

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

อภัพรพระบบบริหารผลงาน
และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.



คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สภาพรรบบบริหารผลงาน
และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ISBN : 978-616-548-025-3

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งที่ ๑

จำนวน ๒,๕๐๐ เล่ม

เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๔ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๘

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๖๘

www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท ที.เอ.สียิ่ง จำกัด

โทรศัพท์ ๐ ๒๘๘๑ ๙๘๙๐

โทรสาร ๐ ๒๘๘๑ ๙๘๙๔

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่า ต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา แต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วยวิธีการประเมินหลายวิธีที่ส่วนราชการและจังหวัดสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

คู่มือเล่มนี้เป็นคู่มือเล่มแรกที่ยังอธิบายภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะมีส่วนราชการและจังหวัดเข้าใจกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ สำหรับในระยะต่อไป สำนักงาน ก.พ. จะได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแง่มุมอื่นๆ เพิ่มเติมขึ้นอีก เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการและจังหวัด และขอขอบคุณผู้แทนส่วนราชการและจังหวัดทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการแสดงความคิดเห็น และร่วมพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อันเป็นที่มาของการจัดทำคู่มือเล่มนี้ ซึ่งได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

๙ กันยายน ๒๕๕๒

สารบัญ

	หน้า	
คำนำ	(ก)	
สารบัญ	(ข)	
บทที่ ๑	การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑
บทที่ ๒	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๗
บทที่ ๓	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	๒๘
บทที่ ๔	การประเมินสมรรถนะ	๔๘
บทที่ ๕	การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา	๖๕
บทที่ ๖	ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๗๑

ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- ภาคผนวก ข แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- ภาคผนวก ค แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ภาคผนวก ง แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



เนื้อหาในบทที่ ๑ ประกอบด้วย (๑) ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (๒) ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (๓) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และ (๔) ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการ และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้

๑.๒.๑ ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

๑) การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ

๓) การนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือที่เรียกโดยย่อว่า KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต

๑.๒.๒ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล นอกจากช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมินแล้ว ยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กร ได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการกำหนดไว้ว่า ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายของงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ และผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

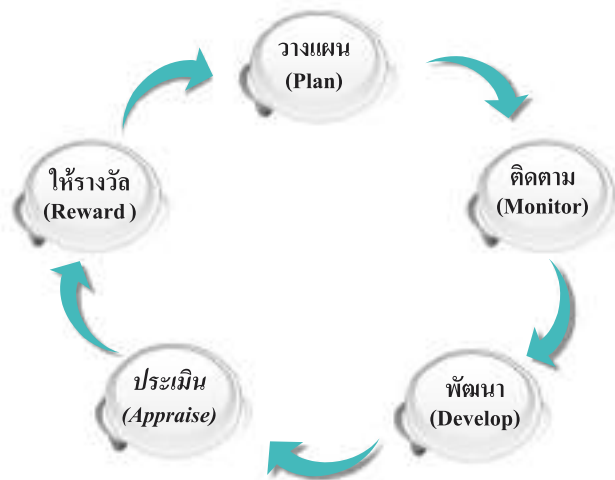
๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

แม้เอกสารหรือตำราบางเล่มอาจจะระบุขั้นตอนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกันไป เช่น อาจลำดับขั้นตอนดังนี้ (๑) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (๒) การพัฒนา (๓) การติดตาม (๔) การประเมินผล หรือบางตำราอาจจะระบุจำนวนขั้นตอนไว้มาก/น้อยกว่านี้ เช่น ไม่แยกเรื่องการให้รางวัลออกมาเป็นขั้นตอนหนึ่งโดยเฉพาะ แต่โดยรวมแล้วถือได้ว่าสาระสำคัญของทั้งกระบวนการไม่ได้แตกต่างกัน

คู่มือเล่มนี้จะเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็น ๕ ขั้นตอน ดังสรุปได้ตามแผนภาพที่ ๑.๑ โดยจะเน้นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

แผนภาพที่ ๑.๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่า จะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- ๑) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง
- ๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมาย และแผนงานขององค์กรได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ได้

๑.๓.๒ การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

แม้การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะได้ช่วยแก้ไขปัญหอย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑) *ผลสัมฤทธิ์ของงาน* อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

๒) *พฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ* เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กร กำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์ มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จ ของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมาย ในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้ สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดี ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ ของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเอง ได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะ พอสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงาน นอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น

โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและ พฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงาน ที่พึงประสงค์ เป็นต้น

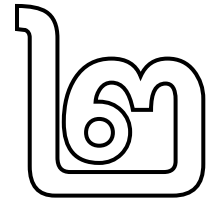
๑.๔ ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ แม้จะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน อันได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล แต่เนื่องจาก ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในราชการพลเรือนไทยยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ดังนั้น เนื้อหาในคู่มือนี้จะเน้นการอธิบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) เป็นสำคัญ

สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คู่มือนี้จะให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน อันเป็นการดำเนินการตามมาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”



ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



บทที่ ๑ ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการและขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไว้โดยสังเขป

ในบทที่ ๒ นี้ จะได้อธิบายในรายละเอียดการนำแนวทางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) มาประยุกต์ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของบทนี้ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

เนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย (๑) ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ (๒) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (๓) แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ (๔) ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้แบบฟอร์ม

๒.๑ ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง ๕ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่กล่าวไว้ในบทที่ ๑ หากพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ก็คือการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency)

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

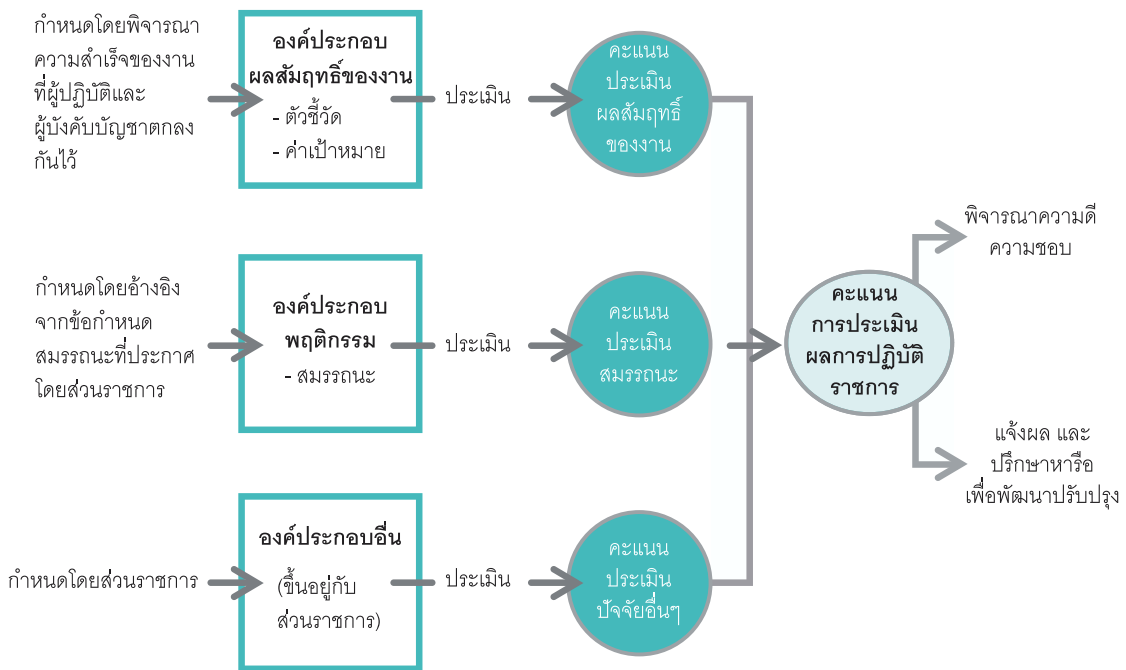
(๑) คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ

(๒) คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนทั้ง ๒ ส่วนนี้ จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป

แผนภาพที่ ๒.๑ สรุปให้เห็นภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ *อย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้ หากเห็นสมควร*

แผนภาพที่ ๒.๑ สรุปภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



๒.๒ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ภาคผนวก ก) โดยสรุปมีดังนี้

๒.๒.๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

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

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

๒.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ต้องพิจารณาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการจึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบการประเมินและเงื่อนไขการประเมิน ซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติราชการสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

$$\begin{array}{l}
 \text{คะแนนผลการปฏิบัติราชการ} \\
 (\text{๑๐๐ คะแนน})
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{คะแนนการประเมิน} \\
 \text{ผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\
 \times \\
 \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{คะแนนการประเมิน} \\
 \text{พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ} \\
 \times \\
 \text{น้ำหนักพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{คะแนนการประเมิน} \\
 \text{องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)} \\
 \times \\
 \text{น้ำหนักองค์ประกอบอื่น}
 \end{array}$$

โดยทั่วไปผู้นำหน้าขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีผู้นำหน้า
ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถ
กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นร้อยละ ๗๐:๓๐ หรือ
๘๐:๒๐ หรือ ๕๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น

สำหรับในกรณีของข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือ
มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงของ
การเรียนรู้ อาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงาน
และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ ๕๐

๒.๒.๓ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะถูกแบ่งเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ
ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้
เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “พอใช้” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ตารางที่ ๒.๑ ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ ระหว่างการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดได้	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน ระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลเป็น ๕ ระดับ)
	ดีมาก	ตามความเหมาะสม	
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	

เนื่องจากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนระดับผลงานของ
ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณา
เลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance)
อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

อย่างไรก็ดี ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคะแนนประเมินผล
การปฏิบัติราชการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ (ระดับต้องปรับปรุง)
ต้องจัดทำ “คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

(รายละเอียดตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒)

๒.๒.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย ที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี ตามที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ (งานยุทธศาสตร์)

๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับประเมิน ที่ไม่ปรากฏตามข้อ ๑) (งานภารกิจ)

๓) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความฉับไว/ทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

๒.๒.๕ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทำโดยการอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ซึ่งจะได้อีกกล่าวถึงต่อไป

๒.๒.๖ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมินและผู้ที่ทำให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่างๆ ไว้ในตารางที่ ๒.๒ และ ๒.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้รับการประเมิน

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
๑. นายกรัฐมนตรี	ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๒. รัฐมนตรีเจ้าสังกัด	ปลัดกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี
๓. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี/ปลัดกระทรวง	หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง
๔. หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ข้าราชการในบังคับบัญชาของปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๕. หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๖. เลขาธิการรัฐมนตรี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๗. ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๘. ปลัดจังหวัด/หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๙. นายอำเภอ	ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๑๐. ปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๑๑. ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย	

ตารางที่ ๒.๓ การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมิน

ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น	ผู้รับการประเมิน
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
๒. หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการ/ปฏิบัติราชการ	ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น
๓. หัวหน้าคณะผู้แทน (การบริหารราชการในต่างประเทศ)	ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ต่างประเทศ แต่มิใช่บุคคลในคณะผู้แทน

๒.๒.๓ ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง เก็บสำเนาไว้อย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอื่น เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

๒.๒.๔ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว ปรากฏในตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในระดับกรมและจังหวัด ให้มีลักษณะดังนี้

๑. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม

รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer : CHRO) ของส่วนราชการ	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ	เลขานุการ

๒. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด

รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer : CHRO) ของจังหวัด	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัด	เลขานุการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด อาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ/องค์คณะที่ต่ำกว่า คณะกรรมการกลั่นกรองฯ ระดับกรม/จังหวัด เช่น ระดับสำนัก/กอง เพื่อช่วยทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่เห็นสมควรด้วยก็ได้

๒.๓ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลปฏิบัติราชการ จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์มเพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมิน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน จะมีการสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ตลอดจนบันทึกการแจ้งผลการประเมินลงในแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดให้มีสำหรับข้าราชการทุกคนในส่วนราชการ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผล การปฏิบัติราชการ ทั้งที่เป็นแบบฟอร์มบังคับที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำ และแบบฟอร์มอื่นๆ ที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

แบบฟอร์มที่ ๑ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี ๓ หน้า ใช้เพื่อสรุปคะแนน ประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Performance Development Plan) และบันทึกการแจ้งผลการประเมิน โดยแบบฟอร์มนี้เป็น แบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำสำหรับข้าราชการทุกคนในสังกัด อย่างไรก็ตาม หากส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นควรปรับเนื้อหาในแบบฟอร์มให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ของส่วนราชการ ก็สามารถทำได้ แต่ต้องกำหนดให้มีเนื้อหาระ ไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ทั้งนี้ ในส่วนราชการเดียวกัน ควรใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รูปแบบเดียวกัน

แบบฟอร์มที่ ๒ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับ ค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงาน ที่เป็นที่ยึดถือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน และผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมิน

แบบฟอร์มนี้เป็นตัวอย่างที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ ซึ่งได้ออกแบบมาโดย มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินใช้เป็นเครื่องมือช่วยสำหรับการกรอก รายละเอียดในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานในแบบฟอร์มที่ ๑ (ส่วนที่ ๒ องค์กรประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน) ดังนั้น ส่วนราชการอาจกำหนดรูปแบบของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงานให้เหมาะสมกับส่วนราชการ รวมทั้งอาจกำหนดให้มีจำนวนหน้ามากกว่าตัวอย่างใน แบบฟอร์มนี้ก็ได้

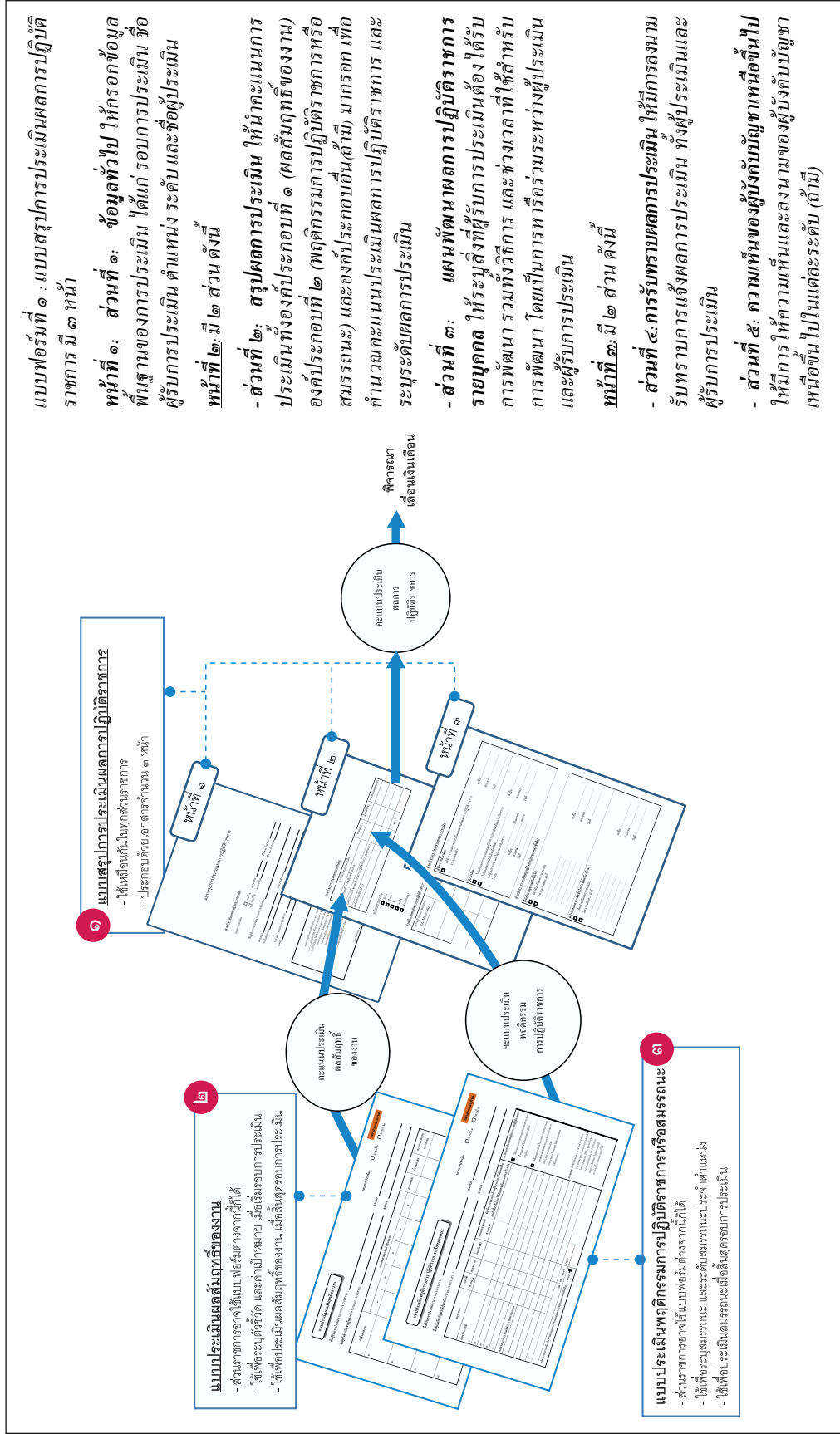
แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้เพื่อระบุพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คะแนน และน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว

เช่นเดียวกับแบบฟอร์มที่ ๒ กล่าวคือ แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะนี้เป็นเพียงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกรอกแบบฟอร์มหลักคือ แบบฟอร์มที่ ๑ (ส่วนที่ ๒ องค์กรประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ) ดังนั้น ส่วนราชการอาจปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับส่วนราชการก็ได้

ตัวอย่างแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏอยู่ในภาคผนวกท้ายคู่มือฉบับนี้ ส่วนความสัมพันธ์ของแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบ ได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ ๒.๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน



จากแผนภาพที่ ๒.๒ ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มทั้งสาม อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติทุกส่วนราชการจะต้องจัดให้มีแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) โดยให้เป็นไปตามตัวอย่างที่แสดงไว้ในคู่มือฉบับนี้ เว้นแต่กรณีที่ ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการ แต่ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มีสาระไม่น้อยกว่า ในแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

สำหรับแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๒) และแบบประเมิน พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (แบบฟอร์มที่ ๓) นั้น ส่วนราชการจะกำหนดให้มี รูปแบบตามตัวอย่างที่เสนอไว้ในคู่มือฉบับนี้ หรือจะใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นเอง ก็ได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

ตารางที่ ๒.๕ การเลือกใช้แบบฟอร์มในการประเมิน

แบบฟอร์มที่ ๑: แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	⇒	เป็นเอกสารหลักที่ทุกส่วนราชการต้องมี
แบบฟอร์มที่ ๒: แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	}	เป็นเอกสารแนบที่ส่วนราชการสามารถเลือกได้ ระหว่างแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนี้ ๑. ใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่าง ๒. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการมีอยู่แล้ว ๓. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นใหม่
แบบฟอร์มที่ ๓: แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ		

