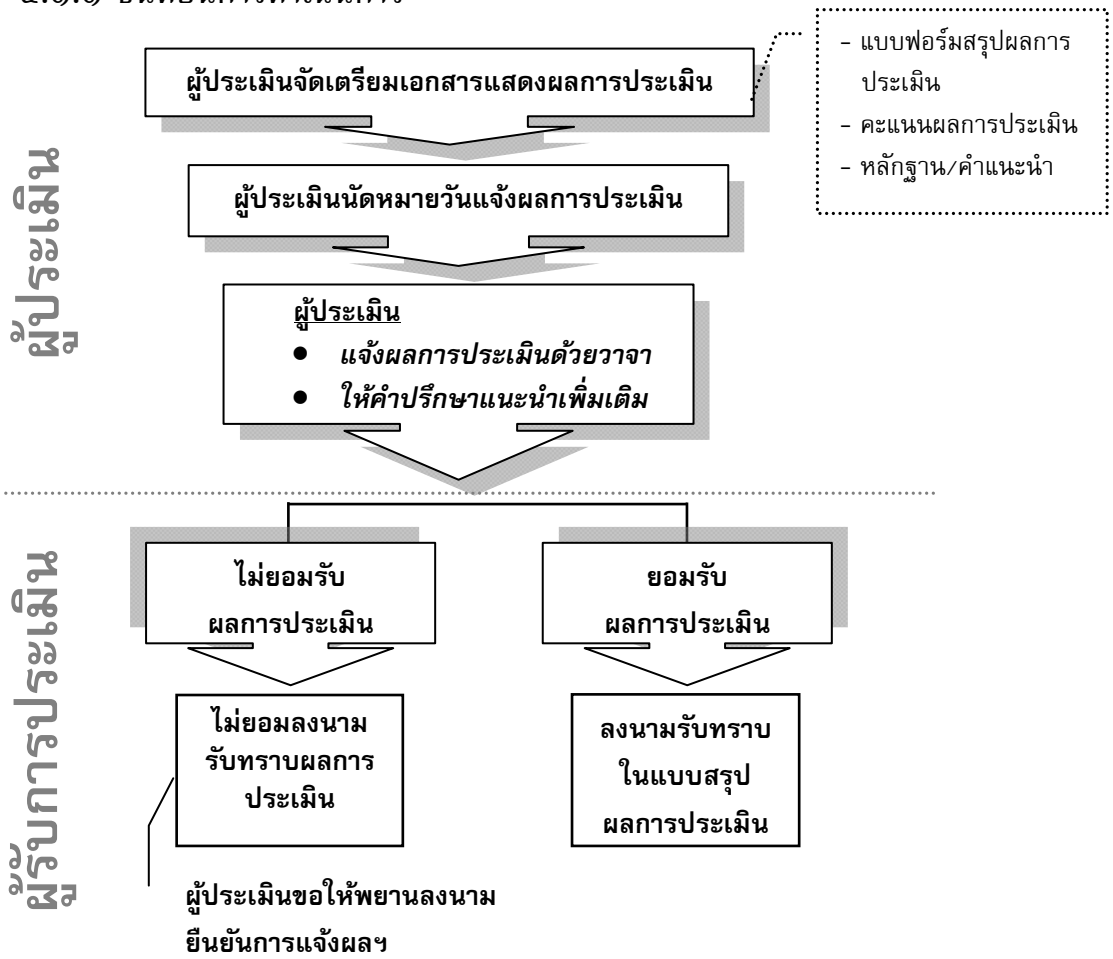
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับการประเมินทราบ การแจ้งผลการประเมินนี้จะต้องดำเนินการใน ๒ กรณี คือ

(๑) การแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพฤติกรรม ก่อนเข้าสู่วงจรของการปฏิบัติราชการในรอบปีงบประมาณใหม่ต่อไป ซึ่งในการแจ้งผลการประเมินกรณีนี้ต้องให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบด้วย

(๒) การแจ้งผลการประเมินเฉพาะผู้มีผลงานดีเด่น และดีมาก ซึ่งเป็นการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน และเป็นการยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่น และดีมาก ให้เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วกัน

๕.๑ การแจ้งผลการประเมินรายบุคคล

๕.๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ



๕.๑.๒ สาระสำคัญที่ผู้ประเมินควรแจ้งต่อผู้รับการประเมิน

๑) แจ้งผลคะแนนรวมผลการประเมินที่ผู้รับการประเมินรายนั้น ๆ ได้รับ ทั้งในส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ว่าได้คะแนนรวมอยู่ในระดับใด เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี เป็นต้น

๒) ชี้ให้เห็นจุดเด่นและประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้ดียิ่งขึ้นในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

กรณี	*การชี้แจง คำแนะนำ*
ผู้ได้รับการประเมินได้คะแนนระดับ "ดี" ขึ้นไป	*– ชี้ให้เห็นจุดเด่น และแนะนำแนวทางที่ผู้รับการประเมินจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป* *– หารือแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม*
ผู้รับการประเมินได้รับคะแนน "พอใช้" หรือ "ต้องปรับปรุง"	*– ชี้แนะประเด็นข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขทั้งในส่วนของงานและพฤติกรรม* *– หาจุดเด่น (ที่มี) เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับประเมินมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่ต่อไป* *– หารือเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนางาน และพฤติกรรม*

๕.๒ การแจ้งผลการประเมินระดับดีเด่น และดีมาก

การแจ้งผลการประเมินระดับ "ดีเด่น" และ "ดีมาก" เมื่อสำนัก/กองพิจารณาผลการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว สามารถแจ้งผลการประเมินกรณีนี้ โดยประกาศรายชื่อให้ทราบทั่วกันได้ในระดับสำนัก/กอง ก็ได้ หรือหากต้องการให้เป็นการแจ้งผลภาพรวมระดับกรม สำนัก/กองอาจส่งผลการประเมินนั้นให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่รวบรวมเพื่อประกาศรวมระดับต่อไปก็ได้ ส่วนในกรณีของจังหวัดก็ให้ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน

