



สำนักงาน ก.พ.
10001 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร กรุงเทพฯ 10000
โทร. 02-260-1122 โทรสาร 02-260-3334

สำนักงาน ก.พ.
11000 5th Floor, 10000 Rajawongse Rd, Bangkok 11000
โทร. 02-264-0000 โทรสาร 02-264-1001

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ Performance Management



ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management System



วางแผน

การกำหนดความสำเร็จของการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความพยายามและความทุ่มเทที่จะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในกระบวนการวางแผนร่วมกันนี้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงเป้าหมายองค์กร อะไรที่จะต้องทำให้สำเร็จ ทำให้จึงต้องทำอะไรเหล่านั้น และผลสำเร็จที่ดีควรเป็นอย่างไร

การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานที่องค์กรคาดหวัง ต้องกำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน มาตรฐานผลงาน รวมทั้งแนวทางการวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดหรือประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน มีความเหมาะสมและเป็นธรรม และไม่ถ่วงความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงกระทำได้

แผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นได้ควรมีความยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้น และเป็นสิ่งที่หัวหน้างานใช้ในการกำกับติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทอยกรอบการประเมิน ไม่ใช่เป็นเพียงเอกสารที่จะถูกหยิบมาใช้เมื่อถึงเวลาการประเมินเท่านั้น



ติดตาม

การติดตามการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อจะได้รับทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามความก้าวหน้าดำเนินการโดยเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ในต้นแผนการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือต่ำกว่ามาตรฐาน มีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้แก้ไขได้ทันในรอบการประเมิน

พัฒนา

การกำหนดแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานว่าควรต้องได้รับการพัฒนาเรื่องใดบ้าง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเข้ารับการอบรม หรือมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะใหม่ๆ หรือให้บทบาทความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ประโยชน์จากการพัฒนานอกจากจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ยังเป็นการเพิ่มทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

หลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ ด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างไร และเมื่อหัวหน้างานติดตามผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็จะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรได้รับการพัฒนาด้านใด



ประเมิน

การสรุปผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานได้จริง ว่าใครมีผลงานดีมากกว่า ดีน้อย แยกต่างกันอย่างไร โดยประเมินผลการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตลอดรอบการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานและเป้าหมายผลสำเร็จของงานตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

รางวัล

เป็นการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่น ความทุ่มเทในการทำงาน และมีพฤติกรรมที่ดี ทำให้มีผลงานที่เด่นชัดขึ้นในหน่วยงาน องค์การบริหารผลตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

การให้รางวัลมีทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การเลื่อนเงินเดือน และไม่เป็นทางการ เช่น คำกล่าวชมเชย ซึ่งประการหลังนี้ สามารถกระทำตอนไหนก็ได้ ไม่จำเป็นต้องรอจนถึงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อเป็นการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน



การบริหารผลการปฏิบัติราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการตามวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ตลอดเวลาการทำงาน เป้าหมายองค์การต้องกำหนดให้ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ละเอียดเป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติ มีการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบ มีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) แก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด การให้รางวัลแบบทางการและไม่เป็นทางการสำหรับพฤติกรรมการทำงานและผลสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำเพื่อต้องการบรรลุผลเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังนั้น ทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ จึงเป็นขั้นตอนการดำเนินการที่จะราบรื่นต่อเนื่องกันตอนหนึ่งไม่ได้ เพราะแต่ละขั้นตอนจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันและจะส่งผลให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้มแข็งมากขึ้น
- เป้าหมายการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ
- ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ
- ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการสูงขึ้น

ประโยชน์ต่อข้าราชการ

- รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน
- เกิดความเชื่อมโยงของงานที่ตนทำกับความสำเร็จของส่วนราชการ
- ได้รับการพัฒนาความเหมาะสมกับสมรรถนะ
- ได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาการที่เชื่อถือ ผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการเลื่อนการประเมิน
- มีทัศนคติไม่เชิงลบ



การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานที่ดี

- ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเหตุผลในการเลือกบุคคลหรือทีมงานนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน
- สร้างความรับผิดชอบเชิงหน้าที่ ชอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้นๆ
- กำหนดเป้าหมาย และความคาดหวังที่สื่อสารให้ชัดเจนหรือชัดเจนของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งบอกถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน
- พิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานนั้นๆ
- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน รวมทั้งบอกถึงผลดีที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่คาดหมายในบริบท
- การเตรียมการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน
- มีการติดตามงานและการให้ข้อเสนอแนะกลับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้ ในการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงการสร้างสมดุลระหว่างการติดตามงานและการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่
- มีการติดตามงานและสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งการยกย่องชมเชยกรณีที่มีงานบรรลุผล
- การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง การมีสถานะไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน คือ ผู้มอบหมายงานต้องไม่มอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องตามกำหนด เนื่องจากไม่ต้องการให้ทีมงานเสียกำลังใจ เนื่องจากจะทำให้ทีมงานไม่ได้มีการพัฒนาอย่างแท้จริงในระยะยาว จึงต้องสอนให้ทีมงานเข้าใจและหาทางแก้ไขเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การทำงานในปัจจุบันเพื่อให้ได้ผลงานโดยรวมสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพราะนอกจากจะชี้ให้เห็นภาพประเมินผลการทำงานที่ปฏิบัติงานของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลแล้ว ยังทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีจึงไม่ควรตั้งเป้าหมายตามผลงานที่ผ่านมา มา และหรือเท่าที่เคยทำได้ เพราะถ้าตั้งเป้าหมายตามผลงานที่ผ่านมาเกินไปแล้ว หน่วยงานหรือบุคคลนั้นไม่ต้องเพิ่มความพยายามอะไร ผลงานก็เช่นเดิม ดังนั้น ผู้เขียนตัวชี้วัดจะต้องตอบได้ว่าการตั้งเป้าหมายนั้นมีที่มาอย่างไร แล้วการตั้งเป้าหมายนี้ต้องแสดงให้เห็นได้ว่างานมีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม และทุกฝ่ายยอมรับ คือ การเขียนตัวชี้วัดผลงานในองค์กรนั้น เราต้องการให้คนมองที่การันตีหรือในหน่วยงานนั้นได้มีส่วนร่วมตรวจสอบซึ่งกันและกันด้วย ไม่ได้หมายความว่าเป็นการจับผิด แต่หมายถึงการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการสร้างผลงานให้กับองค์กร

ตัวชี้วัดผลงานนี้ เป็นการทำเนิกร่างในทางบวก หรือในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำเพื่อป้องกันใครในการทำงาน เพราะถ้าทุกคนได้รู้ความคาดหวังอย่างแท้จริงแล้ว ก็จะง่ายในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น รวมทั้งการวัดผลในส่วนของ “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” ก็ชัดเจนยิ่งขึ้น



มุมมอง “ตัวชีวิต” จากผู้ใช้ระบบ

ชาวเน็ตตัวชีวิตต้องดีให้เหมาะสม และสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนได้ หากตัวชีวิตอ่อนเกินไปก็ไม่สามารถจำแนกได้ว่าเก่งหรือไม่ได้ หากทำหนักจนหัวทิ่มท้ายรายสัปดาห์แล้วคะแนนประเมินเท่ากันหมด ก็เป็นการสร้างปัญหาให้เกษตรกรจังหวัดต่างๆ เราจะทำไปทำไมถ้าทุกคนผ่านกันเท่านี้จะคิดอย่างไร ถ้าเราให้ทุกคนผ่านหมด

