

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการบริหารแบบบูรณาการซึ่งเชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนา/การติดตาม/การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร

กระบวนการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร หัวหน้าทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนในการบริหารเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร เน้นการบริหารโดยข้อตกลง (Contract) มากกว่าการบริหารโดยคำสั่ง (Command) และเน้นพันธะความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้.....

- หน้าที่สำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นต้องทำ
- งานของผู้ปฏิบัติงานนั้น มีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
- ความหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมของการ "ทำงานได้ดี" คืออะไร
- ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา จะทำงานร่วมกัน เพื่อรักษาระดับ ปรับปรุงงานที่ทำอย่างไร
- จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร
- จะสามารถระบุอุปสรรค และขจัดอุปสรรคอย่างไร

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบคืออะไร

สิ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกัน และทำงานร่วมกันอย่างประสานสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุผลบางอย่าง



‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ

- กระบวนการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ
- การเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร ระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน
- กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มคุณค่า และเพิ่มประสิทธิผลแก่ทุกคนในองค์กร
- การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความท้าทายในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ความไม่เต็มใจของผู้บริหาร/หัวหน้างาน
- แบบฟอร์มและกระบวนการที่ไม่เหมาะสม
- ไม่มีเวลา
- กลัวการเผชิญหน้า
- ปัญหาเรื่องการสังเกตการณ์และการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- ความไม่เต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน
-

‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ ประโยชน์

ส่วนราชการ	ข้าราชการ
เป้าหมายการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเอง อย่างชัดเจน
การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	เห็นความเชื่อมโยงของงานที่ตนทำกับความสำเร็จขององค์กร
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร	ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น จากการมีข้อมูลในการเทียบเคียง	ได้รับการประเมินผลงานที่ชัดเจนจากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน



‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ

ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน	
การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องใหม่ถอดด้าม	การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว แต่ยังไม่จัดให้เป็นระบบ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การบริหารผล	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของ

การปฏิบัติงาน	การบริหารผลการปฏิบัติงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ KPIs	ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นเพียงเครื่องมือ ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน เน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลการปฏิบัติงาน เน้นที่ความต่อเนื่องของกระบวนการทั้งหมด

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

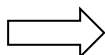
ข้อกำหนด

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐

- มาตรา ๗๘
- มาตรา ๒๗๙

พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

- มาตรา ๔๒
- มาตรา ๗๔
- มาตรา ๗๖



หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

พลเรือนสามัญ

ข้อกำหนด : รัฐธรรมนูญ ๒๕๕๑

มาตรา ๗๘ รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

‘มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ’

มาตรา ๒๗๙ วรรคสี่

‘การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลใด เข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจรัฐ รวมทั้งการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้น จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย’

พรบ. ระเบียบ ขรก. พลเรือน ๒๕๕๑

มาตรา ๔๒ การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรมดังต่อไปนี้

(๑) การรับบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง : ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ

(๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล : ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กร และลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

(๓) การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการ : ต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ และจะนำความคิดเห็นทางการเมืองหรือพรรคการเมืองมาประกอบการพิจารณามีได้

(๔) การดำเนินการทางวินัย : ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ

(๕) การบริหารทรัพยากรบุคคล : ต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง

มาตรา ๗๔ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประพฤติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัยและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัล ด้วยก็ได้

มาตรา ๗๖ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

แนวทางของสำนักงาน ก.พ.

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้คนในองค์กรสามารถผลักดันงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหลักการของระบบคุณธรรม

หลักการ

- มีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และมีความคล่องตัวในการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
- มีความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้