๕.๓ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

ในช่วงของการแจ้งผลการประเมิน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางาน/ปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชมและกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง

สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึง คือ การให้คำปรึกษาที่ดีนั้นต้องทำด้วยวิธีที่แตกต่างกันตามผลงานหรือตามศักยภาพของผู้รับการประเมิน ทั้งยังต้องระมัดระวังแม้ในกรณีของการแสดงความชื่นชมผู้รับการประเมินที่มีผลการปฏิบัติราชการดี นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินควรจะต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับบรรยากาศที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมินด้วย

แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน
o พึงระลึกเสมอว่า การแสดงความชื่นชมผลงานดีเป็นการเน้นย้ำ และให้รางวัล รวมทั้งเป็นการเสริมแรง/กำลังใจ เพื่อให้ผู้ได้รับคำชมอยากแสดงผลงานเช่นนั้นในโอกาสต่อไป
o คำชมต้องจริงใจ เฉพาะเจาะจงว่าชมเรื่องอะไร และให้คำชมเฉพาะในเรื่องที่บุคคลผู้รับคำชมเป็นผู้ลำบากตรากตรำสร้างผลงานนั้นขึ้นมาจริง
o คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้รับการประเมิน และเป็นแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลยิ่ง
o การติชมต้องเน้นที่เหตุการณ์ซึ่งเฉพาะเจาะจงและสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนาได้
o เน้นการติชมผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่นิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมินซึ่งอาจไม่มีผลต่องาน
o ผู้รับคำติชมอาจคิดว่ามีความหมายแฝงอื่น ๆ มากกว่าที่ผู้พูดได้แสดงออกด้วยวาจา เมื่อให้คำติชมจึงควรใส่ใจด้วยว่าผู้รับคำติชมมีปฏิกิริยาอย่างไร

สิ่งที่ไม่ควรทำในการให้คำปรึกษา แนะนำ ในการแจ้งผลการประเมิน
o ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้รับการประเมิน คิดว่าตนเองรู้ดีว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับการประเมิน คืออะไร และคิดว่ารู้ดีว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คืออะไร
o กล่าวแนะนำกว้าง ๆ ว่าให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น
o แสดงความไม่มั่นใจต่อความสามารถของผู้รับการประเมิน
o ให้แต่คำปรึกษาชี้แนะเชิงลบ

๕.๔ ตัวอย่างแนวทางการจัดการในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมิน

ปฏิกิริยา	สถานการณ์	แนวทางการจัดการ
ร้องไห้	เมื่อผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินและให้คำแนะนำแก่นางสาว ก. ผู้รับการประเมินปรากฏว่าเธอร้องไห้	ผู้บังคับบัญชาบอกให้ นางสาว ก. รู้ว่าร้องไห้ได้ ไม่เป็นไร และให้เวลานางสาว ก. สงบสติอารมณ์ และเมื่อนางสาว ก. หยุดร้องไห้จึงทำการให้คำปรึกษาแนะนำต่อไป
ไม่รับฟัง	นาง ข. ทำงานไม่ดี แต่เธอเชื่อว่าเธอมีผลการปฏิบัติราชการดี เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้แนะว่าเธอจะต้องปรับปรุงการทำงานเธอกลับหัวเราะ ไม่เห็นด้วย และเห็นว่าสิ่งที่ได้รับคำแนะนำเป็นเรื่องไร้สาระ	ผู้บังคับบัญชาควรถาม นาง ข. ให้ชัดเจนขึ้นว่าเธอไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องอะไร หลังจากนั้นควรอธิบายเหตุผลที่ชัดเจนให้ฟังอีกครั้งหนึ่ง พร้อมแสดงหลักฐานที่ชัดเจนให้เห็นว่า นาง ข. จะต้องปรับปรุงงานของเธอ
โกรธ	นาย ค. เป็นคนที่ระตือรือร้นในการทำงาน แต่มักจะทำงานผิดพลาดเนื่องจากเป็นคนไม่สนใจรายละเอียดปลีกย่อยของงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องในข้อนี้เขาโกรธและบอกว่าเขาทำงานหนักมาก (ซึ่งเป็นความจริง) และกล่าวโทษผู้บังคับบัญชาว่า ที่ผู้บังคับบัญชามาต่อว่าเขานี้เนื่องจากไม่ชอบ นาย ค. เป็นการส่วนตัว	ผู้บังคับบัญชาควรอยู่ในความสงบ แสดงความเห็นใจ บอกให้ นาย ค. รู้ว่าผู้บังคับบัญชารู้ดีว่าเขาทำงานหนัก แต่ก็สามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอีก และให้เน้นย้ำการให้คำปรึกษาแนะนำที่ชัดเจนในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงอีกครั้งหนึ่ง โดยยกตัวอย่างและแสดงหลักฐานพร้อมทั้งแนะนำวิธีการหรือหาแนวการพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน

๕.๕ บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

- *รับฟังและทำความเข้าใจอย่างดี พยายามที่จะไม่ด่วนตัดสินหรือตัดบทว่าสิ่งที่ได้รับฟังเป็นเรื่องไม่จริง ควรพยายามตั้งใจฟังให้เข้าใจอย่างแท้จริง*
- *ขอคำชี้แจงหากไม่เข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด เช่น ขอให้ผู้บังคับบัญชายกตัวอย่างหรือขอทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา*
- *อย่าด่วนปกป้องการกระทำของตัวเอง พยายามรับฟังการให้คำปรึกษาชี้แนะให้ชัดเจนก่อน*
- *อย่าเถียง สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดเพราะเป็นสิ่งที่เขาสังเกตเห็น สิ่งที่เขาประสบและเป็นความคิดเห็นของเขา ดังนั้นจึงไม่มีประโยชน์ที่จะเถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากการรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการพูดคุยลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา การโต้เถียงจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้เวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะได้อย่างเต็มที่*
- *พิจารณาไตร่ตรองคำปรึกษาชี้แนะที่ได้รับว่าเคยได้รับคำปรึกษาชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ หรือพิจารณาถามตัวเองว่าเคยได้รับการชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ และต้องการจะใช้ประโยชน์จากการชี้แนะนี้หรือไม่ จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตนเองไม่สนใจคำชี้แนะนี้ และจะสามารถใช้ประโยชน์จากคำชี้แนะนี้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการทำงานได้มากที่สุดอย่างไร*

.....

ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์มฯ



บทที่ ๖ นี้ จะได้ยกตัวอย่างบุคคลสมมุติ ได้แก่ คุณสมศักดิ์ เจ้าหน้าที่คุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามกระบวนการของระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน ณ ต้นรอบการประเมิน ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผลฯ ณ สิ้นรอบการประเมิน และจะได้แสดงให้เห็นถึงการใช้งานแบบฟอร์มฯ ไปพร้อม ๆ กัน

๖.๑ ทำความเข้าใจกับแนวทางของระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของส่วนราชการ

สิ่งแรกที่คุณสมศักดิ์ ได้ดำเนินการคือ ทำความเข้าใจกับแนวปฏิบัติของกรมฯ อันเกี่ยวเนื่องกับระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน ในกรณีตัวอย่างนี้ สมมุติให้กรมฯ ตัดสินใจยึดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ทั้งหมด โดยไม่ได้ปรับแก้ใด ๆ ดังนั้น การดำเนินการที่เกี่ยวเนื่องกับระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน จะเป็นดังนี้

(๑) แบบฟอร์มฯ ต่าง ๆ จะเป็นไปตามข้อเสนอตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ – ๔ ตามลำดับ

(๒) การประเมินสมรรถนะ จะอ้างอิงสมรรถนะหลักตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. จำนวน ๕ ตัว

(๓) น้ำหนักของคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และ คะแนนการประเมินสมรรถนะ จะอยู่ที่ ๗๐: ๓๐

จากการที่คุณสมศักดิ์ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติของกรมฯ เขาจะเข้าใจว่า แบบฟอร์มฯ ที่จะใช้ในกระบวนการนี้ จะประกอบด้วย

(๑) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยเอกสารจำนวน ๓ หน้า โดยแบบสรุปฯ นี้จะเป็นเอกสารบังคับที่ใช้เหมือนกันทุกกรม

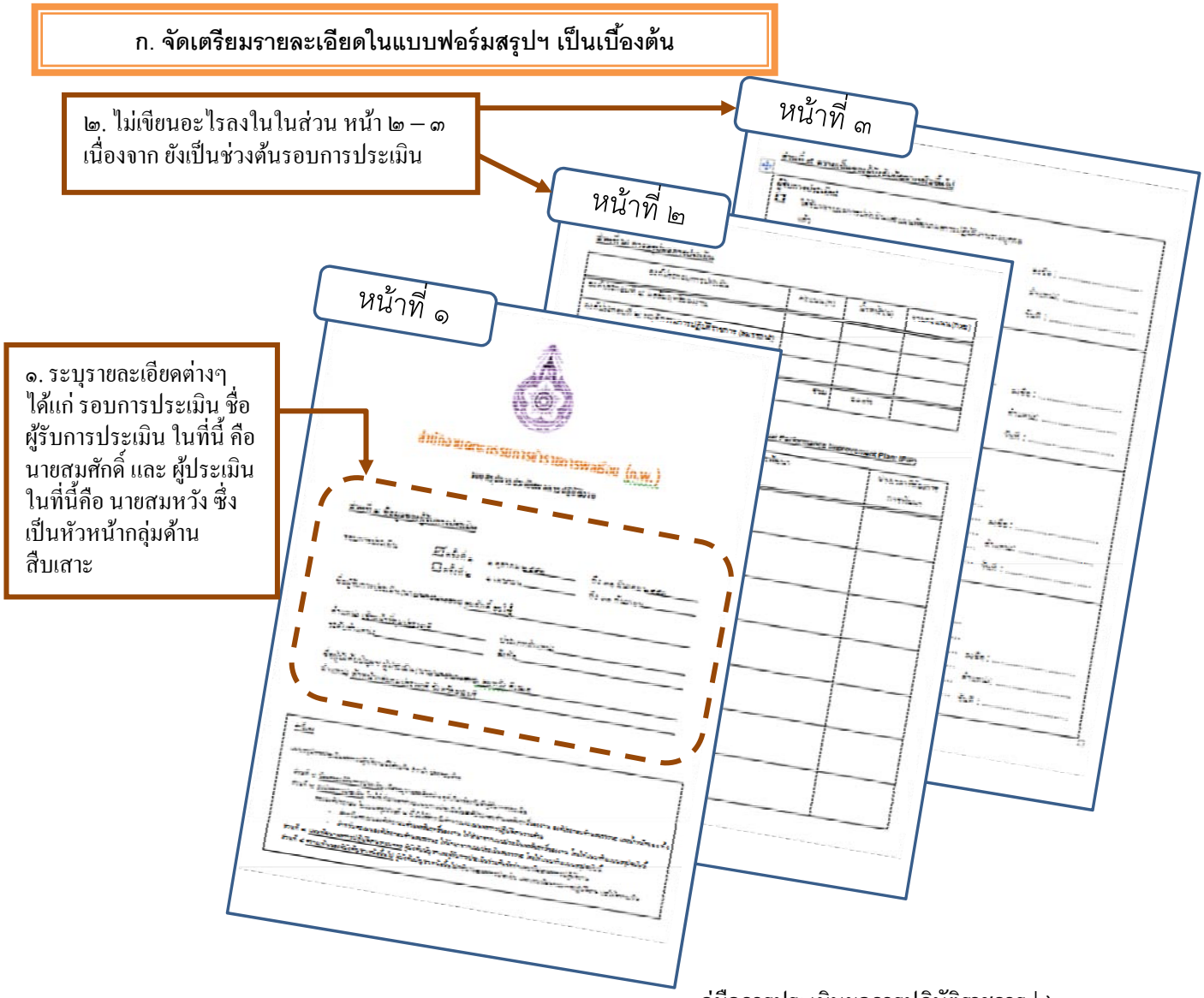
(๒) แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้าย โดยแบบฟอร์มฯนี้เป็นแบบฟอร์มฯที่กรมฯ สามารถปรับแก้เป็นการเฉพาะของกรมฯได้ แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