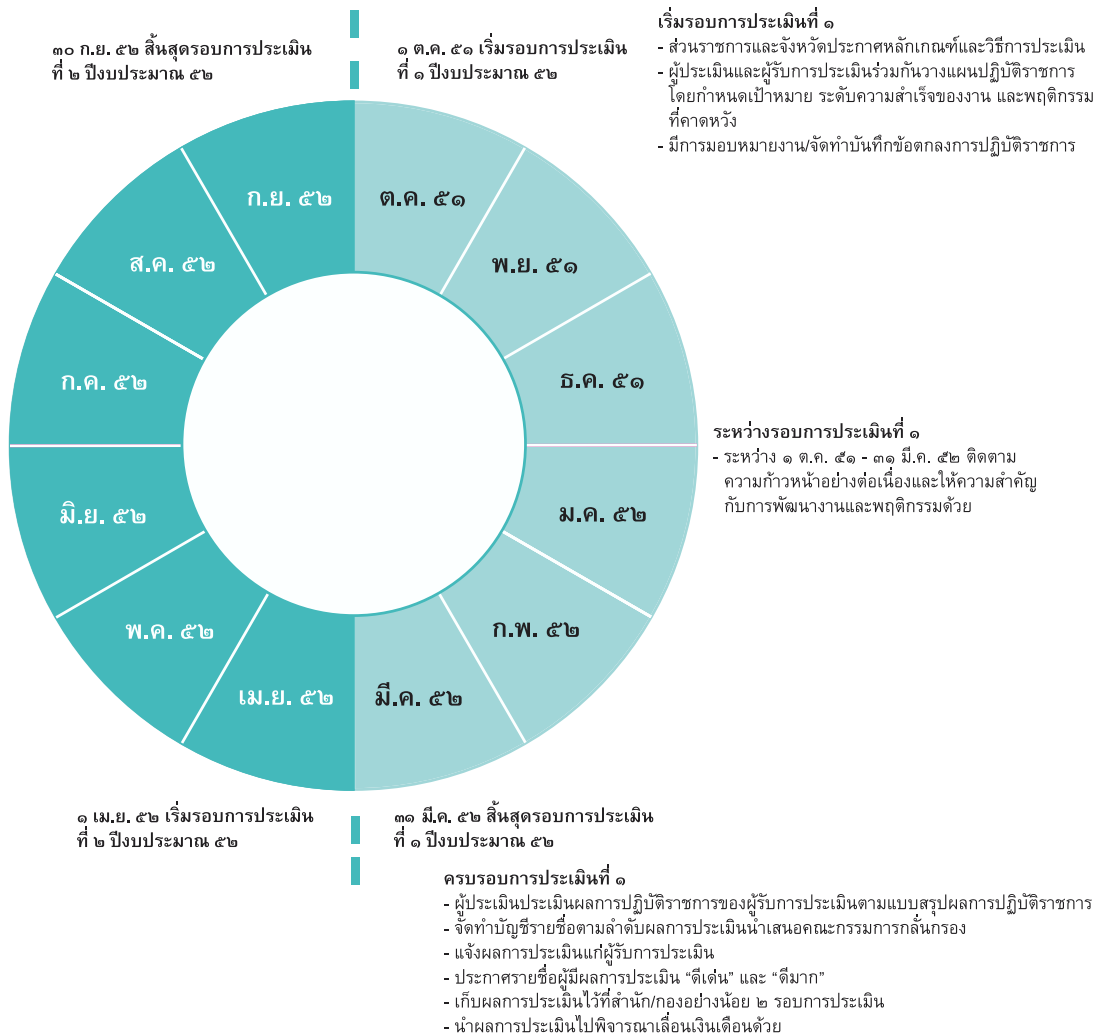
๒.๔ ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้แบบฟอร์ม

การดำเนินการตามระบบประเมินผลปฏิบัติราชการในหนึ่งรอบการประเมิน แบ่งได้ เป็น ๓ ช่วง ดังนี้

- (๑) เริ่มรอบการประเมิน
- (๒) ระหว่างรอบการประเมิน และ
- (๓) ครอบรอบการประเมิน

เนื้อหาในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง รวมถึงวิธีการใช้แบบฟอร์มทั้งสามแบบที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วโดยละเอียดในหัวข้อ ๒.๓ โดยกิจกรรมในรอบปีงบประมาณหนึ่งซึ่งประกอบด้วย ๒ รอบการประเมิน สรุปได้ตามแผนภาพที่ ๒.๓ ที่ได้ยกกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินในรอบการประเมินที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ขึ้นมาเป็นตัวอย่าง

แผนภาพที่ ๒.๓ กิจกรรมที่เกิดขึ้นตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ



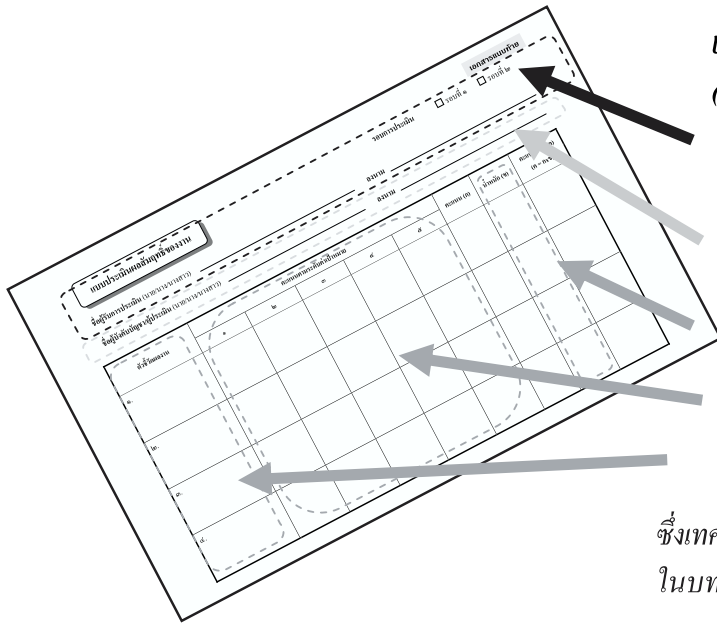
ช่วงที่ ๑ เริ่มรอบการประเมิน

ผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติให้เกิดผลในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย ตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้ว ให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

The image shows three overlapping forms used for performance evaluation. The top form is labeled 'หน้าที่ ๑' (Page 1) and is titled 'แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ' (Summary Form of Performance Evaluation). It contains fields for 'ผู้รับการประเมิน' (Person being evaluated), 'ผู้ประเมิน' (Evaluator), and 'ผู้บังคับบัญชา' (Supervisor). The middle form is labeled 'หน้าที่ ๒' (Page 2) and contains a table for 'ตัวชี้วัดผลงาน' (Performance Indicators) with columns for 'ตัวชี้วัด' (Indicator), 'ค่าเป้าหมาย' (Target Value), 'ปีงบประมาณ' (Fiscal Year), and 'ไตรมาส' (Quarter). The bottom form is labeled 'หน้าที่ ๓' (Page 3) and contains sections for 'ผลการประเมิน' (Evaluation Results) and 'ข้อเสนอแนะ' (Recommendations). An arrow points to the top form.

๑. ให้ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลใน “แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ” (แบบฟอร์มที่ ๑) หน้าที่ ๑ ให้ครบ

เนื่องจากยังอยู่ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน จึงให้ผู้รับการประเมินกรอกเพียงข้อมูลในหน้าที่ ๑ นี้ เท่านั้น โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลใดในหน้าที่ ๒ และ ๓ ทั้งนี้ เพราะยังไม่มีข้อมูลผลการปฏิบัติราชการใดเกิดขึ้น

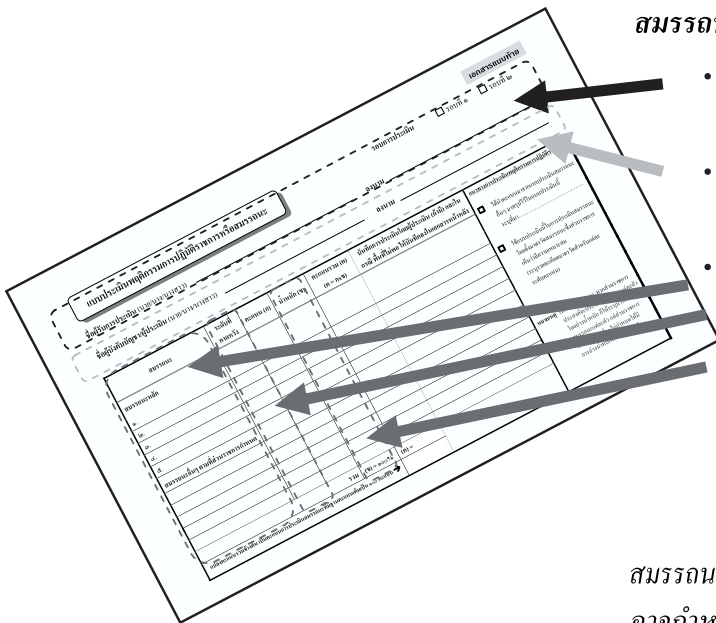


๒. ใน “แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” (แบบฟอร์มที่ ๒)

- ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ หรือ ๒) ชื่อสกุล พร้อมลงนาม
- ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกรอกชื่อสกุล พร้อมลงนาม
- ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ร่วมกันระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับ ค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยน้ำหนักรวมของทุกตัวต้องเท่ากับ ๑๐๐ %

ซึ่งเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดผลงานจะได้กล่าวโดยละเอียด ในบทที่ ๓ ต่อไป

๓. ใน “แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ” (แบบฟอร์มที่ ๓)



- ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ หรือ ๒) ชื่อสกุล พร้อมลงนาม
- ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกรอกชื่อสกุล พร้อมลงนาม
- ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ร่วมกันระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง พร้อมทั้งน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว โดยน้ำหนักรวมของทุกตัว ต้องเท่ากับ ๑๐๐ %

สมรรถนะที่ประเมินต้องประกอบด้วยอย่างน้อย สมรรถนะหลัก ๕ ด้านตามที่ ก.พ. กำหนด โดยส่วนราชการ อาจกำหนดเพิ่มเติมขึ้นด้วยก็ได้

เมื่อกรอกรายละเอียดในแบบฟอร์มทั้ง ๓ แล้ว ให้ผู้รับการประเมินนำ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ แนบท้ายรวมไว้กับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นเอกสารหลัก เพื่อให้ผู้ประเมินเก็บไว้ใช้เมื่อครบรอบการประเมิน

อย่างไรก็ดี ผู้รับการประเมินควรสำเนาเอกสารดังกล่าวเก็บไว้เองชุดหนึ่งเพื่อใช้อ้างอิงเมื่อจำเป็น

ช่วงที่ ๒ ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินจะต้องปฏิบัติราชการให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน

ผู้รับการประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติ พึงติดตามงานที่ตนรับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ไขโดยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติราชการได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงโดยมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง

อย่างไรก็ดี เนื่องจากงานในภาคราชการเป็นงานที่อาจประสบกับการเปลี่ยนแปลงสูง หลายครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกันหารือปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือค่าเป้าหมายรวมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัด แล้วจึงแก้ไขข้อมูลใน แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๒) ให้สอดคล้องกันด้วย ดังนี้

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือ ค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักตัวชี้วัดผลงานเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของงานในระหว่างรอบการประเมิน อาจทำได้ ดังนี้

- ๑) ตัดตัวชี้วัดผลงานที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป
- ๒) คงตัวชี้วัดผลงานเดิมไว้ แต่ปรับค่าเป้าหมายใหม่ให้เหมาะสม
- ๓) เพิ่มตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนงานที่เพิ่มเข้ามา

ช่วงที่ ๓ ครอบรอบการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน จากการพิจารณาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (หากมีการกำหนดองค์ประกอบอื่นไว้ด้วย ผู้ประเมินก็ต้องพิจารณาองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ระบุในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๒) และให้กรอกข้อมูลดังนี้

๑. ประเมินและให้คะแนนโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นจริง กับค่าเป้าหมาย หากผลงานตรงกับค่าเป้าหมายใด ก็ให้คะแนนไปตามนั้น

ทั้งนี้ คะแนนการประเมินอาจมีค่าระหว่าง ๑ ถึง ๕

๒. คำนวณคะแนนการประเมินของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัว ดังนี้

$$\text{คะแนนรวม (ค)} = \text{คะแนน (ก)} \times \text{น้ำหนัก (ข)}$$

จากนั้นให้รวมคะแนนของทุกตัวชี้วัดผลงาน และแปลงคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับเป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยการนำ ๒๐ มาคูณกับคะแนนรวม (ค)

การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ หากใช้ตามตัวอย่างในคู่มือนี้ จะดำเนินการได้โดยอ้างอิง “พจนานุกรมสมรรถนะ” (Competency Dictionary) และระดับสมรรถนะของตำแหน่ง

๓. ประเมินและให้คะแนนสมรรถนะ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินที่แสดงออกตลอดช่วงรอบการประเมิน

อนึ่ง คะแนนการประเมินจะมีค่าระหว่าง ๑ ถึง ๕ โดยการประเมินจะอ้างอิงเกณฑ์การประเมินที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไป

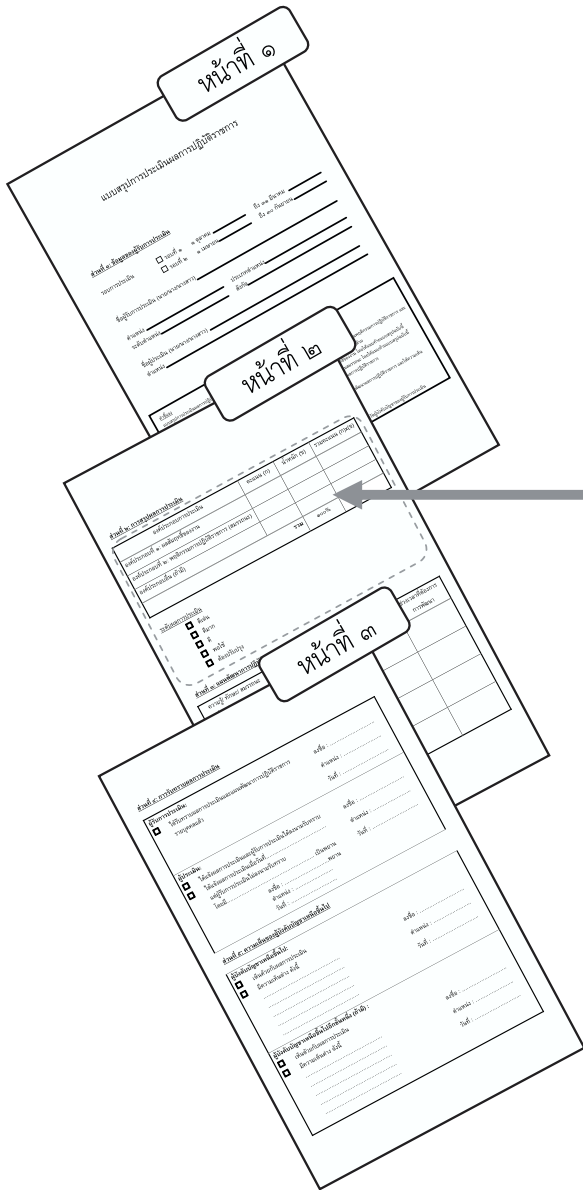
๔. กำหนดคะแนนการประเมินของสมรรถนะแต่ละตัว ดังนี้

$$\text{คะแนนรวม (ค)} = \text{คะแนน (ก)} \times \text{น้ำหนัก (ข)}$$

จากนั้นให้รวมคะแนนของทุกสมรรถนะ และแปลงคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับเป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยการนำ ๒๐ มาคูณกับคะแนนรวม (ค)

หมายเหตุ :

๑. เนื่องจากระดับคะแนนของค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ มี ๕ ระดับคะแนน ดังนั้น ในการคำนวณคะแนนรวมจึงต้องปรับให้เป็นฐาน ๑๐๐ โดยนำ ๒๐ มาคูณกับคะแนนรวม (ค) ทั้งนี้ ตัวเลข ๒๐ ได้มาจากการคำนวณโดยนำ ๑๐๐ มาหารด้วย ๕
๒. การประเมินสมรรถนะตามตัวอย่างนี้ เป็นการประเมินสมรรถนะโดยใช้มาตรวัดที่มีการกำหนดระดับคะแนนเป็น ๕ ระดับ เช่น การวัดโดยพิจารณาจากร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ การวัดโดยพิจารณาถึงระดับจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน การวัดโดยพิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน เทียบกับความเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model) และการวัดโดยอิงการเปรียบเทียบกับสมรรถนะของบุคลากรในระดับเดียวกัน เป็นต้น

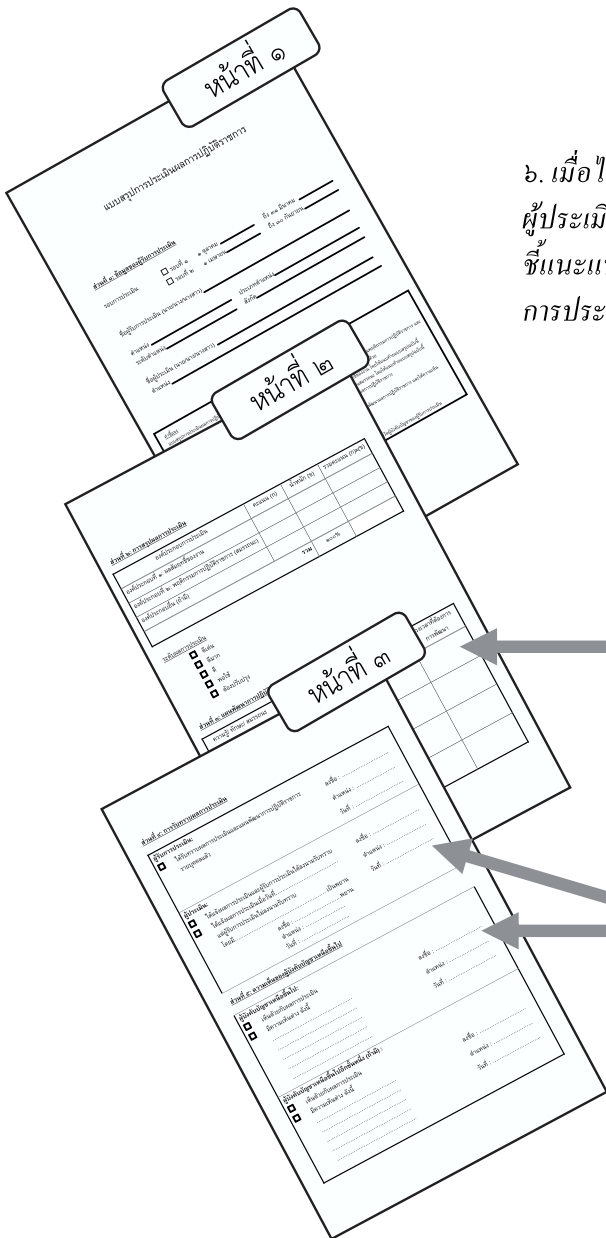


๕. ให้นำคะแนนจาก แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๒) และแบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (แบบฟอร์มที่ ๓) มากรอกในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑ หน้าที ๒ ส่วนที่ ๒) จากนั้นจึงคำนวณคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระบุระดับผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (กxข)
องค์ประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	๖๐	๖๐%	๔๕
องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	๔๐	๓๐%	๒๔
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
รวม		๑๐๐%	๖๙

คะแนนจาก แบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

คะแนนจาก แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



๖. เมื่อได้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้วจึงให้ผู้ประเมินแจ้งผลแก่ผู้รับการประเมิน พร้อมให้การปรึกษาชี้แนะแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติราชการแก่ผู้รับการประเมินต่อไป

๗. ระบุ แผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ รายบุคคล ที่ได้มาจากการหารือร่วมระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน (แบบฟอร์มที่ ๑ หน้าที่ ๒ ส่วนที่ ๓) โดยให้ระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้:

- ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา
- วิธีการพัฒนา
- ช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

๘. ให้ผู้เกี่ยวข้องอันประกอบด้วย ผู้รับการประเมิน ผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) ลงนาม (แบบฟอร์มที่ ๑ หน้าที่ ๓ ส่วนที่ ๔ และ ๕)

๙. จากนั้น จึงให้ผู้ประเมินส่ง แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พร้อมเอกสารแนบไปยังหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อเก็บรวบรวมไว้กับแฟ้มประวัติของข้าราชการแต่ละคนสำหรับการอ้างอิงในกรณีจำเป็น และเก็บสำเนาข้อมูลไว้ที่สำนัก/กอง เป็นเวลาอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน

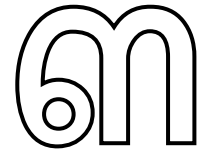
จะเห็นได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งนี้ อาจสรุปบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละช่วงของรอบการประเมินได้ ดังปรากฏในตารางที่ ๒.๖

ตารางที่ ๒.๖ บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ • ร่วมกับผู้รับการประเมิน วางแผนการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวัง ตัวชี้วัดผลงาน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน • ร่วมกับผู้รับการประเมิน กรอกข้อมูลเบื้องต้นใน แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) และเอกสารแนบต่าง ๆ 	<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน • ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันไว้ • ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด และ/หรือ ค่าเป้าหมายผลงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 	<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ตกลงและประกาศให้ทราบทั่วกันเมื่อเริ่มรอบการประเมิน • แจงผลการประเมิน และให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล • เก็บสำเนา แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) ไว้ที่สำนัก/กอง เป็นเวลาอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน • นำส่ง แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พร้อมเอกสารแนบทั้งหมดแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการระดับกรม/จังหวัด ให้จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้
<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ร่วมกับผู้ประเมิน วางแผนการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวัง ตัวชี้วัดผลงาน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน • ร่วมกับผู้ประเมินในการกรอกข้อมูลเบื้องต้นใน แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเอกสารแนบต่าง ๆ 	<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งใจปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายด้วยพฤติกรรมตามที่ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน • ปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน หากเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการ 	<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ลงนามรับทราบผลการประเมิน • รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติราชการของตนต่อไป
<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ</p> <p style="text-align: center;">-</p>	<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ</p> <p style="text-align: center;">-</p>	<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • พิจารณากลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ/จังหวัด เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน • เสนอผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน
<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์การประเมินสำหรับรอบการประเมิน เสนอผู้มีอำนาจพิจารณา • แจงประกาศหลักเกณฑ์ฯ ข้างต้นให้ทราบทั่วกัน 	<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้การช่วยเหลือผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินตามความจำเป็น • ประกาศรายนามข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” 	<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> • รวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการจาก สำนัก/กอง นำส่งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด/กรม • จัดเก็บต้นฉบับ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการแต่ละรายไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้



การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



ในบทที่ ๒ ได้อธิบายภาพรวมระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ ที่ได้กำหนดให้ต้องพิจารณาองค์ประกอบการประเมินอย่างน้อย ๒ ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

เมื่อรวมคะแนนการประเมินของทั้งสององค์ประกอบ แล้วนำไปรวมกับคะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่นที่ส่วนราชการเห็นควรให้พิจารณาเพิ่มเติม ก็จะได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแก่ผู้รับการประเมินรายนั้น

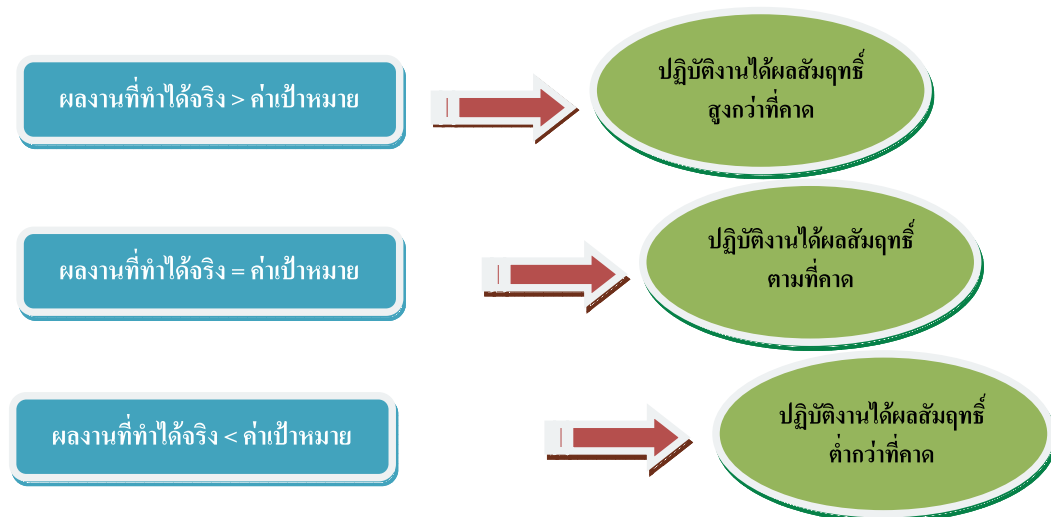
สำหรับบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนองค์ประกอบแรก คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื้อหาของบทนี้ครอบคลุมกรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน อันประกอบด้วย ๕ ส่วนสำคัญ ได้แก่ (๑) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๒) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (๓) การกำหนดค่าเป้าหมาย (๔) การพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ (๕) การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าก็ย่อมจะได้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “KPI”) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการบอกว่าผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมินในแต่ละ KPI นั้นสูงหรือต่ำอย่างไร

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้จริง (Actual Results) กับค่าเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลการเปรียบเทียบมีได้ ๓ ลักษณะ ดังนี้



จากนั้นผู้ประเมินจะคำนวณคะแนนรวมของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ดูตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ค)

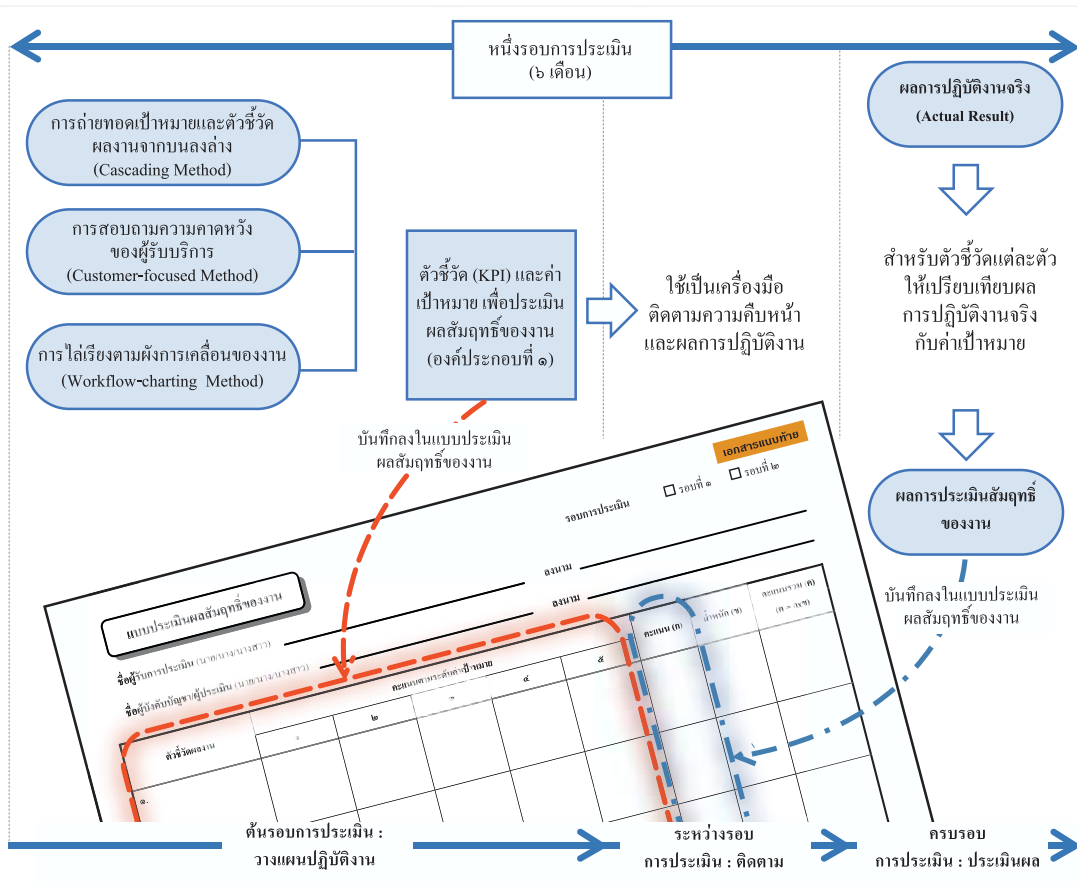
การกำหนด KPI อาจทำได้หลายวิธี โดยจะได้กล่าวเป็นแนวทางไว้ในคู่มือนี้ ๓ วิธีด้วยกัน การที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาแนวทางการกำหนด KPI ขึ้นมาหลากหลายวิธีก็เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับลักษณะงานที่จะประเมินได้ดีขึ้น โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีตามแนวทางที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ หรืออาจใช้วิธีการอื่นที่ส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสมกว่าก็ได้

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานทั้ง ๓ วิธี ที่จะกล่าวถึงในคู่มือนี้ ได้แก่

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)

กิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนด KPI และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในรอบการประเมินหนึ่ง ๆ รวมถึงการใช้ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แสดงสรุปไว้ในแผนภาพที่ ๓.๑ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๑ กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงหนึ่งรอบการประเมิน



๓.๒ การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน

การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) มีหลายวิธี โดยแต่ละวิธีมีความแตกต่างและเหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมินต่างกันไป โดยขอแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนด KPI สรุปอยู่ในตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่าง ๆ

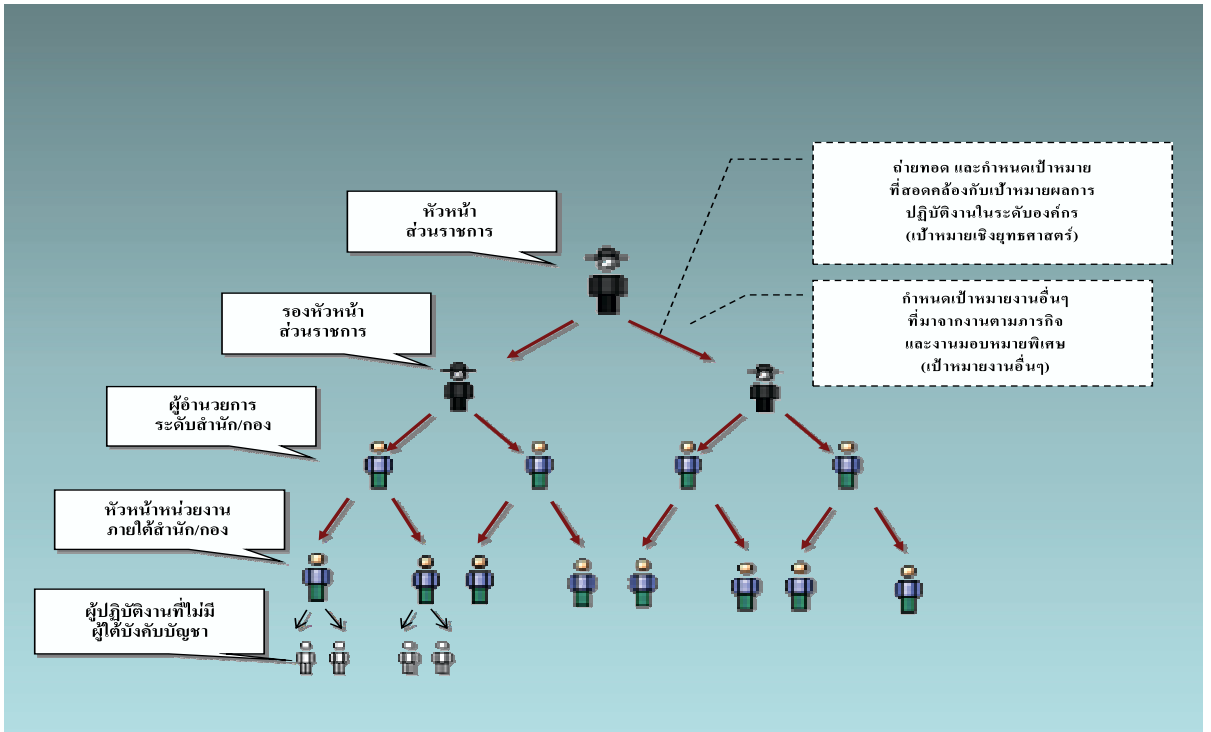
วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	เหมาะสมลักษณะงาน
๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)	<ul style="list-style-type: none"> ● งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งานตามแผนปฏิบัติราชการ ● งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง ● งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	<ul style="list-style-type: none"> ● งานให้บริการ ● งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานการเจ้าหน้าที่งานธุรการ
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่มีขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กอง เดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุม และงานตรวจสอบคำสั่ง

๓.๒.๑ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ใช้หลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) พร้อมทั้งค่าเป้าหมายจากระดับสูงสุดของส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการ) เรื่อยลงมาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในส่วนราชการ (Hierarchy) จนถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

คำว่า “จากบนลงล่าง” ในที่นี้หมายถึง จากระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า (ระดับบน) สู่ระดับการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า (ระดับล่าง) เปรียบเหมือนสายน้ำตกที่ไหลลดหลั่นลงจากชั้นบนสู่ชั้นล่าง (Cascade) แนวคิดนี้อาจอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายได้ตามแผนภาพที่ ๓.๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๒ แนวคิดการถ่ายทอดเป้าหมายฯ จากบนลงล่าง



การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า

ผลสำเร็จของส่วนราชการ = ผลรวมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในส่วนราชการ

การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์ได้ จำต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้งานตามความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาสอดคล้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายจึงควรได้รับการถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ไปเรียงตามระดับชั้นการบังคับบัญชาของส่วนราชการ

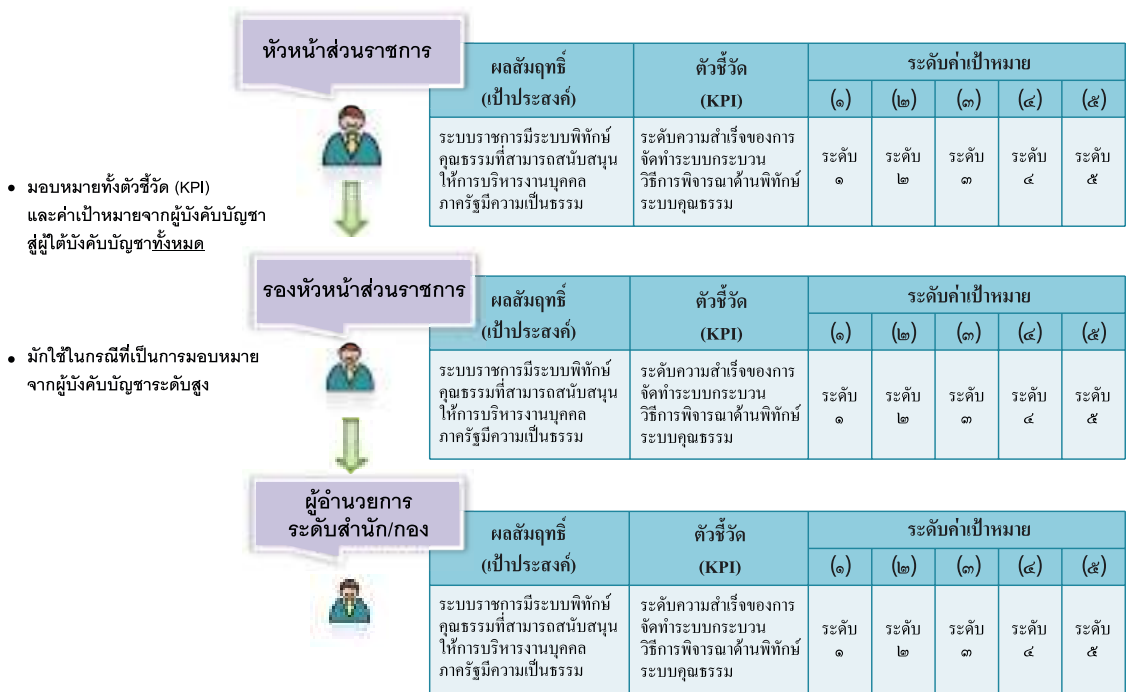
ในทางปฏิบัติ การถ่ายทอดดังกล่าวทำได้อย่างน้อย ๓ รูปแบบ คือ

๑. ถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง
๒. ถ่ายทอดโดยการเฉลี่ยค่าเป้าหมาย
๓. ถ่ายทอดเฉพาะส่วนงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานทั้งสามแบบข้างต้น แสดงอยู่ในแผนภาพที่ ๓.๓ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๓ ตัวอย่างการถ่ายทอดเป้าหมายฯ ๓ รูปแบบ

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง



๒. การถ่ายทอดเป้าหมาย โดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

เกษตรจังหวัด

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ความสำเร็จในการเพาะปลูกของเกษตรกรในจังหวัดอุบลราชธานี	จำนวนครัวเรือนเกษตรกรในจังหวัดที่ปลูกพืชได้ผลผลิตมากขึ้น	๑,๓๐๐	๑,๓๕๐	๑,๔๐๐	๑,๔๕๐	๑,๕๐๐

• ใช้ตัวชี้วัดหลักเหมือนกัน แต่กำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามส่วนความรับผิดชอบ

เกษตรอำเภอ

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ความสำเร็จในการเพาะปลูกของเกษตรกรในอำเภอเหล่าเสือโก้ก	จำนวนครัวเรือนเกษตรกรในอำเภอที่ปลูกพืชได้ผลผลิตมากขึ้น	๒๖๐	๒๗๐	๒๘๐	๒๙๐	๓๐๐

• มักใช้ในกรณีที่มีการแบ่งงานตามพื้นที่รับผิดชอบ หรือตามกลุ่มเป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตำบล

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ความสำเร็จในการเพาะปลูกของเกษตรกรในตำบลโพนเมือง	จำนวนครัวเรือนเกษตรกรในอำเภอที่ปลูกพืชได้ผลผลิตมากขึ้น	๒๐	๓๐	๔๐	๕๐	๖๐

ผลรวมเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

๓. การถ่ายทอดเป้าหมายเฉพาะงานบางด้านที่ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP)	ร้อยละของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรที่สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP)	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕

- มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือ บางส่วนแก่ผู้บังคับบัญชา
- ต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดสำหรับผู้บังคับบัญชาใหม่
- มักใช้ในกรณีที่ต้องการมีการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้บังคับบัญชาหลายคนรับผิดชอบ
- ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายทุกคนต้องเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา

ผู้รับผิดชอบการจัดทำ IPIP ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรมีแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	ร้อยละของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรที่มีแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕

ผู้รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรม

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ผู้ร้องขอการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละของจำนวนผู้ร้องขอการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และได้รับการสนับสนุน	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕

ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาอื่นๆ

ผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์)	ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับค่าเป้าหมาย				
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ความพึงพอใจของการสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรม เพื่อรองรับแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	ร้อยละความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อการให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรม	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕

ประโยชน์สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน คือ เป็นการเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจได้ว่าการปฏิบัติงานของตนเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้อง (Aligned) กับทิศทางหลักขององค์กรได้ดีขึ้นแล้ว ยังมีส่วนเสริมสร้างความรู้สึกร่วมในความสำเร็จขององค์กรได้อีกด้วย

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะนำ **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (ดูแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ค) มาใช้ประกอบการพิจารณา โดยจะนำผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้จริง (Actual Results) ตลอดช่วงรอบการประเมิน เปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเป้าหมาย (Target) ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นรอบประเมินแรก แล้วให้คะแนนตามความเป็นจริง สุดท้ายก็จะได้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๓.๒.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำงานให้บริการ โดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้น หากผู้รับบริการพอใจหรือรู้สึกว่าได้รับบริการตามที่คาดไว้เป็นอย่างดี ก็จะถือได้ว่าผู้ให้บริการทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ดี