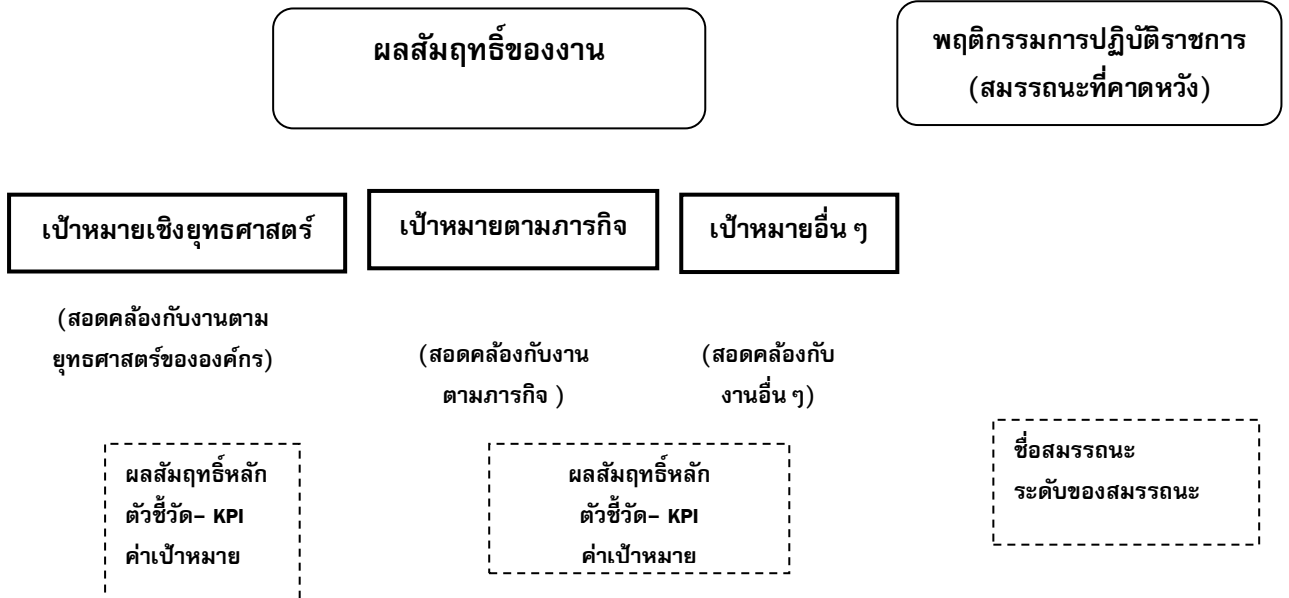
รอบการประเมิน

ปีละ ๒ รอบ

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

ผู้ประเมิน

องค์ประกอบ สัดส่วนคะแนน ปัจจัยการประเมิน ระดับผลการประเมิน



พฤติกรรมการณ์การปฏิบัติราชการ : สมรรถนะ

สมรรถนะ	
สมรรถนะหลัก <ul style="list-style-type: none"> • การมุ่งผลสัมฤทธิ์ • บริการที่ดี • สังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ • มีจริยธรรม • การทำงานเป็นทีม 	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน/สายงาน สมรรถนะอื่น

องค์ประกอบ : สัดส่วนคะแนน

กรณี	สัดส่วนองค์ประกอบประเมิน
ข้าราชการทั่วไป	ผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ เช่น ๖๐:๔๐ หรือ ๘๐:๒๐ หรือ ๙๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ก็ได้
ข้าราชการผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	สัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการณ์การปฏิบัติราชการร้อยละ ๕๐:๕๐ เป็นเวลา ๒ ช่วงการประเมินติดต่อกัน

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

- เลือกใช้เทคนิควิธีการวัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือ หลายวิธีผสมกัน
 - การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
 - การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
 - การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
 - การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)
 - การประเมิน ๓๖๐ องศา
 - การสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เด่นชัด (Critical Incident Technique)
- สรุปตัวชี้วัดลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ระบุค่าเป้าหมาย โดยแยกออกเป็น ๕ ระดับลงในแบบสรุปฯ
- กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

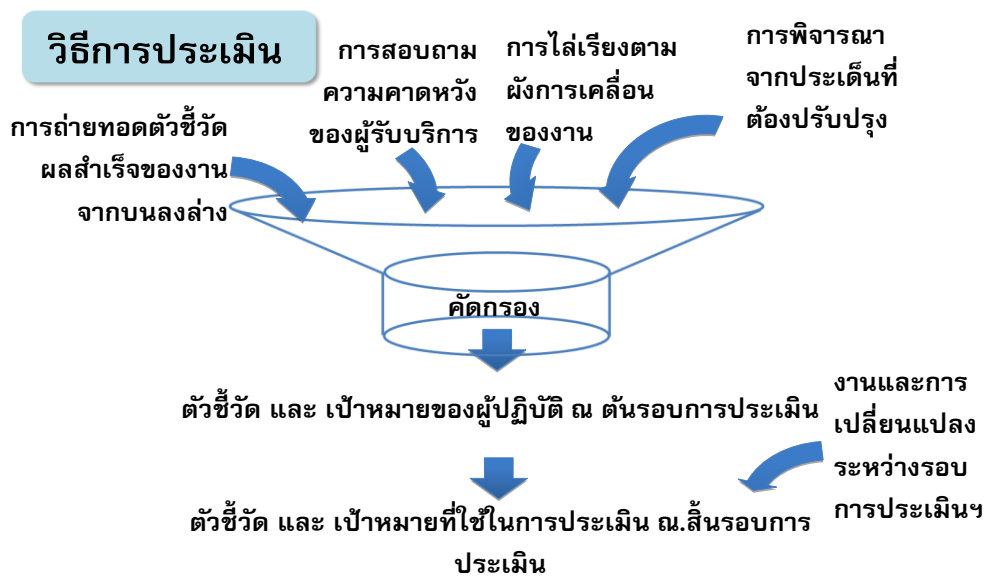
องค์ประกอบ : ปัจจัยการประเมิน

ปัจจัยการประเมิน	แนวทางการพิจารณา
เน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
เน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน <u>และตรงตามมาตรฐานของงาน</u>
เน้นความรวดเร็วทันกาล	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
เน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