(๓) แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้ายเช่นกัน โดยแบบฟอร์มฯ ดังกล่าว กรมฯสามารถปรับเปลี่ยนเป็นการเฉพาะของกรมฯ ได้เช่นกัน แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

คุณสมศักดิ์ จะเข้าใจว่า คะแนนการประเมินสมรรถนะ และ คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ จะได้จากการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มฯ เอกสารแนบท้ายทั้งสอง และนำคะแนนมาสรุปไว้ในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยคุณสมศักดิ์จะนำเอกสารแนบท้ายทั้งสองนี้ เย็บติดกับแบบสรุปฯ เป็นเอกสารชุดเดียวกัน เพื่อนำส่งผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๖.๒ การวางแผนปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมแบบฟอร์มฯ ณ.ต้นรอบการประเมิน

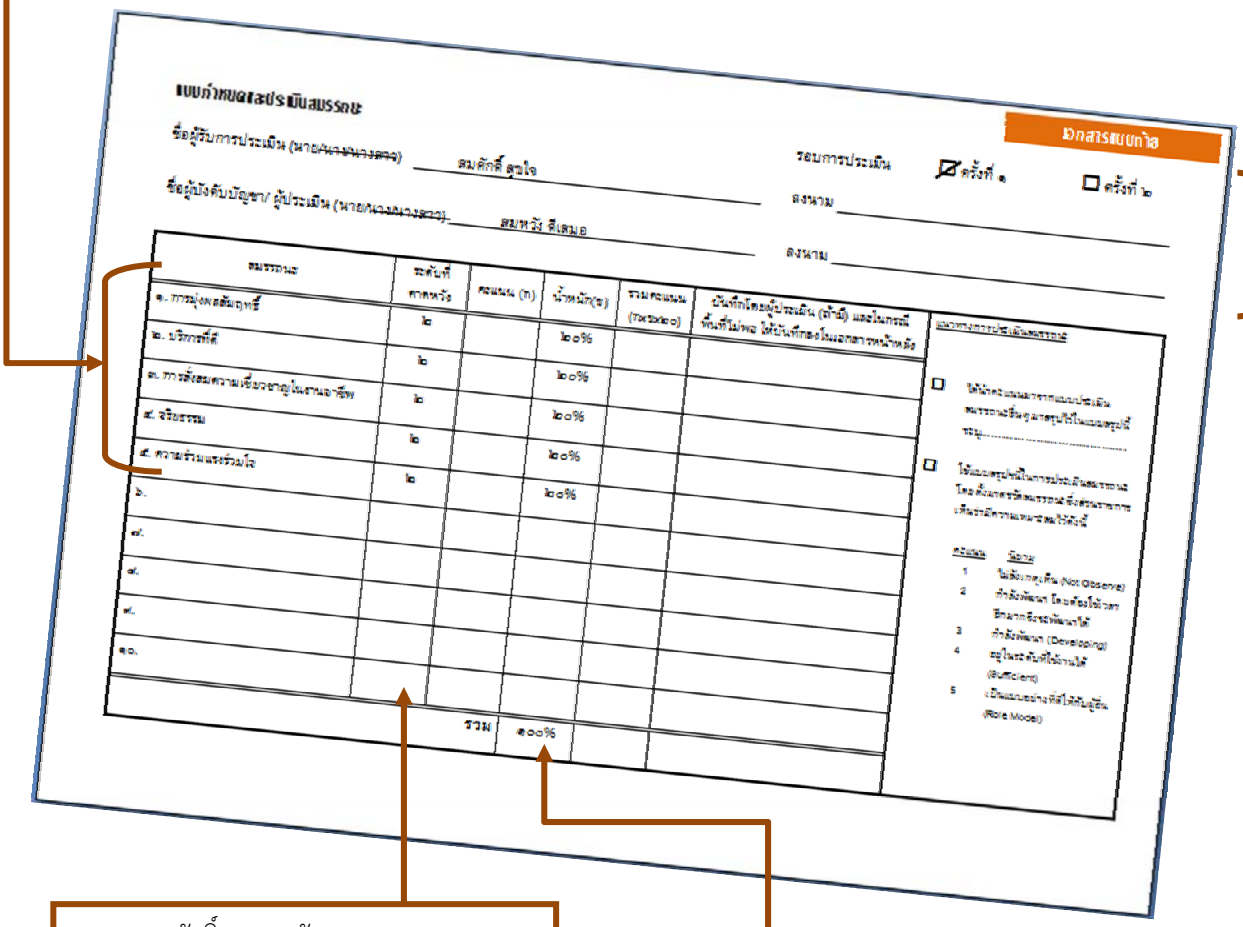
คุณสมศักดิ์ จะระบุรายละเอียดต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มฯ ดังนี้



ข. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ

๑. คุณสมศักดิ์ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และระบุชื่อคุณสมหวังเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุรอบการประเมิน เป็นครั้งที่ ๑

๒. คุณสมศักดิ์ ระบุสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมิน โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของกรมฯ ในกรณีตัวอย่างนี้ จะประเมินโดยอิงสมรรถนะหลัก ๕ ตัว