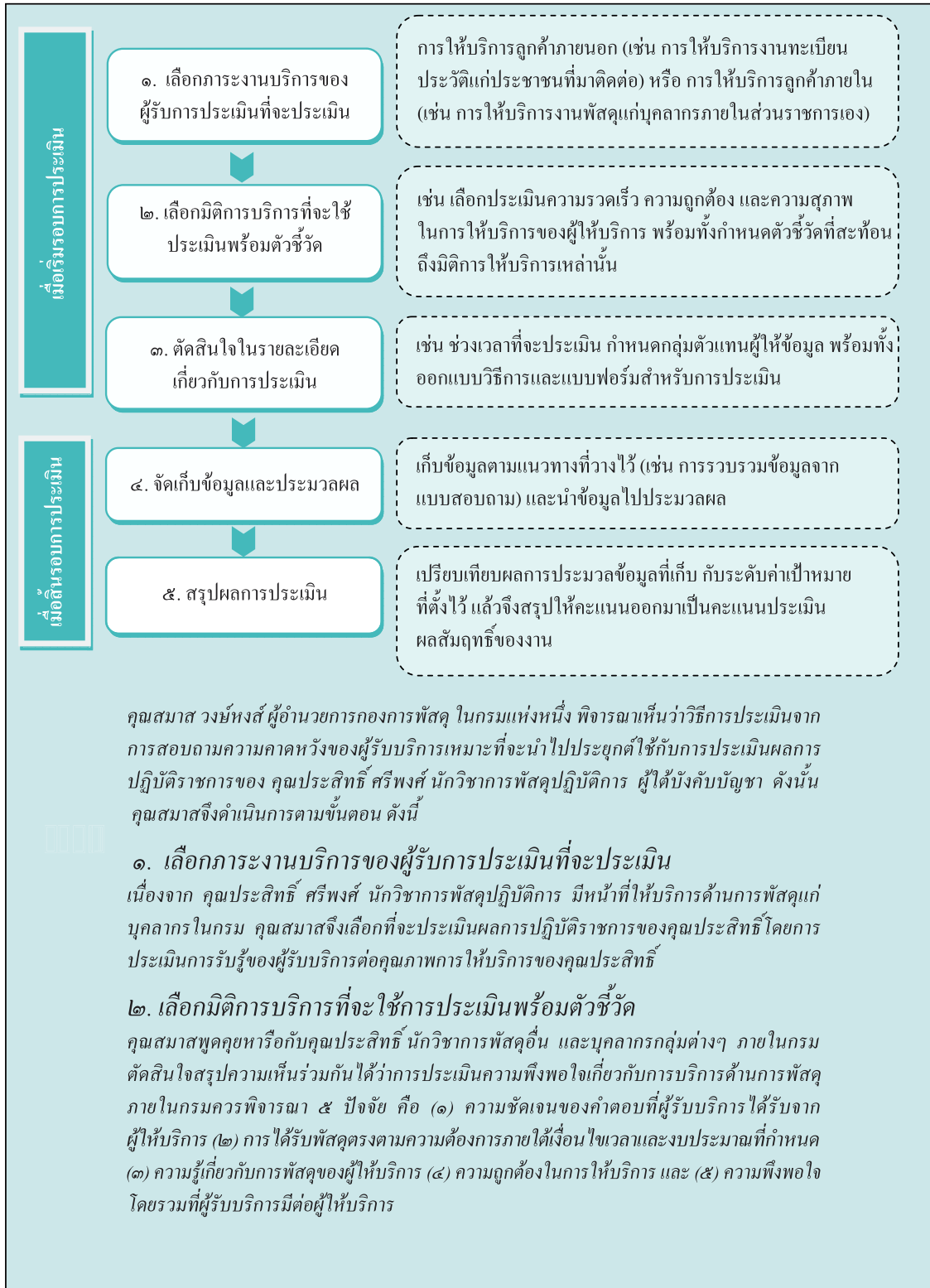


การกำหนด (KPI) ตามวิธีนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำงานเกี่ยวกับการให้บริการ เพราะง่ายที่จะกำหนด (KPI) ให้สะท้อนเนื้องานการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการ/ผู้ประเมินอาจเลือกกำหนด (KPI) ตามวิธีนี้ควบคู่กันไปกับวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างด้วยก็ได้ หากเห็นว่าเหมาะสม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตาม (KPI) ที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ทำได้ตามขั้นตอนที่สรุปในแผนภาพที่ ๓.๔ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจากการสอบถาม ความคาดหวังของผู้รับบริการ



แผนภาพที่ ๓.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจาก การสอบถาม ความคาดหวังของผู้รับบริการ (ต่อ)

จากปัจจัยการประเมินทั้ง ๕ ข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด ได้ดังนี้

- (๑) ระดับความพึงพอใจต่อความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ
- (๒) ระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบการบริการที่ผู้รับบริการได้รับกับความคาดหวังที่จะได้รับ
พัสดุดังตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลา และงบประมาณที่กำหนด
- (๓) ระดับความพึงพอใจต่อความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ
- (๔) ระดับผลลัพธ์เมื่อเทียบกับความคาดหวังในความถูกต้องในการให้บริการ
- (๕) ระดับความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อการให้บริการของนักวิชาการพัสดุของกรม

๓. ตัดสินใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน

ในฐานะผู้ประเมิน คุณสมบัตินี้ต้องตัดสินใจในรายละเอียดการประเมินตามวิธีนี้ อย่างน้อย
ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ช่วงเวลาที่จะประเมิน (เช่น วางแผนว่าจะสำรวจความคาดหวัง และ/หรือความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการ ก่อนครบรอบการประเมินไม่น้อยกว่า ๑๕ วันเพื่อให้มีเวลาทันสำหรับ
การประมวลผลการสำรวจ)
- กลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล (เช่น จะส่งแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ใดบ้าง)
- วิธีการเก็บข้อมูล (เช่น การตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลโดยการใช่แบบสอบถาม หรือใช้วิธี
การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง)

๔. จัดเก็บข้อมูลและประมวลผล

ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามวิธีการที่เลือก เช่น การให้ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรม
กรอกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรม และนำผลไปประมวลเป็นข้อสรุป
ต่อจากนั้น คุณสมบัตินี้จึงนำข้อสรุปดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
คุณประสิทธิ์ต่อไป

๓.๒.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow Charting Method)

การกำหนด KPI ตามวิธีนี้เป็น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณา
ผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการหนึ่ง ๆ
ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย (ดูสรุปแนวคิดการไล่เรียงตามผังการเคลื่อน
ของงานได้ในแผนภาพที่ ๓.๕)

การกำหนด KPI ตามวิธีนี้ เริ่มต้นจากการพิจารณากระบวนการโดยรวมจากผังการเคลื่อนของงาน (Workflow) จากนั้นจึงพิจารณาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน แล้วจึงกำหนด KPI และค่าเป้าหมาย เพื่อให้เป็นเกณฑ์เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

แผนภาพที่ ๓.๕ แนวคิดการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

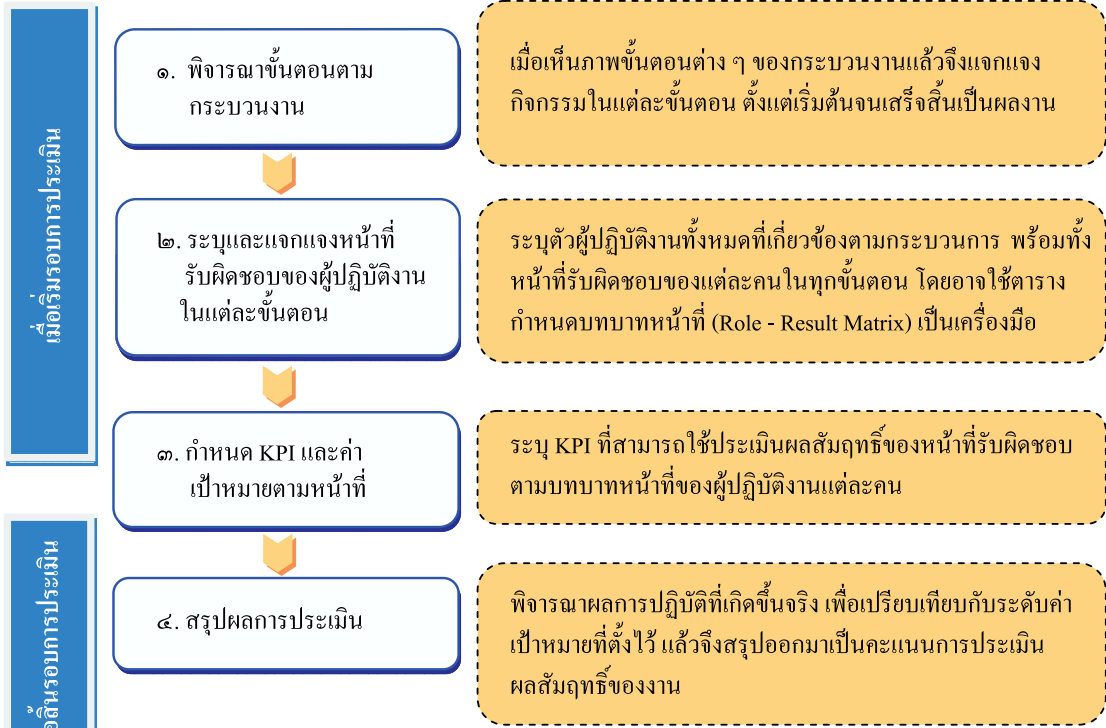


การกำหนด KPI โดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานนี้ใช้ได้ดีกับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดเตรียมวาระการประชุม การจัดทำรายงาน และการจัดทำหนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน เป็นต้น

ตัวอย่างการใช้วิธีการดังกล่าวสรุปอยู่ในแผนภาพที่ ๓.๖ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

การกำหนด KPI และการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงานอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังแสดงข้างล่างนี้



คุณเกษณี มะหะหมัด หัวหน้ากลุ่มอำนวยการและประสานงานวิชาการ ในกรมแห่งหนึ่ง ได้รับการมอบหมายจากอธิบดีให้เป็นประธานคณะทำงานจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม ในฐานะประธานคณะทำงานฯ คุณเกษณีมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือประเมินผลการปฏิบัติราชการของสมาชิกในคณะทำงาน

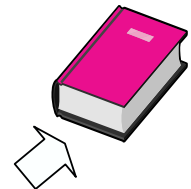
ตัวอย่าง

หลังจากศึกษาคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการจนเข้าใจดี คุณเกษณีเห็นว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยวิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงานน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสม เธอจึงดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. พิจารณาขั้นตอนตามกระบวนการงาน

กระบวนการที่พิจารณา คือกระบวนการจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม ซึ่งสามารถแจกแจงขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักของกระบวนการได้ดังแสดงข้างล่าง

๑. กำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. ร่างบทความ	๓. ปรับแต่งบทความ	๔. ทำงานศิลป์	๕. จัดพิมพ์
------------------------------	---------------	-------------------	---------------	-------------



แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (ต่อ)

๒. ระบุและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน

ในขั้นตอนต่อมาคุณเกศณี ระบุตัวบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการนี้ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งพบว่ามี ดังนี้

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

หลังจากระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนครบถ้วนแล้ว คุณเกศณีจะแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแต่ละรายตามขั้นตอนการทำงานหลักทั้ง ๕ โดยใช้ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role - Result Matrix) ตามที่ปรากฏข้างล่างนี้

ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role-Result Matrix)					
ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	๑. กำหนดแนวเนื้อหาของหนังสือ	๒. ร่างบทความ	๓. ปรับแต่งบทความ	๔. ทำงานศิลป์	๕. จัดพิมพ์
บรรณาธิการ	กำหนดแนวเนื้อหา (Theme) ของหนังสือ	-	ให้คำแนะนำ และ/หรือ แก้ไขร่างบทความที่ได้รับจากผู้เขียนแต่ละคน	-	-
ผู้เขียนบทความ ก	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความนำเสนอ บรรณาธิการ	-	-	-
ผู้เขียนบทความ ข	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความนำเสนอ บรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามที่ตกลงกับบรรณาธิการ	-	-
ผู้เขียนบทความ ค	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความนำเสนอ บรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามที่ตกลงกับบรรณาธิการ	-	-
ช่างออกแบบศิลป์และกราฟิก	ออกแบบศิลป์และกราฟิกของหนังสือ	-	-	จัดทำต้นฉบับรูปเล่มหนังสือที่ได้รับการตกแต่งศิลป์แล้ว พร้อมตีพิมพ์	-

แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (ต่อ)

๓. กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และค่าเป้าหมายตามหน้าที่

ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role - Result Matrix) จะช่วยให้คุณเห็นบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแต่ละคนได้อย่างชัดเจน ในขั้นตอนต่อไป คุณและผู้ใช้ปฏิบัติจะรวมตกลงกันในรายละเอียดของ KPI และค่าเป้าหมาย ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่ได้แจกแจงไว้

วิธีการกำหนด KPI และค่าเป้าหมาย ทำได้โดยการพิจารณาหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยให้คำนึงถึงมิติของงานที่จะประเมิน พร้อมพิจารณาไปด้วยว่า KPI ไດสามารถสะท้อนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน้าที่ที่รับผิดชอบแต่ละรายการ และเป็นสิ่งที่ต้องการประเมิน ทั้งนี้ ในหน้าที่ที่รับผิดชอบหนึ่งๆ อาจมี KPI หลายตัวก็ได้

จากนั้นจึงแจกแจงค่าเป้าหมายออกเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ (ระดับที่ ๑ สำหรับผลการปฏิบัติงานที่แย่ที่สุด ไล่เรียงสูงขึ้นถึงระดับที่ ๕ สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยควรกำหนดระดับ ๓ เป็นระดับผลการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่ยอมรับได้)

สมมติต่อไปว่า คุณศรีวรรณ อินทพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ได้รับมอบหมายให้มาช่วยปฏิบัติงานในคณะทำงานจัดทำหนังสือที่ระลึก ๑ ดังกล่าว โดยรับผิดชอบการเขียนบทความที่จะพิมพ์ในหนังสือ จำนวน ๑ บทความ

ดังนั้น คุณศรีวรรณ (ในฐานะผู้ปฏิบัติ) จะต้องร่วมกับคุณเกษิณี (ในฐานะผู้ประเมิน) กำหนดตัวชี้วัดผลงาน โดยอิงจากหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเขียนบทความของคุณศรีวรรณ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

หน้าที่รับผิดชอบหลัก	มิติที่ใช้ในการประเมิน	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)
เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	คุณภาพและความเหมาะสมของหัวข้อบทความที่เสนอแนะ	หัวข้อที่เสนอได้รับอนุมัติให้เขียน
ร่างและแก้ไขร่างบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ	คุณภาพของร่างบทความ	จำนวนครั้งของการแก้ไขบทความตามคำแนะนำของบรรณาธิการ
	ความเร็วหรือทันการมของการเตรียมร่างบทความ	การส่งต้นฉบับทันกำหนด

ขั้นตอนต่อมาคุณศรีวรรณจะนำ KPI จากตารางข้างต้น ไปกรอกใน แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ดูแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก) พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย จากนั้นจึงเก็บแบบประเมินไว้เพื่อนำออกมาใช้เมื่อสิ้นรอบการประเมินในอีก ๖ เดือนข้างหน้า

๔. สรุปผลการประเมิน

เมื่อสิ้นรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานดำเนินงานจนแล้วเสร็จ) คุณเกษิณีก็จะประเมินผลการทำงานของคุณศรีวรรณ โดยพิจารณาให้คะแนน KPI แต่ละตัวตามระดับค่าเป้าหมายที่กำหนด และตกลงร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานเริ่มต้นการดำเนินงาน)

๓.๒.๔ การตัดสินใจเลือกแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)

เหตุผลสำคัญที่สำนักงาน ก.พ. เสนอแนะแนวทางการกำหนด KPI ไว้หลายวิธี ก็เพื่อให้ส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น มีทางเลือกเกี่ยวกับวิธีกำหนด KPI ได้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมิน เพราะในความเป็นจริง ไม่อาจมีวิธีการวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียวที่จะเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกรณี

อย่างไรก็ดี การมีแนวทางกำหนด KPI หลายวิธี อาจสร้างความยากลำบากในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้ ดังนั้นเพื่อให้เป็นแนวทางช่วยตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ส่วนราชการอาจดำเนินการตามขั้นตอน ๔ ขั้น ดังนี้

๑) เริ่มต้นจาก การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) โดยกำหนด KPI ตั้งแต่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไปเรียงลงมายังผู้รับผิดชอบในระดับต่างๆ ตามลำดับ

การถ่ายทอด KPI ให้ทำทีละตัว โดยถ่ายทอดลงไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับถัดลงไปทีละระดับ จนครบทุก KPI สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในทุกระดับ และเมื่อถ่ายทอด KPI ตัวแรกเสร็จ จึงค่อยกลับไปเริ่มถ่ายทอด KPI ตัวต่อๆ ไป จนครบทุกตัวที่มี

- สำหรับส่วนราชการที่มีขนาดใหญ่มาก อาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบแยกเป็นส่วนๆ ไป เริ่มจากการสรุป KPI องค์กรผู้บริหารระดับสูงออกมาให้ได้ก่อน จากนั้นจึงกำหนดถ่ายทอดลงมาทีละระดับ
- สำหรับส่วนราชการที่มีสำนักงานในส่วนภูมิภาค หลังจากถ่ายทอด KPI ลงไปถึงระดับสำนักงานในส่วนภูมิภาคแล้ว ให้ถ่ายทอด KPI ของหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด ลงไปสู่ผู้บังคับบัญชาทีละระดับ โดยวิธีการทำนองเดียวกัน คือ เริ่มต้นจาก KPI ตัวใดตัวหนึ่งของหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด ถ่ายทอดลงไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในทุกระดับ จากนั้นจึงดำเนินการอย่างเดียวกันกับ KPI ที่เหลือทั้งหมด ทีละตัวจนครบทุกตัว

๒) เมื่อดำเนินการตามข้อ ๑) แล้วเสร็จ ให้พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายได้รับมอบหมาย KPI เฉพาะตนหรือไม่ และ KPI เหล่านี้ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดแล้วหรือไม่ เพราะมีโอกาasเป็นไปได้สำหรับผู้ปฏิบัติงานบางคนที่ยังไม่ได้รับมอบหมาย

KPI ใดๆ จากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง หรือได้รับมอบหมาย ไม่ครบถ้วนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓) ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มี KPI ครบถ้วนดีแล้วร่วมกับผู้ประเมินในการระบุค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัว จากนั้นให้กรอก KPI พร้อมค่าเป้าหมายลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ดูแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ก)

๔) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่มี KPI หรือมีแต่ยังไม่ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างครบถ้วน ให้ร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกำหนด KPI ขึ้น โดยอาจพิจารณาใช้แนวทางอื่นในการกำหนด KPI เช่น การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ และการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน หรือแนวทางอื่นที่ส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสมมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณากำหนด KPI โดยให้ดำเนินการไปที่ละกลุ่มงานจนครบ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับมอบหมาย KPI พร้อมทั้งค่าเป้าหมายที่ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดของตน

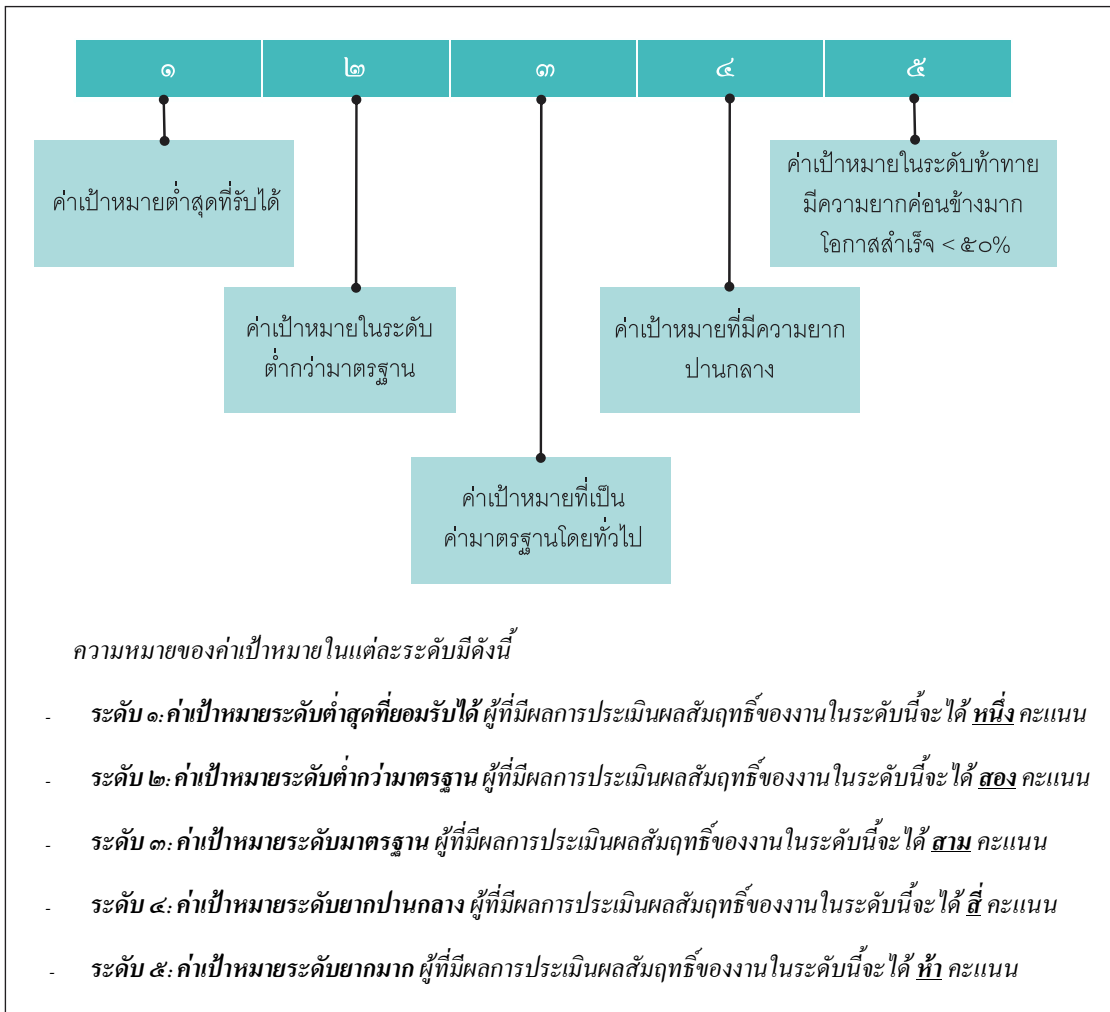
การกำหนด KPI และค่าเป้าหมายนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจึงควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการดังกล่าว โดยอาจนำเทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มาใช้ในการดำเนินการทุกครั้ง เพื่อให้ทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๓ การกำหนดค่าเป้าหมาย

ดังได้กล่าวไว้ในหัวข้อ ๓.๑ แล้วว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) จากนั้นจึงค่อยมากำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ชี้ระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละ KPI ซึ่งการดำเนินการทั้งสองส่วนนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินทุกครั้ง

โดยทั่วไป ค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวมักแบ่งออกได้เป็น ๕ ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามที่แสดงเป็นตัวอย่างไว้ในแผนภาพที่ ๓.๓ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๓.๗ การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย



ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ ให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับ KPI ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีค่ามาตรฐานเป็นเช่นไร โดยอาจพิจารณาจากสถิติ ข้อมูล หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

การเริ่มต้นโดยกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานเป็นหลักไว้ก่อน จะช่วยให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้นว่าผลงานที่ต่ำและสูงกว่ามาตรฐานควรเป็นผลงานในระดับใด

๒. กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ ๑) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการจริง **ไม่ควรอย่างยิ่ง** ที่จะต่ำกว่าระดับนี้

๓. กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ ๕) ให้เป็นค่าที่ทำทหายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงเป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จจำเป็นต้องมีความทุ่มเท อุตสาหะ บากบั่นและมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไปเป็นอันมาก

๔. กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๒) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ ๔)

๓.๔ การพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เมื่อถึงสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีหน้าที่พิจารณาประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินได้ทำให้เกิดขึ้นจริง (Actual Results) จากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ๖ เดือนที่ผ่านมา โดยเทียบกับค่าเป้าหมาย (Target) ที่ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงและลงนามรับทราบร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

๑. รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินประกอบการพิจารณาให้คะแนนสำหรับ KPI แต่ละตัว โดยหากต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลมา (เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ) ก็ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว จากนั้นจึงประมวลและสรุปผล ก่อนเริ่มการพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒. เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมายสำหรับ KPI แต่ละตัว แล้วจึงพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- ๐ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการระดับต่ำกว่า “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้” (ระดับ ๑)
- ๑ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้” (ระดับ ๑)

- ๒ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน” (ระดับ ๒)
- ๓ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน” (ระดับ ๓)
- ๔ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยกปานกลาง” (ระดับ ๔)
- ๕ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยกมาก” (ระดับ ๕)

๓. บันทึกคะแนนสำหรับ KPI ทุกตัวลงใน แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ครบถ้วน (แบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ค)

๓.๕ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยน KPI และค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เป็นสิ่งที่ทำได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสภาวการณ์แวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

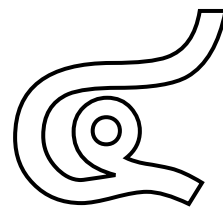
ในกรณีดังกล่าวผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินพิจารณาปรับเปลี่ยน KPI และค่าเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดดำเนินการได้หลายกรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑	ตัด KPI และค่าเป้าหมายเดิมทั้งหมดออกไป และนำ KPI และค่าเป้าหมายใหม่ทั้งหมดมาแทน
กรณีที่ ๒	คง KPI เดิมไว้ทั้งหมด แต่ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นหรือต่ำลง
กรณีที่ ๓	ตัด KPI บางตัวออกไป โดยที่ไม่มีการเพิ่มตัวใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๔	ตัด KPI บางตัวออกไป แล้วเพิ่ม KPI และค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๕	คง KPI และค่าเป้าหมายเดิมไว้ทั้งหมด และเพิ่ม KPI บางตัวพร้อมค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา

หลักการสำคัญที่ต้องยึดถือให้ได้ก็คือ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และ/หรือค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน ต้องไม่เกิดขึ้นเพราะผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้



การประเมินสมรรถนะ



บทที่ ๓ ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนองค์ประกอบแรก อันได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และค่าเป้าหมาย การพิจารณาให้คะแนน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

สำหรับในบทนี้ จะกล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในองค์ประกอบที่สอง คือ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยการอธิบายในบทที่ ๔ นี้ จะใช้คำว่า “การประเมินสมรรถนะ” ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญสี่ส่วนได้แก่ (๑) แนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะ (๒) แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (๓) มาตรฐานสมรรถนะ และ (๔) วิธีการประเมินสมรรถนะ

๔.๑ แนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามสมรรถนะ (Competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร”

อย่างไรก็ดี พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามสมควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตนหรือไม่ ประการใด

โดยถ้าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมให้ปรากฏอย่างน้อยตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตน ก็ถือได้ว่าผู้นั้นมีสมรรถนะตรงตามประเภท/ตำแหน่งงานของตน และการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวก็ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินด้วย

ในทางปฏิบัติ การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจเริ่มจากการจัดทำ พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ที่รวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่าง ๆ และนำพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของบุคคล

๔.๒ แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ กำหนดให้ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
๒. บริการที่ดี (Service Mind)
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำหรับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ จะนำมาใช้ประเมินด้วยหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักสำหรับการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละประเภท สายงาน และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นหรือความต้องการของส่วนราชการก็ได้

การกำหนดเพียงกรอบกว้างๆ ดังกล่าวข้างต้นไว้ว่า การประเมินสมรรถนะอย่างน้อยต้องประเมินสมรรถนะหลัก ๕ ประการ ทำให้ส่วนราชการมีอิสระที่จะประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมได้หากเห็นว่าเหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการต่างกันอาจมีแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะที่ไม่เหมือนกัน ผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจรายละเอียดข้อกำหนดของการประเมินสมรรถนะในส่วนราชการของตนที่ต้องมีการประกาศให้ทราบทั่วกันภายในส่วนราชการ ซึ่งรายละเอียดที่ประกาศต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างน้อย ๓ ประการ ดังนี้

๑. สมรรถนะที่ประเมิน : ส่วนราชการจะกำหนดให้ประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติม นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ๕ ประการที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะอื่นที่เพิ่มเติมคืออะไร มีนิยามและมีการจำแนกระดับเป็นอย่างไร

๒. วิธีประเมิน : ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่ง จาก ๒ วิธี ดังต่อไปนี้

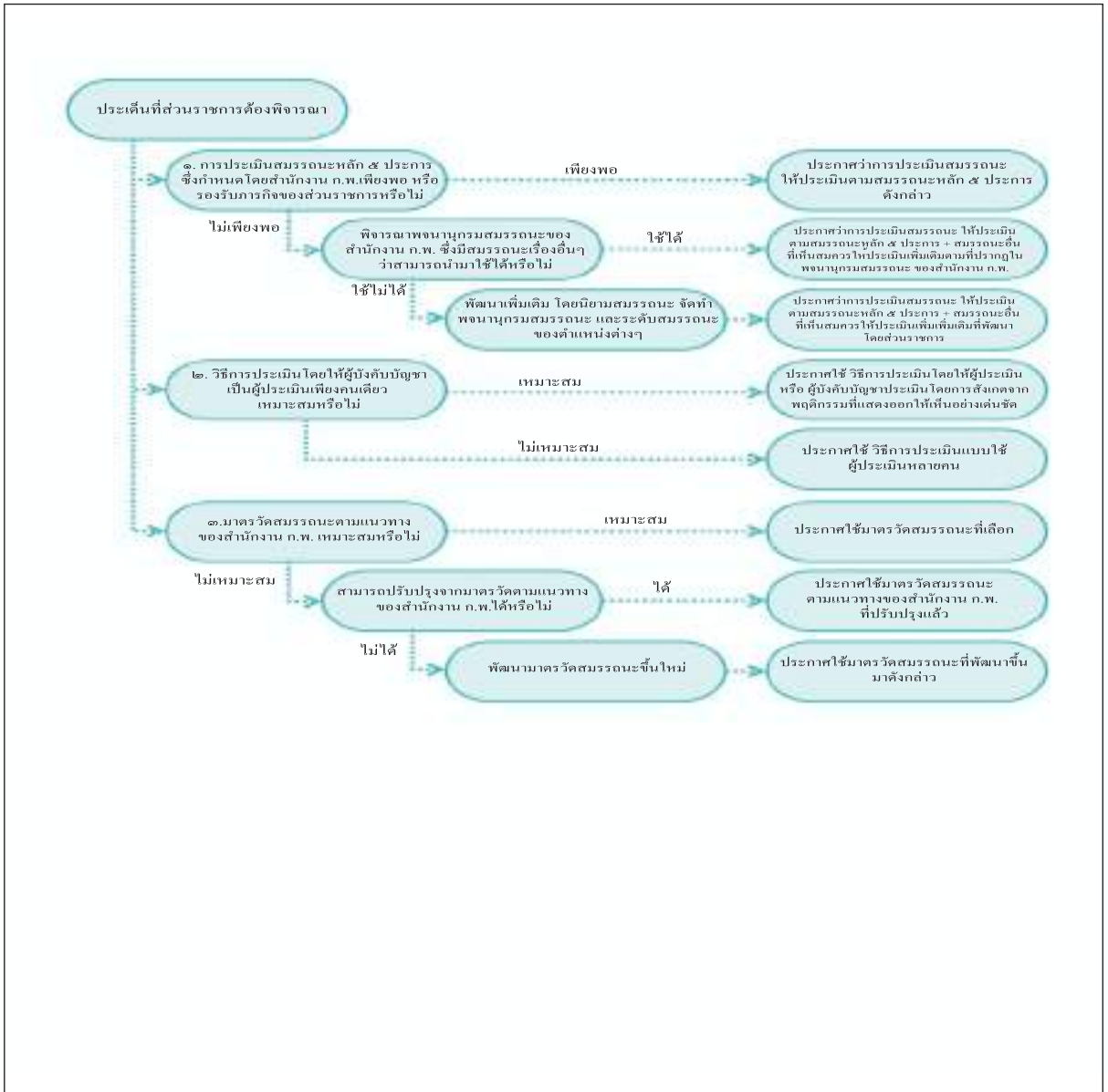
๒.๑ ใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน (Single-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมิน โดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมิน ที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัด (Critical Incident Technique)

๒.๒ ใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multi-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มี ๒ แนวทาง ได้แก่

๒.๒.๑ การให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อนแล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน

๒.๒.๒ การให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ (ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนักผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

แผนภาพที่ ๔.๑ แนวทางสำหรับส่วนราชการในการพิจารณากำหนดสมรรถนะ วิธีการประเมิน และมาตรวัดสมรรถนะ



๓. มาตรวัดสมรรถนะ : ส่วนราชการสามารถเลือกใช้ได้ตามที่เห็นสมควร โดยอาจพิจารณาเลือกจากแนวทางเบื้องต้นที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวอย่างไว้หลายรูปแบบ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ ๔.๓ เรื่องมาตรวัดสมรรถนะ) หรือจะเลือกมาตรวัดตามดังกล่าวนำมาปรับใช้ หรือจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ทั้งหมดเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้

๔.๓ มาตรการลดสมรรถนะ

มาตรการลดสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นเป็นตัวอย่างมีอยู่ ๔ แบบ โดยส่วนราชการอาจพิจารณานำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม มาตรการทั้ง ๔ แบบที่จะได้กล่าวถึง โดยละเอียดประยุกต์ใช้ได้กับทั้งวิธีประเมินแบบใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน และวิธีประเมินแบบใช้ผู้ประเมินหลายคน

อย่างไรก็ดี แม้ส่วนราชการจะมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้มาตรการลดสมรรถนะที่เห็นว่าเหมาะสม แต่ส่วนราชการก็ควรตัดสินใจเลือกใช้มาตรการที่ดี ซึ่งมาตรการลดสมรรถนะที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย ๓ ประการ ดังนี้ (๑) ไม่ซับซ้อนหรือยากจนเกินไปทั้งในแง่การทำความเข้าใจและการนำไปใช้จริง (๒) มีอำนาจจำแนกที่ดี คือสามารถแยกกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะในด้านที่วัด “สูงกว่า” ออกจากกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะ “ต่ำกว่า” ได้อย่างชัดเจน และ (๓) ไม่ทำให้ผลการจัดกลุ่มข้าราชการตามผลการประเมินสมรรถนะเบ้ (Skewed) หรือผิดแผกไปจากการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) โดยไม่มีเหตุอันควร

มาตรการแบบที่ ๑ : การพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง

มาตรการแบบนี้ใช้ประเมินว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะมากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง ตัวอย่างมาตรการแบบนี้แสดงอยู่ตามที่ปรากฏข้างล่าง

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

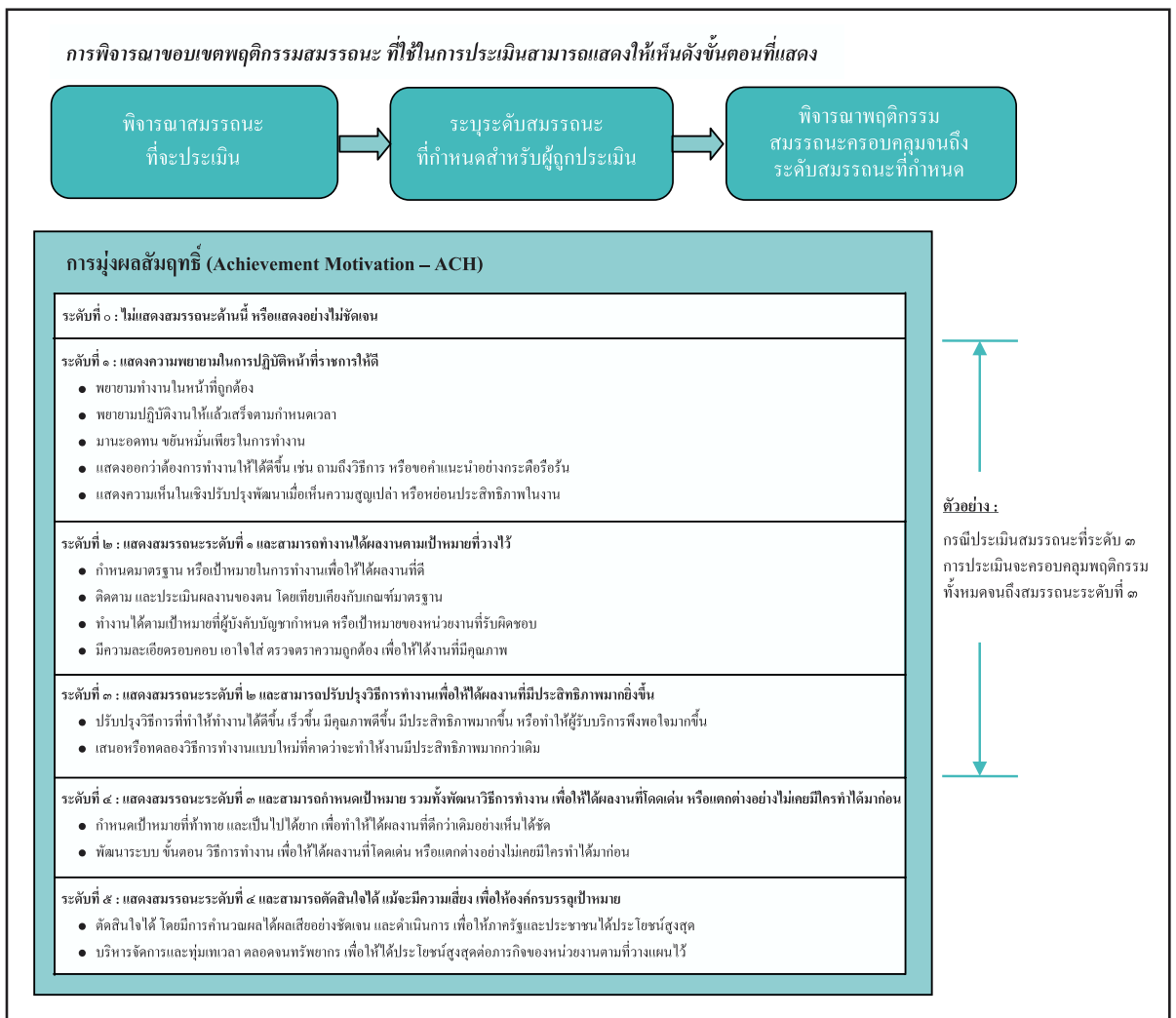
ในการนำมาตรการแบบนี้ไปใช้ ให้ผู้ประเมินดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาสมรรถนะทีละตัว เพื่อประเมินและให้คะแนนตามมาตรวัด แล้วจึงบันทึกผลลงในแบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (แบบฟอร์มที่ ๓ ในภาคผนวก ง) จากนั้นจึงให้ดำเนินเช่นเดียวกันสำหรับสมรรถนะตัวต่อไปที่เหลือจนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะหนึ่งๆ ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินถูกคาดหวังว่า จะต้องมีสมรรถนะนั้นในระดับใด