ชาวเน็ตตัวชีวิตของเรา เริ่มจรรยาบรรณทั้งหมดทำงานเพื่อกำหนดตัวชีวิตของสำนักงานเกษตรจังหวัดสุรินทร์ เราพูดคุยกันว่าจะยากให้เป็ดงานและเป้าหมายอย่างไร และได้มีการประชุมคณะกรรมการที่กำหนดตัวชีวิตคือทำเป็นคู่คี่กันมา แล้วไปคุยกับเกษตรอำเภอซึ่งเป็นหัวหน้างานในระดับพื้นที่ เกษตรอำเภอคุยกับลูกน้องของตัวเอง เมื่อเราคุยตกลงกันเรียบร้อยแล้ว ผมและทีมคณะกรรมการก็ไปชี้แจงข้าราชการ ทุกคนมีส่วนร่วม คิดสนใจ ให้ข้อคิดเห็นหรือเรียกง่ายๆว่า ตัวของเรามีตัวชีวิตที่เราได้ทำทุกอย่างไว้”

นายนำชัย พรหมมีชัย เกษตรจังหวัดสุรินทร์

“ตัวชีวิตของข้าราชการในสำนักงานประมงจังหวัดสุรินทร์ ไม่ได้เป็นตัวชีวิตที่ประมงจังหวัดทำกับกรมประมง และถ่ายทอดมาให้ข้าราชการเพียงอย่างเดียว แต่ได้มีการบูรณาการกับเกษตรศาสตร์และงานของจังหวัด รวมทั้งได้มาเอาปัญหาที่คิดถึงการปรับปรุงหรือพัฒนาที่กำหนดเป็นตัวชีวิตร่วมด้วย เช่น การขึ้นทะเบียนผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ที่มีการขึ้นทะเบียนของเกษตรกรไม่ถึง 10% ซึ่งเกษตรกรถ้าเขาไม่มาขึ้นทะเบียนเขาจะเสียโอกาส ก็มีปัญหาตรงนั้นจับเป็นตัวชีวิต นอกจากนี้ยังมีตัวชีวิตที่ประมงจังหวัดได้กำหนดให้กับข้าราชการทุกคน ก็คือ การคิดวิธีมีโครงการพิเศษ โดยมีเจตนาให้ทุกคนมองงานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่อยู่นอกกรอบ”

นางสุภาภรณ์ บุญเจริญ ประมงจังหวัดสุรินทร์



การกำหนดตัวชีวิตและค่าเป้าหมาย

หลักการกำหนดตัวชีวิต

- เป็นตัวชีวิตที่ทำให้เกิดผลของการปฏิบัติ
- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- สะท้อนผลสำเร็จของงาน ของส่วนราชการ และของข้าราชการ
- สามารถควบคุมได้
- เปรียบเทียบได้กับส่วนราชการที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เป็นแบบอย่างที่ดี
- ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูลคุ้มค่า
- เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- เป็นที่ยอมรับ



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

แนวทาง การกำหนด ค่าเป้าหมาย

- กำหนดตามนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
 - เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านๆมา
 - เปรียบเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านๆมา
 - เปรียบเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านๆมา
 - เปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก
 - เปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน มีผลงานเป็นที่ยอมรับ
- พิจารณาจากแนวโน้มในอนาคต
- ผู้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ลักษณะค่าเป้าหมายที่ดี

มีความท้าทาย

สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ

ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม

ไม่สูงเกินจนไม่สามารถทำได้จริง

นำไปสู่การพัฒนา



นานาชาติคน:จากผู้ใช้จริง

“เราไม่สามารถทำให้ข้าราชการเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่ และการกำหนดตัวชี้วัดได้ทั้งหมด แต่ต้องพยายามให้เข้าใจมากที่สุด โดยยึดหลักการที่ว่า ทุกคนรู้เหมือนกัน ส่วนเหมือนกัน คิดเหมือนกัน จะได้พูดออกมาเหมือนกัน และจะไม่เกิดความขัดแย้ง ดังนั้น การยอมรับ ก็จะได้”

นายแพทย์วัฒนา ไชยวิจิตรกุล นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเพชรบุรี

การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการหากพิจารณาจากผลงานตามตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว อาจทำให้ข้าราชการเก่งงานได้ หรือทำเฉพาะตัวชี้วัดของตนเอง และเมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงการทำงานในแต่ละอำเภอ-พบว่า จำนวนข้าราชการ และปริมาณงานไม่เท่ากัน บางอำเภอมีคนน้อย ทำงานยาก จะทำอย่างไรจึงจะให้ข้าราชการทำงานครบถ้วนได้ และอยู่อย่างมีความสุขด้วย ดังนั้น จึงได้มีการจัดสรรเงินรางวัลเดือนละเดือน ให้แต่ละหน่วยงานเป็นสิ่งกีดไม่เท่ากัน โดยจัดสรรให้ตามผลงานตัวชี้วัดประมาณ 2.7-2.9% ขึ้นอยู่กับผลการประเมิน และมีการคิดตัวชี้วัดต่างๆ เพิ่มเติมเพื่อตอบแทนเป็นเม็ดเงินลงไปให้ข้าราชการ โดยอยู่บนหลักเกณฑ์ต่างๆที่กำหนดเพิ่มเติม เช่น อัตราส่วนตำบลต่อข้าราชการ ขนาดพื้นที่(พารากิโลเมตร)ที่ต้องรับผิดชอบ ความทุรกันดารหรือความยากลำบากของพื้นที่ในการเข้าถึงเกษตรกร (บนภูเขา) การประกวดข้าราชการดีเด่น และหลักเกณฑ์สุดท้ายคือ ความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางงานไม่อยู่ในตัวชี้วัดแต่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและข้าราชการผู้นั้นตั้งใจปฏิบัติงาน หรือคนที่วิเศษราชการแทนเกษตรอำเภอ เนื่องจากยังไม่มีการบรรจุเกษตรอำเภอทดแทน”

นายพนิต เจริญบุรณ์ เกษตรจังหวัดเชียงใหม่



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ให้แนวทางที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าต้องทำอะไร และเพราะอะไร
- เป็นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลกัน โดยที่ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อบังคับเป้าหมายเดียวกัน
- มั่นใจได้ว่างานของทุกคนมีความสำคัญและเพิ่มคุณค่าให้กับทีมงานและองค์กร

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ดีควรต้อง

- สะท้อนต่อผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจนว่า ผลงานที่มุ่งหวังเป็นเช่นใด หรือมีลักษณะได้อย่างไร
- มีอำนาจจำแนกที่จะสามารถใช้เพื่อประเมินจำแนกผู้ที่มีผลงานที่ได้ออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า
- กำหนดโดยมุ่งเพียงผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

งานที่ได้รับมอบหมาย	ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด (KPI)
คำขอช่วยในการคิด ; ฉันถูกมอบหมายให้ทำ อะไรบางอย่าง	คำขอช่วยในการคิด ; ผลลัพธ์หรือผลงานหลักๆ ที่ฉันรับผิดชอบและต้อง ทำให้สำเร็จมีอะไรบ้าง	คำขอช่วยในการคิด ; จะวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างไร
ตัวอย่าง งานบริหารจัดการ/จัดทำ ข้อมูลและเผยแพร่บน เว็บไซต์	- ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมจาก หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อมาจัดระบบหมวดหมู่ ให้สะดวกในการค้นหา - เผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์	ร้อยละผู้เข้าชมเว็บไซต์ที่ เพิ่มขึ้นแต่ละเดือน



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ความแตกต่างระหว่างกิจกรรมและผลสำเร็จของงาน

กิจกรรม (Activities) หมายถึง การกระทำหรือการดำเนินการที่ไม่ให้ผลผลิต หรือผลลัพธ์ของงาน มักเริ่มต้นด้วยคำกริยา เช่น

- จัดเก็บเอกสารเข้าระบบ
- ออกแบบระบบ software
- สอบข้อหาหรือ
- จัดเวียงเอกสาร

ผลสำเร็จของงาน หมายถึง ผลผลิตหรือบริการที่ได้จากผลสำเร็จของกิจกรรมหรือการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน มักเริ่มต้นด้วยคำนาม เช่น