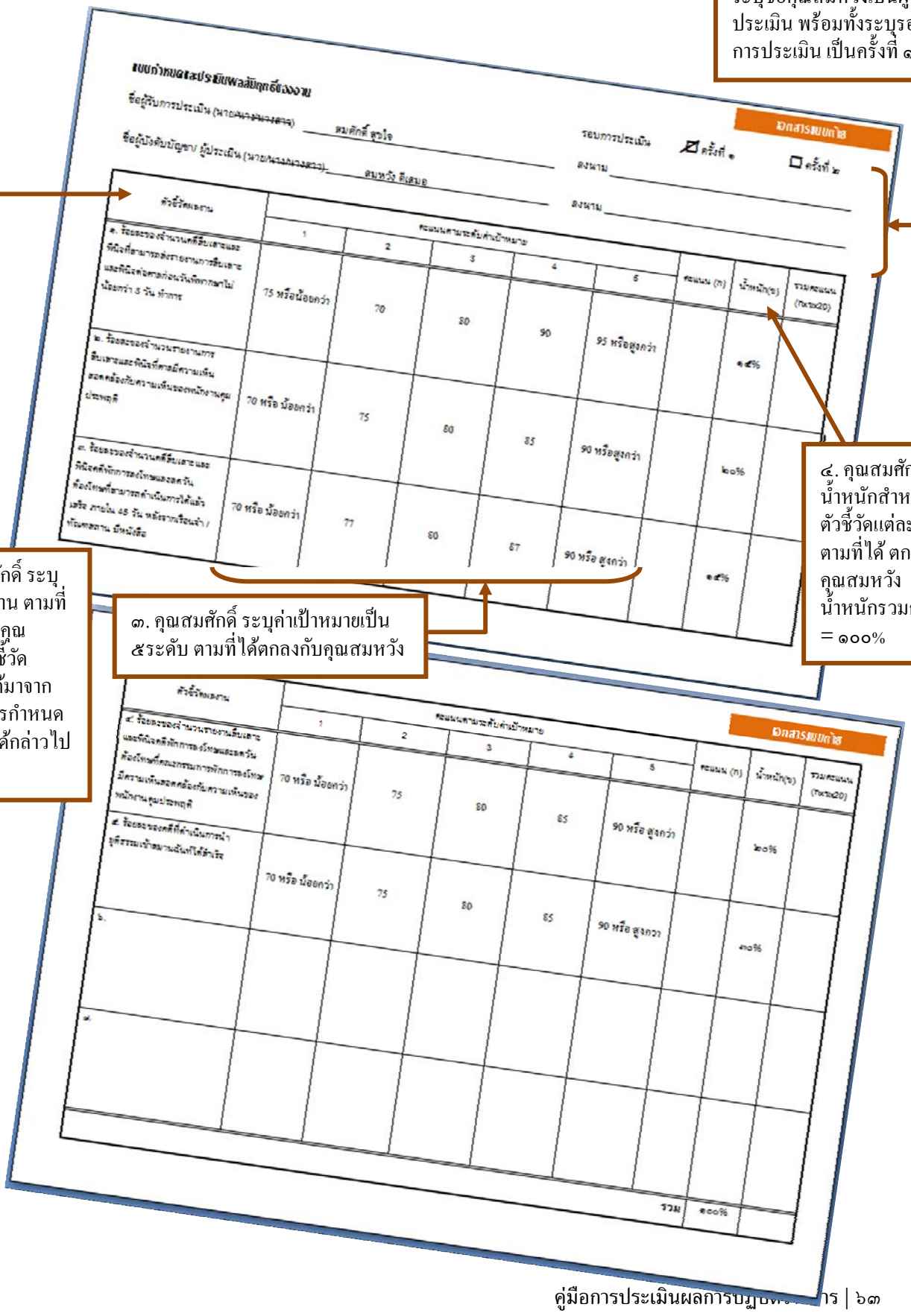


๓. คุณสมศักดิ์ ระบุระดับสมรรถนะของสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของกรมฯ ในกรณีตัวอย่างนี้ ตามข้อกำหนดของตำแหน่ง คุณสมศักดิ์จะต้องมีระดับสมรรถนะที่ระดับ ๒ สำหรับสมรรถนะหลักทั้ง ๕ ตัว ดังนั้น คุณสมศักดิ์จะระบุระดับ ๒ ไว้ภายใต้ หัวข้อ “ระดับที่คาดหวัง”

๔. คุณสมศักดิ์ สรุปร่วมกับคุณสมหวัง เพื่อกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว เมื่อรวมน้ำหนักแล้วเท่ากับ ๑๐๐%

ในกรณีนี้ คุณสมศักดิ์และคุณสมหวัง ตกลงให้สมรรถนะทั้ง ๕ ตัวมีน้ำหนักเท่ากัน ตัวละ ๒๐%

ค. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



๑. คุณสมศักดิ์ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และระบุชื่อคุณสมหวังเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุรอบการประเมิน เป็นครั้งที่ ๑

๒. คุณสมศักดิ์ ระบุตัวชี้วัดผลงาน ตามที่ได้ตกลงกับคุณสมหวัง ตัวชี้วัดผลงานนี้ ได้มาจากกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งได้กล่าวไปในบทที่ ๓