ตัวอย่าง: สมศักดิ์ศรีเป็นวิศวกรชลประทานชำนาญการพิเศษ ซึ่งถูกคาดหวังว่าต้องมีสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับ ๓ ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งแต่ระดับที่ ๑ - ๓ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสมศักดิ์ศรีแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะระดับที่ ๓ หรือไม่

แผนภาพที่ ๔.๒ การพิจารณาขอบเขตการประเมินสมรรถนะในระดับต่าง ๆ



๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะที่ละรายการ จนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด จากนั้นจึงให้นับรายการพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ โดยต้องไม่นับพฤติกรรมที่ยังทำได้ไม่ดี ไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่อง ต้องปรับปรุง แล้วจึงคำนวณว่าพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละเท่าใดของรายการ พฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังทั้งหมด จากนั้นจึงนำผลการคำนวณไปเทียบกับมาตรวัดว่าอยู่ใน ระดับใด แล้วจึงให้คะแนนไปตามระดับที่ได้

ตัวอย่าง: สำหรับการประเมินสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสมศักดิ์ศรีนั้น เขาถูก คาดหมายว่าต้องแสดงพฤติกรรมทางด้านต่าง ๆ รวม ๑๑ รายการ (เป็นพฤติกรรมของ ระดับที่ ๑ จำนวน ๕ รายการ / ของระดับที่ ๒ จำนวน ๔ รายการ / ของระดับที่ ๓ จำนวน ๒ รายการ)

อย่างไรก็ดี ผู้ประเมินพิจารณาแล้วเห็นว่าสมศักดิ์ศรีได้แสดงสมรรถนะให้เห็นอย่าง เด่นชัดเพียง ๘ รายการจาก ๑๑ รายการ คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗๓ ซึ่งเมื่อเทียบกับมาตรวัดก็ จะพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้ ๓ คะแนน ดังนั้นสมศักดิ์ศรีจะได้รับคะแนนการประเมิน สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๓ คะแนน

มาตรวัดแบบที่ ๒ : การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

การใช้มาตรวัดแบบนี้เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณา จากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม สมรรถนะในระดับใด มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้น ดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้หรือไม่ ตัวอย่างมาตรวัดแบบที่ ๒ นี้ แสดงอยู่ตามที่ปรากฏข้างล่างนี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	ต้องพัฒนา	พอใช้	ดี	ดีเยี่ยม
ไม่สามารถแสดง พฤติกรรมตามที่ระบุไว้ ในพจนานุกรม สมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวัง ได้น้อยกว่าครึ่ง หนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่า มีพฤติกรรมบางอย่าง ที่ต้องได้รับการพัฒนา	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวัง ได้มากกว่า ครึ่งหนึ่งของที่กำหนด แม้จะยังมีจุดอ่อน ในบางเรื่อง	แสดงพฤติกรรมได้ตาม ที่คาดหวังเกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าว มีความคงเส้นคงวา และ ไม่มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่ คาดหวังทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าว แสดงออกอย่างเด่นชัด จนถึงได้เป็นจุดแข็ง ของผู้รับการประเมิน

ในการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๒ นี้ให้ผู้ประเมินดำเนินการเหมือนการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ อย่างไรก็ตามการพิจารณาให้คะแนนการประเมินมีข้อควรระวัง ๒ ประการ คือ

๑. การให้คะแนนระดับดี (๔ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะได้ ดีกว่าผู้รับการประเมินคนอื่นโดยเฉลี่ย

๒. การให้คะแนนระดับดีเยี่ยม (๕ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกนั้น เด่นชัดจนถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

มาตรวัดแบบที่ ๓ : การพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นถึงขั้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Role Model)

แนวทางของมาตรวัดแบบนี้คล้ายคลึงกับของมาตรวัดแบบที่ ๒ ต่างกันเพียงรายละเอียดของมาตรวัด ดังนี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	กำลังพัฒนา	พอใช้	ดี	เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังบ้าง และยังมีพฤติกรรมที่ต้องใช้เวลาสักกระยะหนึ่งเพื่อพัฒนา ก่อนที่จะสามารถแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ทั้งหมด	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้โดยมาก แม้ยังมีพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาบ้าง แต่พัฒนาได้ง่ายใช้เวลาไม่นาน	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ครบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวา และไม่มีพฤติกรรมใดที่ต้องพัฒนา	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ครบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวา ไม่มีพฤติกรรมใดที่ต้องพัฒนา ที่สำคัญก็คือ การแสดงพฤติกรรมเป็นไปอย่างเด่นชัดและดีเด่นจนอาจใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

ผู้ประเมินที่เลือกใช้การประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๓ นี้ สามารถดำเนินการเหมือนการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ และ ๒ คือ ให้ประเมินสมรรถนะที่ละตัวจนครบทุกสมรรถนะ โดยการประเมินให้พิจารณาเทียบกับรายการพฤติกรรมที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะ ทั้งนี้การให้คะแนนในระดับดีและระดับเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น มีข้อคำนึงดังนี้

๑. การให้คะแนนระดับดี (๔ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมิน *ไม่มี* พฤติกรรมใดที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเลย

๒. การให้คะแนนระดับเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (๕ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่า พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกนั้น *ดีเด่นจนเป็นที่ประจักษ์และสามารถใช้อ้างอิงใน* ฐานะแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น *ได้*

มาตรวัดแบบที่ ๔ : การเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน

การใช้มาตรวัดแบบนี้ทำได้โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้มากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งมีระดับสมรรถนะที่คาดหมายเท่ากัน ตารางข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างการกำหนดมาตรวัดแบบที่ ๔ นี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนา อย่างยิ่ง	ด้อยกว่าข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	ทัดเทียมกับข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	สูงกว่าข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	เป็นเลิศกว่าข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน
ไม่สามารถแสดง พฤติกรรมตามที่ระบุไว้ ในพจนานุกรม สมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังบ้าง แต่ด้อยกว่า ข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังได้ในระดับ ที่ทัดเทียมกับข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังได้ในระดับ ที่สูงกว่าข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังได้ในระดับที่ สูงกว่าข้าราชการอื่น ในประเภท/ตำแหน่ง เดียวกัน เป็นอย่างมาก จนเทียบเท่าระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง ของข้าราชการ ในประเภท/ตำแหน่งสูง ถัดขึ้นไปหนึ่งระดับ

ผู้ประเมินที่เลือกมาตรวัดแบบที่ ๔ ก็สามารดำเนิการเหมือนการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ ๒ และ ๓ กล่าวคือ ให้ประเมินสมรรถนะที่ละตัวจนครบหมดทุกตัว โดยการประเมินให้พิจารณาไล่เรียงไปตามเกณฑ์รายการพฤติกรรมที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะ

มาตรวัดแบบที่ ๕ : การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Bar Scale

การใช้มาตรวัดแบบนี้ จะต่างกับมาตรวัดทั้ง ๔ แบบที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ กล่าวคือ มาตรวัดแบบ Bar Scale จะมองพฤติกรรมสมรรถนะในแต่ละระดับในฐานะมาตรวัด การประเมินสมรรถนะคือการประเมินว่า ผู้ถูกประเมินนั้นมีพฤติกรรมสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า เท่ากับ หรือ ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และแปลงผลการประเมินดังกล่าวออกเป็นค่าคะแนนการประเมิน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่เท่ากับ หรือ สูงกว่าระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง

การประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๕ มีแนวทางดังนี้

๑. ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว ทำการประเมินและให้คะแนนลงในแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะพิจารณาสมรรถนะตัวต่อไป จนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะตัวหนึ่งๆ ให้พิจารณารายละเอียดที่ระบุไว้ในพฤติกรรมสมรรถนะแต่ละระดับ โดยไล่จากระดับที่ ๑ เป็นต้นไป พิจารณาว่า ผู้ถูกประเมินนั้นๆ มีพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงสมรรถนะระดับดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามี ให้พิจารณาไปยังระดับสมรรถนะที่สูงกว่า โดยหยุดที่ระดับสมรรถนะในระดับที่สูงที่สุดที่ผู้ถูกประเมินนั้นๆ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมสมรรถนะนั้น ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และสม่ำเสมอ

ตัวอย่าง: ผู้ประเมินต้องการประเมินสมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” ของสมศักดิ์ศรี เพื่อประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผู้ประเมินจะเริ่มพิจารณาโดยเริ่มต้นไล่เรียงจากพฤติกรรมสมรรถนะที่ระบุไว้ในระดับที่ ๑

เมื่อผู้ประเมินพิจารณาแล้ว เห็นว่า สมศักดิ์ศรีมีพฤติกรรมซึ่งแสดงออกถึงสมรรถนะในระดับที่ ๑ ผู้ประเมินจะพิจารณารายละเอียดในระดับที่ ๒ ต่อไป หากเห็นว่าสมศักดิ์ศรีสามารถกระทำได้ตามสิ่งที่ระบุไว้ในระดับที่ ๒ ผู้ประเมินจะนำรายละเอียดในระดับที่ ๓ มาพิจารณา ซึ่งหากผู้ประเมินเห็นว่า สมศักดิ์ศรียังไม่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในระดับที่ ๓ ได้ดี ผู้ประเมินจะยุติการพิจารณา และประเมินสมรรถนะของสมศักดิ์ศรีในระดับสูงสุดที่แสดงออกซึ่งสมรรถนะดังกล่าวได้ดีที่สุด อันได้แก่ สมรรถนะในระดับที่ ๒

๓. ทำการพิจารณาคะแนนจากระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ เทียบกับระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง โดยทำการเทียบให้คะแนนอิงตามเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางข้างต้น

ตัวอย่าง: สมศักดิ์ศรีได้รับการประเมินสมรรถนะที่ระดับ ๒ ในขณะที่ระดับสมรรถนะที่มุ่งหวังคือระดับ ๓ ดังนั้น สมศักดิ์ศรีมีระดับสมรรถนะต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง ๑ ระดับซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนตามตารางแล้ว จะสรุปเป็นคะแนนการประเมินเท่ากับ ๒ คะแนน

๔. ดำเนินการประเมินสมรรถนะจนครบทุกตัว จากนั้น รวมคะแนนการประเมินเป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะ

มาตรวัดแบบที่ ๖ : การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Hybrid Scale

การใช้มาตรวัดแบบนี้ จะใช้พฤติกรรมสมรรถนะเป็นมาตรวัดเบื้องต้นเพื่อระบุถึงระดับสมรรถนะของผู้รับการประเมินให้ได้ จากนั้นจะทำการประเมินโดยละเอียดเฉพาะในระดับสมรรถนะนั้นๆ เพื่อพิจารณาว่า ผู้รับการประเมินสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในระดับสมรรถนะนั้นๆ ได้มากน้อย หรือดีเพียงใด โดยพิจารณาจากอีกมาตรวัดหนึ่งที่ครอบคลุมมิติความครบถ้วนสมบูรณ์ และมิติความสม่ำเสมอ

การประเมินด้วยมาตรวัดตามแนวทางนี้ สามารถกระทำได้ดังนี้

๑. ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะทีละตัว ทำการประเมินและให้คะแนนลงในแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะพิจารณาสมรรถนะตัวต่อไป จนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะตัวหนึ่งๆ ให้พิจารณารายละเอียดที่ระบุไว้ในพฤติกรรมสมรรถนะแต่ละระดับ โดยไล่จากระดับที่ ๑ เป็นต้นไป พิจารณาว่า ผู้ถูกประเมินนั้นๆ มีพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงสมรรถนะระดับดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามี ให้พิจารณาไล่ไปยังระดับสมรรถนะที่สูงกว่า โดยหยุดที่ระดับสมรรถนะในระดับที่สูงที่สุดที่ผู้ถูกประเมินนั้นๆ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมสมรรถนะนั้น โดยผู้ประเมินจะต้องทำได้ครบถ้วน สมบูรณ์ และสม่ำเสมอในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณา

๓. พิจารณาโดยละเอียดถึงพฤติกรรมสมรรถนะในระดับสมรรถนะดังกล่าว ในมิติของความครบถ้วนสมบูรณ์ และมิติความสม่ำเสมอ โดยเทียบการประเมินกับตารางเกณฑ์การประเมินดังนี้

	สมบูรณ์น้อยกว่า ๔๐%	สมบูรณ์ในระดับ ๔๐ – ๘๐%	สมบูรณ์มากกว่า ๘๐%
สม่ำเสมอเป็นครั้งคราว	E (Entry)	E (Entry)	D (Developing)
สม่ำเสมอปานกลาง	E (Entry)	D (Developing)	P (Proficient)
สม่ำเสมอปานกลาง	D (Developing)	P (Proficient)	VP (Very Proficient)

การเทียบประเมินใน ๒ มิติ กระทำโดยพิจารณาการประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ ในแนวสดมภ์ กับ การประเมินความสม่ำเสมอในแนวแถว เมื่อนำผลการประเมินทั้งสองมา พิจารณาร่วมกัน จะได้ผลการประเมินเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

- *E= Entry* หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงเริ่มต้นของระดับ สมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น
- *D= Developing* หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงกำลังพัฒนา ของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น
- *P= Proficient* หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงที่ใช้ได้ของ ระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น
- *VP= Very Proficient* หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงที่ใช้ได้ ดีเยี่ยมของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น

๔. ทำการพิจารณาคะแนนจากผลการประเมินข้างต้น โดยคะแนนประเมินคิดได้จาก สมการดังนี้

คะแนนสมรรถนะ = ระดับสมรรถนะที่พิจารณา – ตัวทอน				
เมื่อตัวทอนได้จากผลการประเมินมิติด้านความครบถ้วนสมบูรณ์ และ มิติความสม่ำเสมอ ดังนี้				
	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>P</i>	<i>VP</i>
ตัวทอน	๐.๗๕	๐.๕๐	๐.๒๕	๐

ตัวอย่าง: สมศักดิ์ศรีได้รับการพิจารณาว่า มีสมรรถนะที่ผ่านระดับ ๒ ได้ครบถ้วน สมบูรณ์และสม่ำเสมอ และ คาบเกี่ยวอยู่ในระดับ ๓ ดังนั้น ผู้ประเมินจะพิจารณาต่อว่า สมศักดิ์ศรีมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใดในสมรรถนะระดับ ๓ โดยพิจารณาต่อด้วยเกณฑ์ มิติของความครบถ้วนสมบูรณ์ และ มิติความสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า สมศักดิ์ศรีสามารถทำได้ตามที่ระบุในพฤติกรรมสมรรถนะระดับ ๓ ได้ทุกประการ ด้านมิติความครบถ้วนสมบูรณ์จึงถือได้ว่า “มากกว่า ๘๐%” แต่เมื่อ พิจารณามิติด้านความสม่ำเสมอแล้วพบว่า สมศักดิ์ศรีทำได้บ้าง ทำไม่ได้บ้าง จึงประเมิน ได้ว่า มีความสม่ำเสมอในระดับ “ปานกลาง” ผลจากการพิจารณาดังกล่าว เมื่อเทียบกับ ตารางเกณฑ์จากประเมิน จะได้ผลการประเมินเป็น P (Proficient) ซึ่งมีค่าตัวทอน = ๐.๒๕ ดังนั้น คะแนนประเมินสมรรถนะ = ระดับสมรรถนะที่พิจารณา - ตัวทอน = ๓-๐.๒๕ = ๒.๗๕ คะแนน

๕. ดำเนินการประเมินสมรรถนะจนครบทุกตัว จากนั้น รวมคะแนนการประเมิน เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะ

๔.๔ วิธีการประเมินสมรรถนะ

๔.๔.๑ การประเมินโดยใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน

สำหรับวิธีการประเมินวิธีนี้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินมักได้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินเนื่องจากจะมีโอกาสสังเกตการแสดงผลพฤติกรรมของผู้รับ การประเมินได้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผู้ประเมินอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) โดยคอยสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวของผู้รับการประเมินที่แสดงออกใน การปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างรอบระยะเวลาการประเมิน เทียบกับมาตรฐานสมรรถนะที่ ส่วนราชการกำหนด โดยพิจารณาไปที่ละสมรรถนะจนครบทุกสมรรถนะที่ประเมิน จากนั้นจึง บันทึกผลการประเมินลงในแบบประเมินสมรรถนะ (ภาคผนวก ง)

การสังเกตพฤติกรรมต้องทำโดยสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาของการประเมิน และ บันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ดีและไม่ดีเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมิน และ ใช้เป็นหลักฐานในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

แผนภาพที่ ๔.๓ วิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้ประเมินคนเดียวสังเกตพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน (Critical Incident Technique)

ส่วนราชการจะระบุมাত্রวัดที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะลงในส่วนนี้ และประกาศใช้เป็นมาตรฐานในการวัดประเมินของส่วนราชการ

ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินจะประเมินพฤติกรรมที่เด่นชัดของผู้ถูกประเมินในสมรรถนะด้านต่างๆ เทียบกับมาตรฐานที่ระบุไว้นี้ และระบุคะแนนการประเมินลงในแบบฟอร์มฯ

๔.๔.๒ การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

การประเมินแบบนี้เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการเพิ่มความตรง (Validity) ของผลการประเมิน โดยการใช้มุมมองการประเมินของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับการประเมินหลากหลายมิติ การใช้ผู้ประเมินหลายคนเป็นการลดโอกาสผิดพลาดหรือความลำเอียงในการใช้วิจารณญาณตัดสินของผู้ประเมินแต่ละคน เทคนิคการประเมินแบบนี้บางครั้งอาจเรียกว่าเทคนิคการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

ส่วนราชการที่เลือกใช้วิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน อาจดำเนินการดังนี้

๑. ระบุว่ากลุ่มบุคคลที่อาจได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่ผู้ประเมินสำหรับการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินคนหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มบุคคลนี้อาจประกอบด้วย

- ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของผู้รับการประเมิน
- เพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน
- ตัวผู้รับการประเมินเอง

ทั้งนี้ หากงานการให้บริการเป็นงานหลักของผู้รับการประเมิน การกำหนดตัวผู้ประเมินอาจเพิ่มผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการที่เป็นบุคลากรในส่วนราชการด้วยกัน หรือผู้รับบริการที่เป็นบุคคลจากภายนอกส่วนราชการก็ได้

๒. ตัดสินใจว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวต้องพิจารณาว่า ต้องการมุมมองต่อพฤติกรรมทางด้านใดของผู้รับการประเมิน เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินน่าจะประเมินพฤติกรรมด้าน “ภาวะผู้นำ” ของผู้รับการประเมินได้ดี ส่วนจำนวนผู้ประเมินนั้นให้กำหนดไว้เหมาะสมโดยคำนึงถึง (๑) ความเป็นไปได้ที่จะได้รับข้อมูลจากผู้ประเมิน และ (๒) หากมีความเป็นไปได้ที่จะไม่ได้รับข้อมูลจากผู้ประเมินบางราย ก็อาจต้องมอบหมายให้มีผู้ประเมินที่เป็นตัวแทนกลุ่มบุคคลนั้นมากกว่า ๑ ราย

การตัดสินใจว่าผู้ใดควรทำหน้าที่ประเมิน ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับผู้ทำงานใกล้ชิดและมีโอกาสสังเกตเห็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถเสนอชื่อผู้ที่ตนต้องการให้เป็นผู้ประเมินสมรรถนะของตนมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