- เพิ่มเอกสารที่จัดเข้าระบบเรียบร้อย และไม่มีงานค้าง
- Software
- คู่มือ
- รายงานฉบับสมบูรณ์

ผลลัพธ์ของงาน หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายหรือประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิตหรือบริการที่เกิดขึ้น เช่น

- การลดลงของมลพิษในอากาศ
- การลดลงของสัดส่วนวัยรุ่นที่ติดสุรา
- การพัฒนาแหล่งเพาะพันธุ์ปลา
- การลดลงของจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวอย่าง ความแตกต่างระหว่างผลสำเร็จของงานและกิจกรรมการทำงาน

	ผลสำเร็จของงาน	กิจกรรม/ขั้นตอนการทำงาน (Activity)
อบรมผู้ปฏิบัติงาน		✓
นโยบายด้าน HR ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	✓	
จัดประชุมคณะทำงาน		✓
ปัญหาได้รีบกว่าแก้ไข	✓	
พัฒนาระบบ Software		✓
ความคิดใหม่/การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ	✓	
จลรายงานการประชุม		✓
ระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างดี	✓	
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	
ให้คำปรึกษา/แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน		✓
สนับสนุนช่วยเหลือทีมงาน		✓

หมายเหตุ การกำหนดตัวชี้วัดที่คิดรกำหนดโดยวัดผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของงานมากกว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงาน เพราะเราสามารถชี้วัดได้ว่า อะไรที่ถูกต้องเป็นเช่นใดหรือไม่ดีแค่ วมกันทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไม่มีความหมายหากโดยไม่ดำเนิน



การตั้งค่าเป้าหมาย

เป้าหมายที่กำหนดเหมาะสมหรือไม่ รายการตรวจสอบนี้อาจช่วยท่านได้

- ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือไม่
- เป้าหมายที่ตั้ง เป็นเป้าหมายที่มีไว้เพื่อเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และขององค์กร หรือไม่
- ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือเอาแต่คอยบ่น
- การกำหนดเป้าหมายได้ดูที่ฐานจากข้อมูลจริงและสมรรถนะเชิงรวมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ หรือไม่
- ได้ให้ผู้ปฏิบัติงานทำการวิเคราะห์ กำหนดแผนงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือไม่
- ได้มีการอบรม ให้ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือไม่
- มาตราวัดเป็นธรรม เชื่อถือได้หรือไม่ ตัวเลขที่ได้มาสามารถบิดเบือน หรือไม่
- ได้ใช้ค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หรือไม่
- ได้พิจารณาเมื่อผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือไม่
- รางวัลที่ให้ ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความพยายามเพื่อจะไขว่คว้ามา หรือไม่



การเลื่อนเงินเดือน

หลักการ

- การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการทำงาน
- ตอบแทนให้ได้รับเงินเดือนที่สอดคล้องกับค่างาน และผลงานอย่างแท้จริง
- ยึดหลักความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน
- ให้ความสำคัญผูกพันต่อองค์กรแก่ส่วนราชการและจังหวัดในการบริหารวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือน และการบริหารจัดการระบบการเลื่อนเงินเดือน

วัตถุประสงค์

- กระตุ้นให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ภูมิใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ "คนดี คนเก่ง" อยู่ในระบบราชการ
- เป็นเครื่องมือในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- สร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน



การโอนเงินเดือน

หลักเกณฑ์ เงื่อนไข

- วงเงินงบประมาณสำหรับการโอนเงินเดือนของส่วนราชการและจังหวัดในแต่ละรอบการประเมินไม่เกินร้อยละ 3 ของสัปดาห์เงินเดือนที่จ่ายจริงให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด
- โอนเงินเดือนเป็นร้อยละของค่ากลางเงินเดือน (ฐานในการคำนวณ) ที่กำหนดไว้ 2-3% ตามช่วงเงินเดือนของแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับ
- ให้โอนเงินเดือนข้าราชการในร้อยละที่แตกต่างกันตามคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยเดือนสูงสุดต่อคนไม่เกินร้อยละ 6 ของค่ากลางเงินเดือน (ฐานในการคำนวณ) ทั้งนี้ จะใช้วิธีการหารเฉลี่ยให้ข้าราชการแต่ละคนได้รับการโอนเงินเดือนในอัตราที่เท่ากันไม่ได้
- โอนเงินเดือนได้ไม่เกินเงินเดือนสูงสุดของเงินเดือนขั้นสูงสำหรับแต่ละสายงานและระดับตำแหน่ง โดยผู้ที่ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของระดับตำแหน่ง ให้ได้รับเงินตอบแทนพิเศษแทนเป็นร้อยละของค่ากลางเงินเดือน (ฐานในการคำนวณ) โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน
- ยกเลิกการโอนเงินเดือนผู้ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยร้ายแรงและผู้ถูกฟ้องคดีอาญา
- ผู้ที่เกษียณอายุ ตั้งเงินเดือนเดือน 30 กันยายน
- ผู้เสียชีวิตที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 4 เดือนในรอบการประเมิน ให้โอนเงินเดือนได้ในวันที่เสียชีวิต
- แจ้งผลการโอนเงินเดือนเฉพาะบุคคล และแจ้งเหตุผลผู้ที่ไม่ได้โอนเงินเดือน



หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ต้องพิจารณา กฎระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ ใดๆที่เกี่ยวข้องบ้าง

ประเภท	กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์
1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ • หลักเกณฑ์การประเมิน	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
• การประเมินข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการ	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่สุด ที่ นร 1012/ว 29 ลงวันที่ 7 กันยายน 2553 เรื่อง ชักข้อหมความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น
2. การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) • การประเมินสมรรถนะตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และ อำนวยการ	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
• การประเมินสมรรถนะตำแหน่งประเภทบริหาร	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็น	กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์
3. การเลื่อนเงินเดือน • การปรับเงินเดือนให้ผู้ที่ได้รับเลื่อนเงินเดือนไปยังขั้นค่าตอบแทนระดับ	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือนและใบประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
• หลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือน	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่อง ข้าราชการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ คณะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
• การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือโควตาปกติ (กอ.รณ. ขา.สพ.ค. ขว.ช.น.ก.ค.ค. ขว.ช.ค.ร.น.ค.ค. และผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง)	หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนที่ 32 ที่ นร 0506/ว 193 ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2552 เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ
• เลื่อนเงินเดือนโควตาพิเศษสำหรับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนที่ 32 ที่ นร 0506/ว 55 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2553 เรื่อง การกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนในส่วนภูมิภาค
• ตัวอย่างคำสั่งเลื่อนเงินเดือน	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่ 32 ที่ นร 1008.1/ว 22 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2553 เรื่อง ตัวอย่างคำสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ
• ชักข้อแนะนำทางคำเนิพการเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่ 32 ที่ นร 1008.1/145 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2553 เรื่อง ชักข้อแนะนำใจเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552
4. การให้ออกจากราชการ • การให้ออกจากราชการจากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 10 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2552 เรื่อง กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. 2552

หมายเหตุ สามารถดาวน์โหลดสำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ได้ที่ www.ocsc.go.th

คุณเข้าใจระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการหรือไม่

คำถามเพื่อช่วยทดสอบตัวเอง

1. การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เปรียบได้กับการกำหนดเป้าหมายร่วมกับของหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน



ใช่



ไม่ใช่

ถ้าคุณตอบว่า "ใช่" แสดงว่าคุณเข้าใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี เพราะการวางแผนเป้าหมายการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และสามารถวัดได้ ระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มรอบการประเมินให้มีความชัดเจน เป็นเสมือนการบอกจุดมุ่งหมายปลายทาง และเตรียมแผนที่ได้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างการเดินทาง ผู้ปฏิบัติงานยังสามารถปรึกษาถึงหนทางที่จะไปสู่จุดหมายที่ใกล้ที่สุดกับหัวหน้างาน โดยอิงจากข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัวได้อีกทั้งยังเป็นการลดปัญหาความไม่เข้าใจหลังจากการประเมินจบลง

ถ้าคุณตอบว่า "ไม่ใช่" แสดงให้เห็นว่าการประเมินของคุณมีข้อรัว ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้มักจะมีปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผลคะแนนที่ได้รับ หรือมาตรฐานการวัดระดับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานบางคน อาจเกิดคำถามขึ้นได้ เพราะความไม่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมายตั้งแต่เริ่มรอบการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อมที่จะมีเป้าหมายหรือรูปแบบความสำเร็จที่แตกต่างกัน

คุณเข้าใจระบบบริหารผลการปฏิบัติงานราชการแค่ไหน

2. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานราชการย่อมต้องให้ความสำคัญกับการให้หัวหน้างานติดตามและให้ผลตอบกลับ (feedback) กับผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง



ใช่



ไม่ใช่

ถ้าคุณตอบว่า “ใช่” คุณเก่งมาก การติดตามผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการประเมิน จะช่วยให้หัวหน้างานรับทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในแง่บวก หรือลบ แก่ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเสมือนเป็นคำวามักทักตักกับพวกเขา ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับและพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายตามที่ส่วนราชการต้องการได้ และยังถือเป็นจุดเด่นที่ดีที่สำคัญที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมี อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้าคุณตอบว่า “ไม่ใช่” แม้คุณมีระบบการประเมินผลงานที่มีคุณภาพ วิธีการวัดผลที่ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งอาจสามารถทำให้หัวหน้างานวัดผลการทำงานของลูกน้องได้ถูกต้อง แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวข้ามขีดความสามารถเดิมของตัวเองไปได้ อยู่ที่ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน หากปราศจากผู้นำทางที่ถูกต้อง แม้ว่ารถคุณจะอยู่ในสภาพดีหรือเส้นทางจะเรียบไม่มีสิ่งกีดขวาง แต่คุณก็มีความเสี่ยงที่จะขับหลงทางได้ เช่นเดียวกับการขาดข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานอาจสามารถหลงทางและปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ไม่ตรงตามเป้าหมายของส่วนราชการได้เช่นเดียวกัน

คุณเข้าใจระบบบริหารผลการปฏิบัติงานราชการแค่ไหน

3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรืออย่างชัดเจนว่าในแต่ละระดับคะแนนนั้น ประเมินจากอะไร และพวกเขาต้องทำอย่างไรที่จะทำให้ได้ระดับของคะแนนที่สูงขึ้น ดังนั้น จะมีการประเมินคะแนนตนเองก่อนที่จะส่งให้หัวหน้างานในการประเมิน



ใช่



ไม่ใช่

ถ้าคุณตอบว่า “ใช่” ขอแสดงความยินดีด้วย ที่หน่วยงานของคุณมีการให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงาน และให้อำนาจการควบคุมการเพิ่มศักยภาพด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเอง อีกทั้งเรื่องนี้จะช่วยให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการนั้น ชุมความหมายมากในสายตาของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมช่วงคะแนนของตัวเองโดยอิงจากศักยภาพที่เขาคือเป็นอยู่จริง

ถ้าคุณตอบว่า “ไม่ใช่” หลักการของคำถามข้อนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ เป็นเสมือนเครื่องมือช่วยที่จะเชื่อมโยงระหว่างศักยภาพในการปฏิบัติงานกับช่วงคะแนน หากผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ได้คะแนนประเมินที่สูง เขาก็พยายามใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองตระหนักถึงการประเมินมีความหมายมากขึ้น

ที่มา: APM Group. (2008). What's Wrong with your Performance Appraisal System? Tip Clip 3 (1), 6-7.