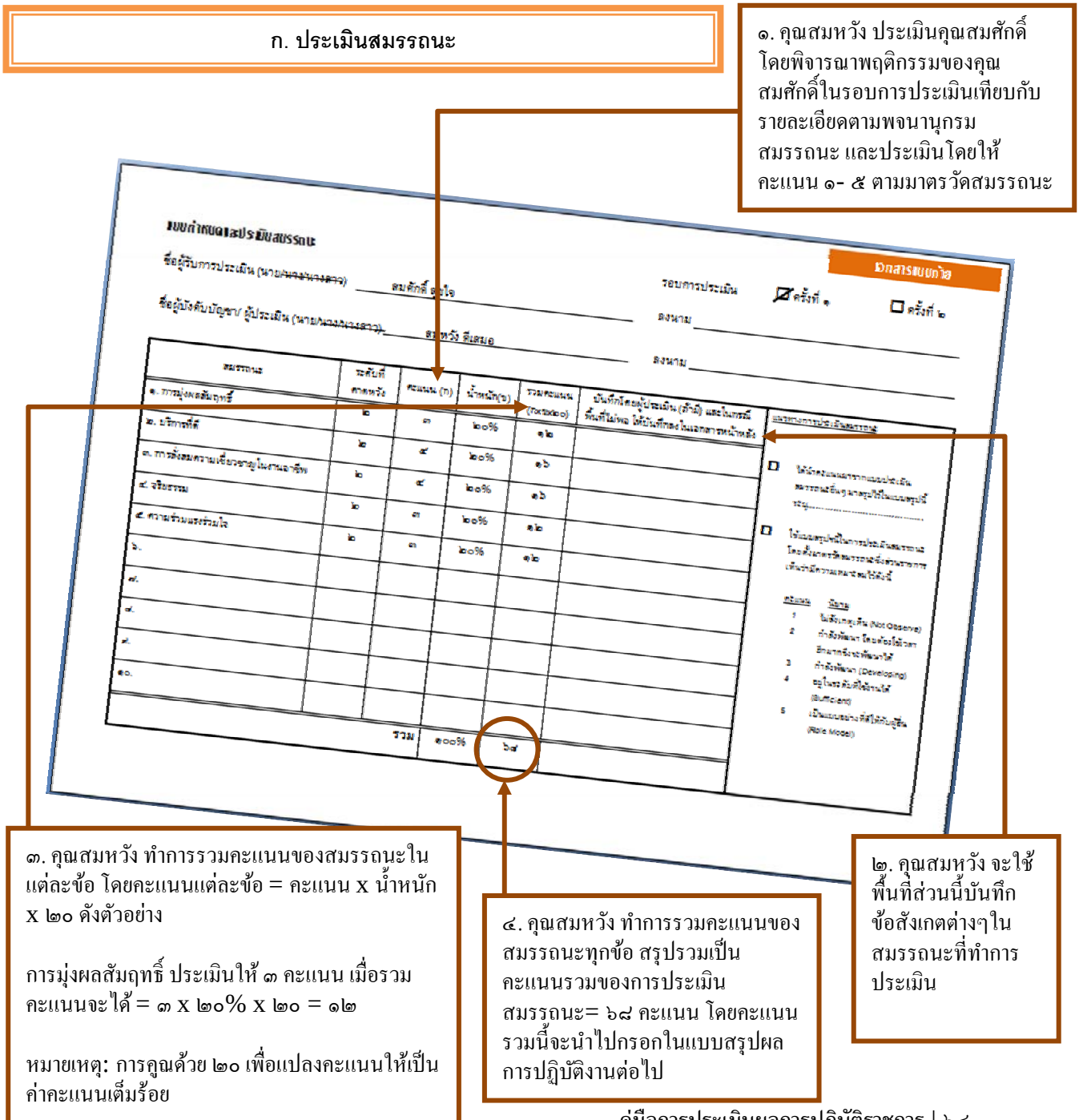
๓. คุณสมศักดิ์ ระบุค่าเป้าหมายเป็น ๕ระดับ ตามที่ได้ตกลงกับคุณสมหวัง

๔. คุณสมศักดิ์ ระบุน้ำหนักสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามที่ได้ ตกลงกับคุณสมหวัง โดยน้ำหนักรวมกัน = ๑๐๐%

๖.๓ การประเมินผลปฏิบัติงาน ณ.ปลายรอบการประเมิน

คุณสมหวังจะนำแบบฟอร์มฯ ซึ่งคุณสมศักดิ์ได้จัดทำในช่วงต้นรอบการประเมินมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และได้มอบหมายให้คุณสมศักดิ์รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ นำส่งให้คุณสมหวังเพื่อประกอบการพิจารณา

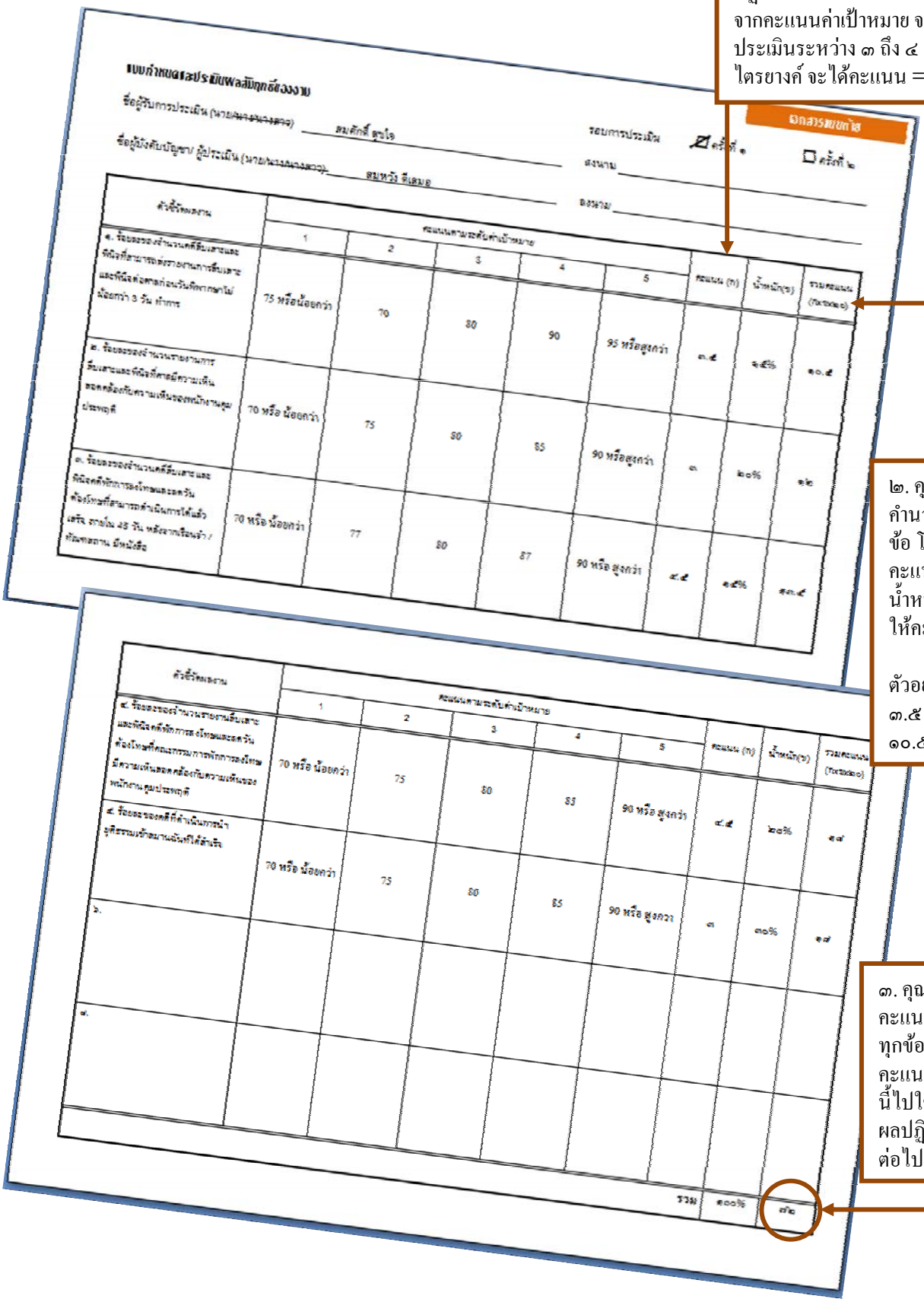
ในการประเมิน คุณสมหวังจะทำการประเมินในส่วนของสมรรถนะก่อน แล้วจึงไปประเมินในส่วนของผลสัมฤทธิ์ จากนั้นจึงนำคะแนนการประเมินจากทั้งสองส่วนมาคำนวณในแบบสรุปผลการปฏิบัติงาน