๓. แจกแบบประเมินสมรรถนะแก่ผู้ประเมิน หลังการประเมินและกรอกข้อมูลต่างๆ แล้วเสร็จ ให้ผู้ประเมินนำส่งแบบประเมินสมรรถนะแก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อประเมินผลโดยรวมของผู้รับการประเมินแต่ละคนอย่างเป็นทางการต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดรายละเอียดของแบบประเมินสมรรถนะได้ตามที่เห็นควร โดยส่วนราชการอาจอาศัยแนวทางตามตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (แบบฟอร์มในภาคผนวก ง) ก็ได้ โดยแผนภาพที่ ๔.๔ นี้ได้แสดงตัวอย่าง และแนวทางการใช้แบบประเมินสมรรถนะ

๖. ผู้ประเมินหลักนำข้อมูลจากสรุปผลการประเมินสมรรถนะมารอกลงใน “แบบประเมินสมรรถนะ” (ถ้าใช้) ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้ายของ “แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ”

ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของส่วนราชการว่าจะให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินหลัก มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงค่าคะแนนดังกล่าวได้หรือไม่ อย่างไร

๗. ผู้ประเมินหลักต้องนำคะแนนสรุปผลการประเมินขั้นสุดท้ายมารอกลงใน “แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ”

แผนภาพต่อไปนี้นำสรุปให้เห็นการประเมินสมรรถนะ โดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

แผนภาพที่ ๔.๕ ตัวอย่างการสรุปผลการประเมินสมรรถนะโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

ผู้ประเมินหลักจะเป็นผู้นำข้อมูลผลการประเมินที่รวบรวมจากผู้ประเมินทุกคนมาใช้ประกอบในการประมวลผลการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินในขั้นสุดท้าย โดยจะเป็นผู้กรอกคะแนนการประเมินสมรรถนะลงใน “แบบประเมินสมรรถนะ” (ถ้าใช้) ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้ายของ “แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ”

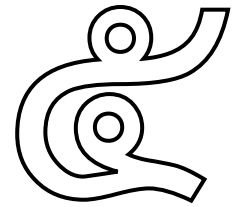
สรุปผลการประเมินสมรรถนะ ด้วยวิธี ๓๖๐ องศา ซึ่งประมวล โดยการเจ้าหน้าที่

คะแนนสรุปนี้ จะถูกส่งไปยัง ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน สุดท้าย เพื่อสรุปผลการประเมิน สมรรถนะลงในแบบประเมิน

ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมินสุดท้าย จะพิจารณผลการประเมิน และ จะนำคะแนนเฉลี่ยรวม มาใส่ไว้ในแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ โดยส่วนราชการอาจให้อำนาจในการปรับเปลี่ยนคะแนนได้ในระดับหนึ่ง (ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละส่วนราชการ)



การแจ้งผลการประเมิน และแนวทางการให้คำปรึกษา



บทที่ ๔ ที่ผ่านมากล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนองค์ประกอบที่ ๒ คือ การประเมินสมรรถนะ โดยได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะกับการประเมินสมรรถนะ แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ มาตรฐานสมรรถนะ ๔ แบบ และตัวอย่างวิธีการประเมินสมรรถนะที่ส่วนราชการอาจนำไปปรับใช้

สำหรับบทที่ ๕ นี้จะกล่าวถึงการแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษาที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการในอนาคต โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๖ ส่วน ได้แก่ (๑) การแจ้งผลการประเมิน (๒) การแจ้งผลรายบุคคล (๓) การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” (๔) แนวทางการให้คำปรึกษาหรือแก่ผู้รับการประเมิน (๕) ตัวอย่างแนวทางการจัดการในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมิน และ (๖) บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

๕.๑ การแจ้งผลการประเมิน

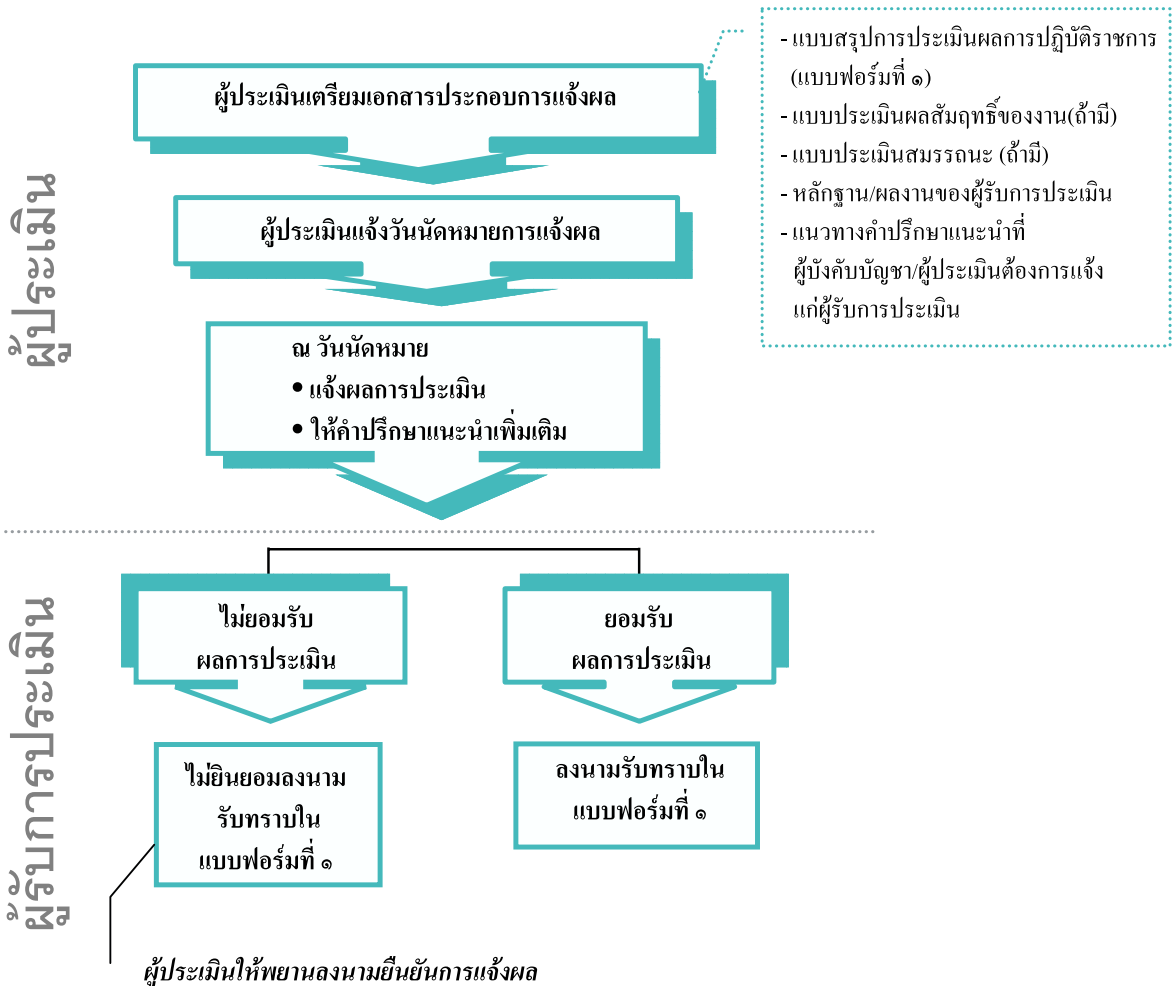
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยแยกดำเนินการเป็น ๒ กรณี คือ

๕.๑.๑ การแจ้งผลรายบุคคล เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินการปฏิบัติราชการของตนในช่วงระยะเวลาการประเมินนั้น และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ก่อนเข้าสู่รอบการประเมินต่อไป โดยในการแจ้งผลกรณีนี้ ผู้รับการประเมินต้องลงนามรับทราบด้วย

๕.๑.๒ การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” เป็นการประกาศให้ทราบในระดับส่วนราชการ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยผู้มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นและดีมากให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกันแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสของการประเมินอีกด้วย

๕.๒ การแจ้งผลรายบุคคล

๕.๒.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ



๕.๒.๒ สารระสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินควรแจ้งแก่ผู้รับการประเมิน

๑) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าได้เท่าไร และอยู่ในระดับใด (เช่น ดี ดีมาก หรือ ดีเด่น)

๒) คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานว่าได้เท่าใด

๓) คะแนนประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ได้เท่าใด

๔) จุดเด่น จุดด้อย และประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

กรณี	การชี้แจง/คำแนะนำ
ผลการประเมินระดับ “ดี” <u>ขึ้นไป</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ยกย่องชมเชยที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติราชการ ได้ผลสัมฤทธิ์และมีพฤติกรรมที่ดี - เชิดชูจุดเด่น ชี้ให้เห็นจุดด้อย และประเด็นในการพัฒนาทั้งการทำงาน และการแสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป -หารือกับผู้รับการประเมินเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม
ผลการประเมินระดับ “พอใช้” หรือ “ต้องปรับปรุง”	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้จุดเด่น และชี้แจงข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ทั้งในส่วนการทำงานและการแสดงพฤติกรรม - ให้กำลังใจแก่ผู้รับการประเมินมีกำลังใจพัฒนาตนเอง -หารือกับผู้รับการประเมินเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม

๕.๓ การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”

เมื่อสำนัก/กองพิจารณาผลการประเมินเสร็จสิ้นแล้วก็สามารถประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” ให้ทราบทั่วกันในระดับสำนัก/กอง ก็ได้

หรือหากต้องการประกาศเป็นภาพรวมระดับส่วนราชการ ก็อาจให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการรวบรวมรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดังกล่าวจากหน่วยงานย่อยภายในแล้วจึงประกาศเป็นภาพรวมระดับส่วนราชการด้วยก็ได้ ส่วนในกรณีจังหวัดก็ให้ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน

๕.๔ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

การให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมินในระหว่างการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการเป็นรายบุคคลแก่ผู้รับการประเมิน ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินและผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสได้หารือร่วมกันเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชม และกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง

สิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงในการให้คำปรึกษาหารือก็คือ ต้องระมัดระวังท่าทีของตน เพราะกิริยาอาการคำพูดที่แสดงออกในฐานะ “หัวหน้า” อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความรู้สึกในทางลบแก่ “ลูกน้อง” ได้

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินควรเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ความตึงเครียด ความขัดแย้ง หรือการโต้เถียงอย่างรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ได้ด้วย แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน รวมทั้งสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงในการให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้รับการประเมิน แสดงเป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน
○ พึงระลึกเสมอว่าคนทุกคนต้องการได้รับการชื่นชม และไม่ต้องการได้รับการตำหนิตყน
○ คำชมเชยต้องกล่าวออกมาจากใจจริง และคำตำหนิต้องหนักแน่น จริงจัง
○ ควรกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงว่าผลงานหรือพฤติกรรมใดที่ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับการชมเชยหรือตำหนิ
○ คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้รับการประเมินและเป็นแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลมาก
○ การติชมต้องเน้นเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจง และสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนาได้
○ ติชมที่ผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่ลักษณะส่วนตัวของผู้รับการประเมินที่ไม่เกี่ยวกับงาน
○ ผู้ถูกติอาจมีความรู้สึกสะเทือนใจ เสียใจ และเข้าใจว่าผู้บังคับบัญชามีอคติ ไม่ชอบตนเป็นการส่วนตัว ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรใส่ใจกับความรู้สึก และสังเกตปฏิกิริยาของผู้ถูกติอย่างใกล้ชิด

สิ่งที่ไม่ควรทำในการให้คำปรึกษา แนะนำ ในการแจ้งผลการประเมิน
○ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้รับการประเมิน
○ ใช้วาจารุนแรง หยาบคาย แสดงกิริยาไม่สุภาพ
○ ให้คำแนะนำเพียงกว้างๆ ไม่ชัดเจน เช่น ให้ตั้งใจทำงาน หรือขยันมากขึ้น
○ แสดงความไม่เชื่อมั่นใจในสามารถของลูกน้อง
○ พุดจาจากกลาง ทำทนาย

๕.๕ ตัวอย่างแนวทางการจัดการในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมิน

ปฏิกริยา	สถานการณ์	แนวทางการจัดการ
ร้องไห้	คุณโจมฉายร้องไห้สะอึกสะอื้น เมื่อได้รับทราบผลการประเมิน และถูกตำหนิเล็กน้อยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	ผู้บังคับบัญชาปลอบใจคุณโจมฉายว่า ร้องไห้ได้ไม่เป็นไร และให้เวลาโจมฉายเพื่อสงบสติอารมณ์ และเชอหยุดร้องไห้ จึงดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำต่อไป
ไม่รับฟัง	คุณชูศรี ทำงานไม่ดี แต่เธอเชื่อว่าเธอมีผลการปฏิบัติราชการดี เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้แนะว่าเธอจะต้องปรับปรุงการทำงาน เธอกลับหัวเราะเยาะ แสดงอาการไม่เห็นด้วย และเห็นว่าสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะเป็นเรื่องไร้สาระ	ผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยทำความเข้าใจกับคุณชูศรีให้ชัดเจนว่าเธอไม่เห็นด้วยในกรณีใด จากนั้นจึงอธิบายเหตุผลที่ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง พร้อมแสดงหลักฐานประกอบความเห็นของคุณบังคับบัญชาให้คุณชูศรีเห็น
โกรธ	นายประดิษฐ์ เป็นคนกระตือรือร้นในการทำงาน แต่มักจะทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง เนื่องจากละเอียดละเอียดปลีกย่อยของงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องในข้อนี้เขาโกรธและตะโกนใส่ผู้บังคับบัญชาว่า เขาทุ่มเททำงานอย่างหนักมาก (ซึ่งก็เป็นความจริง) และกล่าวโทษผู้บังคับบัญชาว่าลำเอียง และตำหนิเขาเนื่องจากไม่ความไม่ชอบเป็นการส่วนตัว	ผู้บังคับบัญชารักษากริยาอาการให้สงบ แสดงความเห็นใจ บอกให้คุณประดิษฐ์ทราบว่าตนรู้ดีว่าเขาทำงานหนัก แต่ไม่ต้องการให้ความทุ่มเทของคุณประดิษฐ์สูญเปล่าเพราะความผิดพลาดที่แก้ไขได้ง่าย จากนั้นจึงเน้นย้ำการให้คำปรึกษาแนะนำที่ชัดเจนในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงอีกครั้งหนึ่ง โดยยกตัวอย่างและแสดงหลักฐานพร้อมทั้งแนะนำวิธีการหรือหาแนวการพัฒนานิเวศการทำงานร่วมกัน

๕.๖ บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

<ul style="list-style-type: none">○ รับฟังและพยายามทำความเข้าใจ ไม่ด่วนตัดสินหรือตัดบทว่าสิ่งที่ได้รับฟังเป็นเรื่องไม่จริง
<ul style="list-style-type: none">○ ขอคำชี้แจงหากไม่เข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด เช่น ขอให้ผู้บังคับบัญชา ยกตัวอย่าง หรือขอทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
<ul style="list-style-type: none">○ ไม่ด่วนปกป้องการกระทำของตน พยายามรับฟังการให้คำปรึกษาชี้แนะให้ชัดเจนก่อน
<ul style="list-style-type: none">○ ไม่เถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาบอกเป็นมุมมองจากสิ่งที่เขาสังเกตเห็น สิ่งที่เขา ประสบและเป็นความคิดเห็นของเขา ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์ที่จะเถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากการรับฟัง ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการพูดคุยลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา การโต้เถียงจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้เวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะได้อย่างเต็มที่
<ul style="list-style-type: none">○ พิจารณาไตร่ตรองคำปรึกษาชี้แนะที่ได้รับว่าเคยได้รับคำปรึกษาชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ หรือ พิจารณาถามตัวเองว่าเคยได้รับการชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ และต้องการจะใช้ประโยชน์จาก การชี้แนะนี้หรือไม่ จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตนเองไม่สนใจคำชี้แนะนี้ และจะสามารถใช้ประโยชน์จาก คำชี้แนะนี้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการทำงานได้มากที่สุดอย่างไร



ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ในบทสุดท้ายคือบทที่ ๖ นี้ จะได้อธิบายกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตลอดช่วงรอบการประเมินหนึ่ง (๖ เดือน) ตั้งแต่ขั้นตอน การวางแผน การปฏิบัติราชการเมื่อต้นรอบการประเมิน ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ซึ่งจะได้อธิบายการใช้แบบฟอร์มต่างๆ พร้อมกันไปด้วย โดยจะอาศัยการยกเหตุการณ์ขึ้นช่วยอธิบาย

สมมติว่า คุณสมศักดิ์ พนักงานคุมประพฤติชำนาญการ คุมคุมประพฤติ เป็นผู้รับการประเมิน และคุณสมหวัง ผู้อำนวยการระดับต้น เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามกระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติราชการ ณ ต้นรอบการประเมิน ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผล ณ สิ้นรอบการประเมิน และได้แสดงให้เห็นถึงการใช้งานแบบฟอร์มฯ ไปพร้อมๆ กัน

๖.๑ ทำความเข้าใจกับแนวทางของระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของส่วนราชการ

สิ่งแรกที่คุณสมศักดิ์ ได้ดำเนินการ คือ ทำความเข้าใจกับแนวปฏิบัติของกรมฯ อันเกี่ยวเนื่องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ ในกรณีตัวอย่างนี้ สมมุติให้กรมฯ ตัดสินใจยึดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ทั้งหมด โดยไม่ได้ปรับแก้ใดๆ ดังนั้น การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ จะเป็นดังนี้

- (๑) แบบฟอร์มฯ ต่างๆ จะเป็นไปตามข้อเสนอตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ - ๔ ตามลำดับ
- (๒) นำหนักของคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคะแนนการประเมินสมรรถนะ จะอยู่ที่ ๙๐:๓๐
- (๓) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จะอ้างอิงสมรรถนะหลักตามพจนานุกรมของสำนักงาน ก.พ. จำนวน ๕ ตัว

จากการที่คุณสมศักดิ์ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติของกรมฯ เขาจะเข้าใจว่า แบบฟอร์มฯ ที่จะใช้ในกระบวนการนี้ จะประกอบด้วย

- (๑) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยเอกสารจำนวน ๓ หน้า โดยแบบสรุปฯ นี้จะเป็นเอกสารบังคับที่ใช้เหมือนกันทั้งกรม
- (๒) แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้าย โดยแบบฟอร์มฯ ดังกล่าว กรมฯ สามารถปรับเปลี่ยนเป็นการเฉพาะของกรมฯ ได้ แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.
- (๓) แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้าย เช่นกัน โดยแบบฟอร์มฯ นี้ เป็นแบบฟอร์มฯ ที่กรมฯ สามารถปรับแก้เป็นการเฉพาะของกรมฯ ได้เช่นกัน แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