ข. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๑. คุณสมหวัง ประเมินคุณสมศักดิ์โดยพิจารณาจากข้อมูลการปฏิบัติงานที่รวบรวมได้ และทำการประเมินให้คะแนน

ตัวอย่าง: ตัวชี้วัด#๑ คุณสมศักดิ์มีผลการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ ๘๕ เมื่อพิจารณาจากคะแนนค่าเป้าหมาย จะได้รับคะแนนประเมินระหว่าง ๓ ถึง ๔ เมื่อคิดบรรญัติไตรยางค์ จะได้คะแนน = ๓.๕



แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมศักดิ์ ดูโอ รอบการประเมิน ☑ ครั้งที่ ๑ ☐ ครั้งที่ ๒

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเลย ส่วนงาน

ตำแหน่ง

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxขx๒๐)
	1	2	3	4	5			
๑. ร้อยละของจำนวนคดีที่ยื่นเสนอและที่นิจฉัยสามารถส่งรายงานการยื่นเสนอและที่นิจฉัยล่วงหน้าก่อนวันพิจารณาไม่น้อยกว่า 3 วัน ทำการ	75 หรือน้อยกว่า	70	80	90	95 หรือสูงกว่า	๓.๕	๑๕%	๑๐.๕
๒. ร้อยละของจำนวนรายงานการยื่นเสนอและที่นิจฉัยที่คาดมีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของหน้างานคุณประพฤติ	70 หรือ น้อยกว่า	75	80	85	90 หรือสูงกว่า	๓	๒๐%	๑๒
๓. ร้อยละของจำนวนคดีที่ยื่นเสนอและที่นิจฉัยที่การลงโทษและลงโทษต้องโทษที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ ภายใน 45 วัน หลังจากรับรอง / ทัณฑสถาน มีหนังสือ	70 หรือ น้อยกว่า	77	80	87	90 หรือ สูงกว่า	๔.๕	๑๕%	๑๓.๕

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxขx๒๐)
	1	2	3	4	5			
๔. ร้อยละของจำนวนรายงานยื่นเสนอและที่นิจฉัยที่การลงโทษและลงโทษต้องโทษที่คณะกรรมการพักการลงโทษมีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของหน้างานคุมประพฤติ	70 หรือ น้อยกว่า	75	80	85	90 หรือ สูงกว่า	๔.๕	๒๐%	๑๘
๕. ร้อยละของคดีที่ดำเนินการนำธุรกิจรวมเข้าสถานฉันที่ได้สำเร็จ	70 หรือ น้อยกว่า	75	80	85	90 หรือ สูงกว่า	๓	๓๐%	๑๘
๖.								
๗.								
						รวม	๑๐๐%	๗๒

๒. คุณสมหวัง คำนวนคะแนนแต่ละข้อ โดยคิดคะแนน = คะแนนประเมิน x น้ำหนัก x ๒๐ เพื่อทำให้คะแนนเป็นฐานร้อย

ตัวอย่าง ตัวชี้วัด#๑ = ๓.๕ x ๑๕% x ๒๐ = ๑๐.๕

๓. คุณสมหวัง รวมคะแนนประเมินตัวชี้วัดทุกข้อ ได้เท่ากับ ๗๒ คะแนน เพื่อนำคะแนนนี้ไปใช้คำนวนคะแนนผลปฏิบัติงานรวมต่อไป

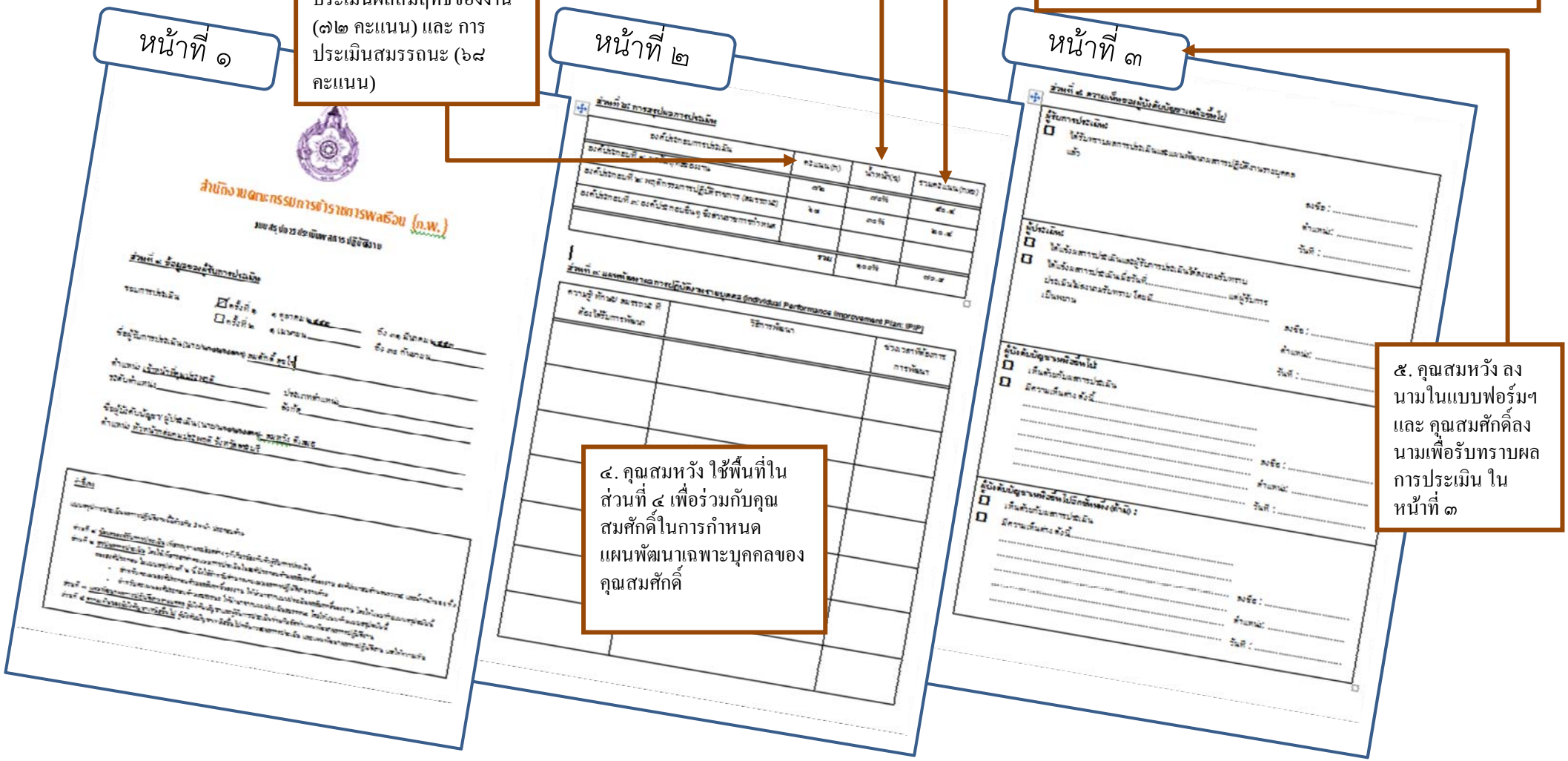
ค. สรุปผลการประเมินฯ

๑. คุณสมหวัง กรอกคะแนนประเมินที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗๒ คะแนน) และ การประเมินสมรรถนะ (๖๘ คะแนน)

๒. คุณสมหวัง ระบุน้ำหนักการประเมินผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะ เป็น ๗๐: ๓๐ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของกรม

๓. คุณสมหวัง ทำการคำนวนคะแนนถ่วงน้ำหนักในหัวข้อผลสัมฤทธิ์ ของงาน และ สมรรถนะ จากนั้น ทำการรวมคะแนน

คะแนนผลสัมฤทธิ์ฯ = ๗๒x๗๐% = ๕๐.๔ คะแนน
คะแนนสมรรถนะ = ๖๘x๓๐% = ๒๐.๔ คะแนน
รวมคะแนน = ๗๐.๘ คะแนน



๔. คุณสมหวัง ใช้พื้นที่ในส่วนที่ ๔ เพื่อร่วมกับคุณสมศักดิ์ในการกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลของคุณสมศักดิ์

๕. คุณสมหวัง ลงนามในแบบฟอร์มฯ และ คุณสมศักดิ์ลงนามเพื่อรับทราบผลการประเมิน ในหน้าที่ ๓

ภาคผนวก

(ในส่วนราชการเดียวกันให้ใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบเดียวกัน)

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____
☐ ครั้งที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง_____
ระดับตำแหน่ง_____ สังกัด_____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)_____
ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มี ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน
ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน โดยใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านสมรรถนะ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน
ส่วนที่ ๔: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน และแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxข)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน			
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)			
องค์ประกอบที่ ๓: องค์ประกอบอื่นที่ส่วนราชการกำหนด (ถ้ามี)			
	รวม	๑๐๐%	

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ใช้ ในการพัฒนา

ส่วนที่ ๔: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้รับการประเมิน:

☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง: .....

วันที่ : .....

ผู้ประเมิน:

☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ

☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง: .....

วันที่ : .....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง: .....

วันที่ : .....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง: .....

วันที่ : .....

แบบสรุปการประเมินสมรรถนะ: รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ ๑ ☐ ครั้งที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxข)	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
๑.					
๒.					
๓.					
๔.					
๕.					
๖.					
๗.					
๘.					
๙.					
๑๐.					
		รวม	๑๐๐%		

แนวทางการประเมินสมรรถนะ

☐ ได้นำคะแนนมาจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ มาสรุปไว้ในแบบสรุปนี้ ระบุ.....

☐ ใช้แบบสรุปฯนี้ในการประเมินสมรรถนะโดยตั้งมาตรวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสมไว้ดังนี้

คะแนน	นิยาม
๑	ไม่สังเกตเห็น (Not Observe)
๒	กำลังพัฒนา โดยต้องใช้เวลาอีกมากจึงจะพัฒนาได้
๓	กำลังพัฒนา (Developing)
๔	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ (Sufficient)
๕	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ_____

.....

.....

.....

สมรรถนะ_____

.....

.....

.....

สมรรถนะ_____

.....

.....

.....

สมรรถนะ_____

.....

.....

.....

แบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ ๑ ☐ ครั้งที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxข)
	1	2	3	4	5			
๑.								
๒.								
๓.								
๔.								

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก(ข)	รวมคะแนน (กxข)
	1	2	3	4	5			
๕.								
๖.								
๗.								
๘.								
๙.								
						รวม	๑๐๐%	