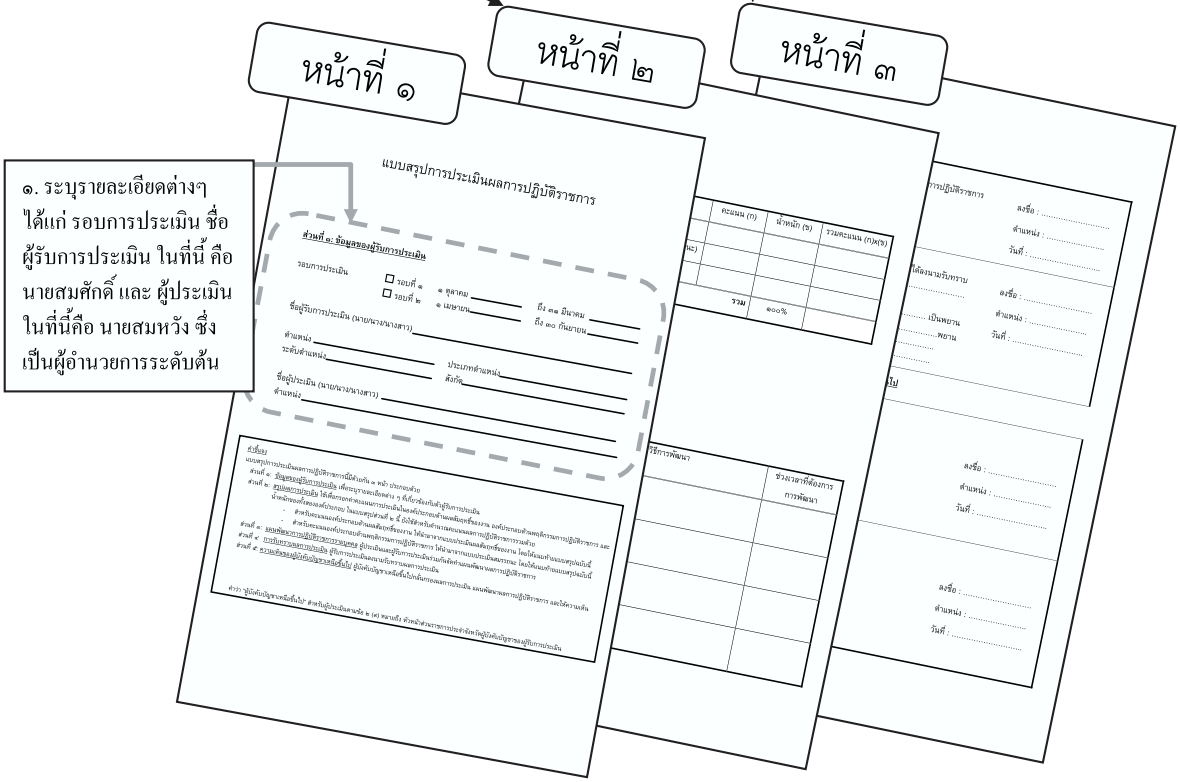
คุณสมศักดิ์ จะเข้าใจว่า คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จะได้จากการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มฯ เอกสารแนบท้ายทั้งสอง และนำคะแนนมาสรุปไว้ในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยคุณสมศักดิ์จะนำเอกสารแนบท้ายทั้งสองนี้ เียบติดกับแบบสรุปฯ เป็นเอกสารชุดเดียวกัน เพื่อนำส่งผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๖.๒ การวางแผนการปฏิบัติราชการและการจัดเตรียมแบบฟอร์มฯ ณ ต้นรอบการประเมิน

คุณสมศักดิ์ จะระบุนรายละเอียดต่างๆ ลงในแบบฟอร์มฯ ดังนี้

ก. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบฟอร์มสรุปฯ เป็นเบื้องต้น

๒. ไม่เขียนอะไรลงในในส่วน หน้า ๒ - ๓
เนื่องจาก ยังเป็นช่วงต้นรอบการประเมิน



ข. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๑. คุณสมคัตติ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และ ระบุชื่อคุณสมหวังเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุรอบการประเมิน เป็นรอบที่ ๑

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมศักดิ์ สุขใจ รอบการประเมิน รอบที่ ๑ รอบที่ ๒

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเยี่ยม ลงนาม _____

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑. ร้อยละของจำนวนคดีสืบสวน และพินิจที่สามารถสร้างงาน การสืบสวนและพินิจสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ภายในร้อยละ ๗๐ วันทำการ	๗๕ หรือน้อยกว่า	๗๐	๗๐	๗๐	๗๕ หรือสูงกว่า			
๒. ร้อยละของจำนวนรายงาน การสืบสวนและพินิจที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์กับความคิดเห็น ของพนักงานคุมประพฤติ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๗๐	๗๕	๗๐ หรือสูงกว่า		๑๕%	
๓. ร้อยละของจำนวนคดีสืบสวน และพินิจคดีที่การลงโทษและลด โทษต้องโทษที่สามารถดำเนินการได้ แล้วเสร็จภายใน ๔๕ วัน หลังจาก เวียงถึงทัณฑสถาน มีหนึ่งชื่อ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๗๐	๗๕	๗๐ หรือสูงกว่า		๒๐%	

๔. คุณสมคัตติ ระบุน้ำหนักสำหรับ ตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามที่ได้ ตกลงกับ คุณสมหวัง โดยนำหนักรวมกัน = ๑๐๐%

๒. คุณสมคัตติ ระบุ ตัวชี้วัดผลงาน ตามที่ได้ตกลงกับคุณ สมหวัง ตัวชี้วัด ผลงานนี้ ได้มาจาก กระบวนการกำหนด ตัวชี้วัดซึ่ง ได้กล่าวไป ในบทที่ ๓

๓. คุณสมคัตติ ระบุค่าเป้าหมายเป็น ๕ ระดับ ตามที่ได้ตกลงกับคุณสมหวัง

เอกสารแนบท้าย

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔. ร้อยละของจำนวนงาน สืบสวนและพินิจคดีการลงโทษ และลดโทษต้องโทษที่คณะกรรมการ ทัณฑ์การลงโทษมีความเห็น สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พนักงานคุมประพฤติ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๗๐	๗๕	๗๐ หรือสูงกว่า			๒๐%
๕. ร้อยละของคดีที่ดำเนินการนำ ฎติรรมเข้าพิจารณาคดีได้สำเร็จ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๗๐	๗๕	๗๐ หรือสูงกว่า			๓๐%
๖.								
๗.								

ผลคะแนนรวม (ค)ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (โดยนำ ๒๐ มาคูณ) →

รวม (ข) = ๑๐๐% (ก) = (คx๒๐) =

ก. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๒. คุณสมคักดิ์ ระบุสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมิน โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของกรมฯ ในกรณีตัวอย่างนี้ จะประเมินโดยอิงสมรรถนะหลัก ๕ ตัว

๑. คุณสมคักดิ์ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และระบุชื่อคุณสมหวังเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุรอบการประเมิน เป็นรอบที่ ๑

แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นางนางนางนาง) สมศักดิ์ สุขใจ รอบการประเมิน รอบที่ ๑ รอบที่ ๒

ชื่อผู้รับมอบหมายผู้ประเมิน (นางนางนางนาง) สมหวัง ดีเสมอ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณี ที่พื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒		๒๐%		หมายเหตุ: ในช่องมีพื้นที่ (ข) หากส่วนราชการประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัว โดยอ้างน้ำหนัก ก็ให้ระบุน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว แต่ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะไม่กำหนดให้มีการอ้างน้ำหนักสมรรถนะก็ได้
๒. บริการที่ดี	๒		๒๐%		
๓. การสั่งสมความรู้เชิงวิชาชีพในงานอาชีพ	๒		๒๐%		
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๒		๒๐%		
๕. การทำงานเป็นทีม	๒		๒๐%		
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด	๒		๒๐%		
รวม (ข) = ๑๐๐%				(ค) =	

หมายเหตุ: ๑. ให้มีคะแนนรวมจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ หากนำไปใช้แบบประเมินนี้ระบุชื่อ.....

๒. ได้แบบประเมินนี้ในการประเมินสมรรถนะ โดยเต็มหรือวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีเหมาะสม (ระบุรายละเอียดมาตรฐานวัดสำหรับแต่ละระดับคะแนน)

๓. คุณสมคักดิ์ ระบุระดับสมรรถนะของสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของตำแหน่ง คุณสมคักดิ์จะต้องมีระดับสมรรถนะที่ระดับ ๒ สำหรับสมรรถนะหลักทั้ง ๕ ตัว ดังนั้น คุณสมคักดิ์จะระบุระดับ ๒ ไว้ภายใต้หัวข้อ “ระดับที่คาดหวัง”

๔. คุณสมคักดิ์ สรุปร่วมกับคุณสมหวัง เพื่อกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว เมื่อรวมน้ำหนักแล้วเท่ากับ ๑๐๐% ในกรณีนี้ คุณสมคักดิ์และคุณสมหวัง ตกลงให้สมรรถนะทั้ง ๕ ตัวมีน้ำหนักเท่ากัน ตัวละ ๒๐%

๖.๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ ปลายรอบการประเมิน

คุณสมหวังจะนำแบบฟอร์มฯ ซึ่งคุณสมศักดิ์ได้จัดทำในช่วงต้นรอบการประเมินมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และได้มอบหมายให้คุณสมศักดิ์รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่างๆ นำส่งให้คุณสมหวังเพื่อประกอบการพิจารณา

ในการประเมิน คุณสมหวังจะทำการประเมินในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานก่อนแล้วจึงไปประเมินในส่วนของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จากนั้นจึงนำคะแนนการประเมินจากทั้งสองส่วนมาคำนวณในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๑. คุณสมหวัง ประเมินคุณสมบัติโดยพิจารณาจากข้อมูลการปฏิบัติงานที่รวบรวมได้ และทำการประเมินให้คะแนน ตัวอย่าง: ตัวชี้วัด#๑ คุณสมศักดิ์มีผลการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ ๘๘ เมื่อพิจารณาจากคะแนนค่าเป้าหมาย จะได้รับคะแนนประเมินระหว่าง ๓ ถึง ๔ เมื่อคิดบรรทัดไดรยางค์ จะได้คะแนน = ๓.๕

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ สมศักดิ์ สุขใจ อบรมการประเมิน รอบที่ ๑ รอบที่ ๒

ชื่อผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ สมบัว อธิเขต อบรม _____ รอบที่ ๑ รอบที่ ๒

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ก x ข/ข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑. ร้อยละของจำนวนคดีสืบสวนและพิทักษ์สิทธิการฟ้องร้องงานการสืบสวนและพิทักษ์คดีก่อนวันพิพากษาไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ	๗๕ หรือיותרกว่า	๗๐	๖๐	๕๐	๕๕ หรือสูงกว่า	๓.๕	๑๕%	๐.๕
๒. ร้อยละของจำนวนรายงานการสืบสวนและพิทักษ์คดีมีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานสอบสวน	๗๐ หรือיותרกว่า	๖๕	๖๐	๕๕	๕๐ หรือสูงกว่า	๓	๒๐%	๐.๖
๓. ร้อยละของจำนวนคดีสืบสวนและพิทักษ์คดีการลงโทษและลดโทษต้องโทษที่สมารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายใน ๔๕ วัน หลังเขตรอรับแจ้งทัณฑ์ขูดอน มีหนังสือ	๗๐ หรือיותרกว่า	๖๖	๖๐	๕๖	๕๐ หรือสูงกว่า	๔.๕	๑๕%	๐.๖๗

๒. คุณสมหวัง คำนวณคะแนนตัวชี้วัดแต่ละข้อ โดยคิดคะแนน = คะแนน (ก) x น้ำหนัก (ข)
ตัวอย่าง: ตัวชี้วัด#๑ = ๓.๕ x ๑๕% = ๐.๕
จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการคำนวณคะแนนตัวชี้วัดของทุกข้อมารวมกัน
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) = ๐.๕ + ๐.๖ + ๐.๖๗ + ๐.๘ + ๐.๘ = ๓.๖

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ก x ข/ข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔. ร้อยละของจำนวนรายงานสืบสวนและพิทักษ์คดีการลงโทษและลดโทษต้องโทษที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานสอบสวน	๗๐ หรือיותרกว่า	๖๕	๖๐	๕๕	๕๐ หรือสูงกว่า	๔.๕	๒๐%	๐.๙
๕. ร้อยละของคดีที่ส่งพนักงานสอบสวนแล้วเสร็จ	๗๐ หรือיותרกว่า	๖๕	๖๐	๕๕	๕๐ หรือสูงกว่า	๓	๓๐%	๐.๙
๖.								
๗.								
แปลงคะแนนรวม (ค)ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (เกณฑ์ ๒๐ มาคูณ)						รวม (ข) = ๑๐๐%		(ค) = ๓.๖
								(ค) x ๒ = ๗.๒

๓. คุณสมหวัง ทำการแปลงคะแนนที่ได้จากการคำนวณให้เป็นฐานคะแนนเต็มร้อย โดยนำ ๒๐ มาคูณ
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) = ๓.๖ x ๒๐ = ๗.๒
จากนั้นนำคะแนนนี้ไปใช้คำนวณคะแนนผลปฏิบัติราชการรวมต่อไป

ข. ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๑. คุณสมหวัง ประเมินคุณสมบัติ โดยพิจารณาพฤติกรรมของคุณ สมศักดิ์ในรอบการประเมินเทียบกับ รายละเอียดตามพจนานุกรม สมรรถนะ และประเมิน โดยให้ คะแนน ๑- ๕ ตามมาตราวัดสมรรถนะ

แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมศักดิ์ สุขใจ รอบการประเมิน รอบที่ ๑ รอบที่ ๒ เอกสารแนบท้าย

ชื่อผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเสมอ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ก x ขข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (เจ้ามือ) และในกรณี ที่บันทึกขอ ให้บันทึกลงในเอกสารนี้ภายหลัง
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒	๓	๒๐%	๐.๖	
๒. บริการที่ดี	๒	๔	๒๐%	๐.๘	
๓. การส่งเสริมความเจริญภายในงานอาชีพ	๒	๔	๒๐%	๐.๘	
๔. การมีคุณูปการต่อองค์กรและชุมชน	๒	๓	๒๐%	๐.๖	
๕. การทำงานเป็นทีม	๒	๓	๒๐%	๐.๖	
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด					
รวม (ข) = ๑๐๐%				(ค) = ๓.๔	

หมายเหตุ: โปรดแนบใบข้อบกพร่อง (ข) หากผู้ตรวจราชการ ประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัว โดยผ่านน้ำหนัก ที่ให้ระบุเป็นเนื้อหาของ สมรรถนะแต่ละตัว แก่ส่วนราชการ สมรรถนะใดก็ตามที่ไม่ได้เกณฑ์ให้มี การประเมินนั้นสมรรถนะให้

๓. คุณสมหวัง คำนวณคะแนนของสมรรถนะในแต่ละข้อ โดยคิดคะแนน = คะแนน (ก) x น้ำหนัก (ข)
ตัวอย่าง : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเมินให้ ๓ คะแนน
เมื่อคำนวณคะแนนจะได้ = ๓ x ๒๐% = ๐.๖
จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการคำนวณคะแนนสมรรถนะทุกตัวมารวมกัน
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) = ๐.๖ + ๐.๘ + ๐.๘ + ๐.๖ + ๐.๖ = ๓.๔

๔. คุณสมหวัง ทำการแปลงคะแนนที่ได้จากการคำนวณให้เป็นฐานคะแนนเต็มร้อย โดยนำ ๒๐ มาคูณ
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) = ๓.๔ x ๒๐ = ๖๘
จากนั้นนำคะแนนนี้ไปใช้คำนวณคะแนนผลปฏิบัติราชการรวมต่อไป

๒. คุณสมหวัง จะใช้พื้นที่ส่วนนี้บันทึกข้อสังเกตต่างๆในสมรรถนะที่ทำการประเมิน

ภาคผนวก ก

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐

ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการพลเรือนสามัญ



ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิชญ์โลก กทม. ๑๐๓๐๐

๓ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๓๐๘.๑/ว ๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๔๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๖ บัญญัติให้
ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา
แต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการ
ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผล และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง
เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ จึงมีมติให้ยกเลิกหนังสือที่อ้างถึง และให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามสิ่งที่ส่งมาด้วย สำหรับการประเมินผล
การปฏิบัติราชการ ตั้งแต่รอบการประเมินวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา วัชรไภย์)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๓๑

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๖๘

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒)

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา ๗๖ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึง ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่

- (๑) นายกรัฐมนตรี สำหรับปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
- (๒) รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี
- (๓) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวง สำหรับหัวหน้าส่วนราชการตาม (๔) และ (๕) และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือสำนักงานปลัดกระทรวง
- (๔) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น กรณีการประเมินตาม (๕) (๑๐) และ (๑๑)
- (๕) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
- (๖) เลขาธิการรัฐมนตรี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
- (๗) ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๘) ปลัดจังหวัด และ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้นปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๙) นายอำเภอสำหรับปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑๐) ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๑๑) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) (๗) (๘) (๙) หรือ (๑๐) แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด การประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีไขว่บุคคลในขณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมิน ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือหัวหน้าคณะผู้แทน แล้วแต่กรณี เป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

ข้อ ๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน

ข้อ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด

ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสม กับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ใน ระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ ๕๐

ข้อ ๕ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า ๕ ระดับ ก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นคุณพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้ เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวง เห็นควรจัดทำแบบสรุปผลการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตน เป็นอย่างอื่น ก็ให้กระทำได้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ ๗ ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนา ไว้ที่สำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของ

ส่วนราชการ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ ๘ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจงใจและค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

ข้อ ๙ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัด ให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม่มีอาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับ

การประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ แจกผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อ รับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมิน ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการ ประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(๖) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มี ผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการ ยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไป ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกินกว่า ๕ ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่า ระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๗) หรือ (๘) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามี จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(๑) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ ประกอบด้วย รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้า

ส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(๒) คณะกรรมการกั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัด มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นๆ ยกเว้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเป็นเลขานุการ

ข้อ ๑๑ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร สำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

ภาคผนวก ง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____
 รอบที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____
ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุนรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ และ
น้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า "ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป" สำหรับผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๙) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก)×(ข)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน			
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)			
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
	รวม	๑๐๐%	

ระดับผลการประเมิน

- ดีเด่น
- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :
ผู้ประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ	ลงชื่อ :
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน	ตำแหน่ง : วันที่ :
	ลงชื่อ :พยาน ตำแหน่ง : วันที่ :

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :

ภาคผนวก ค

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารแนบท้าย

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๕.								
๖.								
๗.								
๘.								
๙.								
รวม							(ข) = ๑๐๐%	(ค) =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (โดยนำ ๒๐ มาคูณ) →								(คx๒๐) =

ภาคผนวก ง

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

สมรรถนะ _____

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

สมรรถนะ _____

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

สมรรถนะ _____

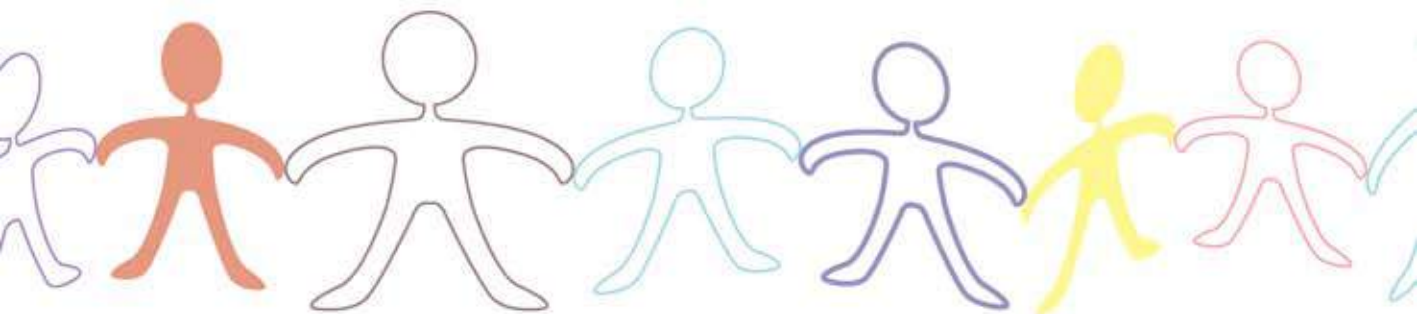
.....
.....
.....

สมรรถนะ _____

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



<http://www.ocsc.go.th>



สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก

๘๕ ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรสดา

เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๒๘๑ ๓๓๓๓ โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๓๓๓๘

สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์

๘๗/๑๐๑ ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง

จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๕๗ ๑๘๓๘ โทรสาร ๐ ๒๕๕๗ ๑๘๒๘