องค์ประกอบ : ระดับผลการประเมิน อย่างน้อย ๕ ระดับ

กรณี	ระดับผลฯ	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป	ดีเด่น	ส่วนราชการสามารถกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับได้ตามความเหมาะสม	ต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน
	ดีมาก		
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	-
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	-
ข้าราชการผู้อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ผ่านการประเมิน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ในแต่ละองค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ	-
	ไม่ผ่านการประเมิน	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ในองค์ประกอบใดหรือทั้งสององค์ประกอบ	-

วิธีการประเมิน



ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

หน่วยงาน สำนัก/กอง/ศูนย์		ชื่อ - สกุลผู้รับค่าเป้าหมาย นาย/นาง/นางสาว					ตำแหน่ง		รอบการประเมินที่ <input checked="" type="checkbox"/> 1 (1 ต.ค. 52 - 31 มี.ค. 53) <input type="checkbox"/> 2 (1 เม.ย. 53 - 30 ก.ย. 53)	
กลุ่มงาน		ชื่อ - สกุลผู้ประเมิน นาย/นาง/นางสาว					ตำแหน่ง			
หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs)	ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs)	ระดับค่าเป้าหมาย					หน่วยวัด	% นำหนัก	สนับสนุนต่อ KPI ผู้บังคับบัญชา
			1	2	3	4	5			

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

หน้าที่รับผิดชอบหลัก	ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs)	ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs)
งาน		
กิจกรรม 1		
กิจกรรม 2		
งาน		
กิจกรรม 1		
กิจกรรม 2		
งาน		
กิจกรรม 1		
กิจกรรม 2		

กรอบการกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามกรอบตัวชี้วัด

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการ และการกำหนด ตัวชี้วัด แนวทาง การประเมินผล อย่างต่อเนื่อง และ เป็นระบบ	มีการปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ อย่างครบถ้วน ด้วย ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างชัดเจน	ผลงานสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนดไว้	มีการติดตามประเมินผล สรุปทบทวนการ ดำเนินงาน และ สร้างนวัตกรรม สู่การปรับปรุงแบบ ก้าวกระโดด รวมถึงมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการปรับปรุงที่ดีขึ้น ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	มีการบูรณาการกระบวนการ (เป้า – แผน – ปฏิบัติ – วัด – ปรับ) ให้เกิดความ สอดคล้องกันของระบบการ จัดการ (วัด – ประเมิน – ปรับปรุง) โดยดำเนินการใน แนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ ตาม ความต้องการและเป้าหมาย ขององค์กร

แบบประเมินและขั้นตอนการประเมิน

แบบประเมิน

- ‘แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ’ ที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น หรือ ที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเอง เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและวิธีที่ส่วนราชการเลือกใช้
- แบบที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นเป็นตัวอย่างมี
 - แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 - แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ

แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไป (รอบการประเมิน, ชื่อและตำแหน่ง ของผู้รับการประเมิน, ชื่อและตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา)
- ส่วนที่ ๒ : สรุปผลการประเมิน (ผลสัมฤทธิ์ของงาน, สมรรถนะ, องค์กรประกอบอื่นที่ส่วนราชการกำหนด [ถ้ามี])
- ส่วนที่ ๓ : แผนพัฒนา (ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องพัฒนา, วิธีการพัฒนา, ช่วงเวลาที่ใช้พัฒนา)
- ส่วนที่ ๔ : การรับทราบของผู้รับการประเมิน และ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ขั้นตอนการประเมิน

- เริ่มรอบการประเมิน
 - ประกาศหลักเกณฑ์และการประเมินผลฯ ให้ทราบโดยทั่วกันภายในส่วนราชการและจังหวัด
 - วางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - กำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน
 - บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการเป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น ในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ)

- **ระหว่างรอบการประเมิน**
 - ผู้บังคับบัญชา
 - ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการตามแผนฯ ของผู้รับการประเมิน
 - ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือ
 - ปรับเปลี่ยน เพิ่มหรือลด ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และน้ำหนัก กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของงาน
 - ผู้รับการประเมิน
 - ขอคำปรึกษา คำแนะนำ ความช่วยเหลือ
- **ครบรอบการประเมิน**
 - ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
 - จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการตามลำดับคะแนนผลการประเมิน
 - แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน
 - เสนอบัญชีรายชื่อข้าราชการตามลำดับคะแนนผลการประเมินให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ พิจารณา
 - ประกาศรายชื่อผู้มีผลประเมินสูงกว่าระดับเฉลี่ย (ดีเด่น” และ “ดีมาก)”
 - ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือสมรรถนะแก่ข้าราชการผู้รับการประเมิน

กลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม

- ให้ส่วนราชการ ประกาศหลักเกณฑ์เพื่อทราบโดยทั่วกัน
- ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรอง

หน้าที่ : พิจารณาการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

องค์ประกอบ :

คณะกรรมการกลั่นกรองระดับกรม

- รอง ทน.สรก. ซึ่งทำหน้าที่ CHRO ประธาน
- ขรก. ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ ทน.สรก.เห็นสมควร กรรมการ
- หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เลขานุการ

คณะกรรมการระดับจังหวัด

- รอง ผวจ. ซึ่งทำหน้าที่ CHRO ประธาน
- ขรก. ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ ผวจ.เห็นสมควร กรรมการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

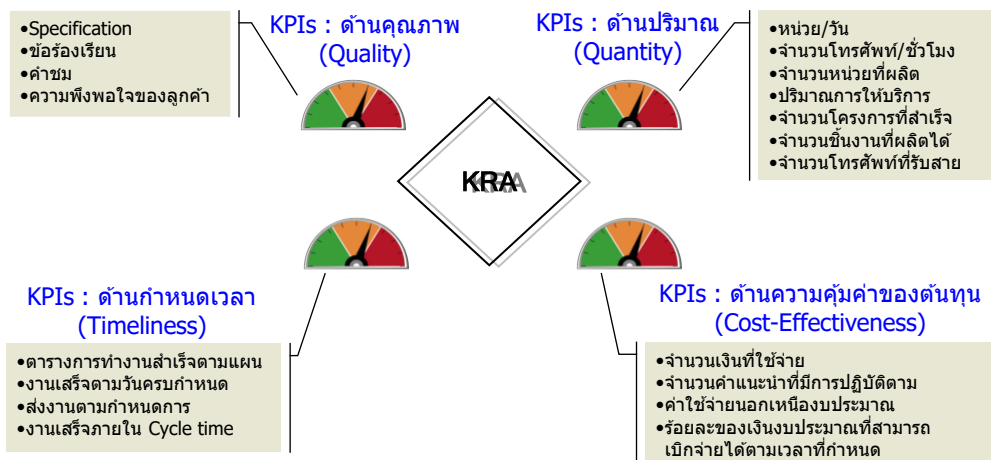
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอพาน

- หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เลขานุการ
- ให้มีการแจ้งผลการประเมิน
- ให้มีระบบจัดเก็บข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติราชการ

การจัดทำดัชนีชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน **kpi**

นิยาม : ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

ประเภทตัวชี้วัด



สำนักงาน ก.พ.

การกำหนดค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (Targets)

ค่าเป้าหมาย (Targets) หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วน ที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย (๕ ระดับ)

๑	๒	๓	๔	๕
ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้	ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน	ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป	ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง	ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <๕๐%
		Start		

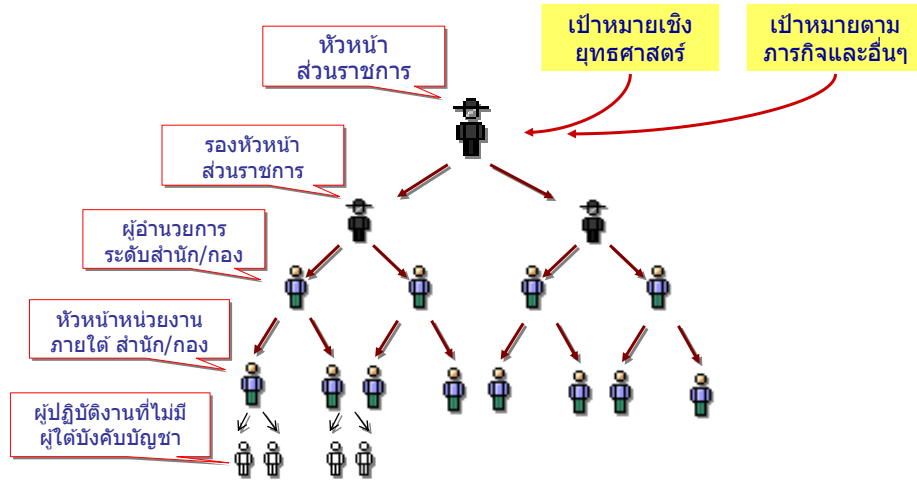
ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

S	เจาะจง (Specific)	มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M	วัดได้ (Measurable)	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
A	เห็นชอบ (Agreed Upon)	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา
R	เป็นจริงได้ (Realistic)	ต้องทำทหาย และสามารถทำสำเร็จได้
T	ภายใต้กรอบเวลาที่ เหมาะสม (Time Bound)	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
- การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Charting Method)
- การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)

ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา



๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

๑.๑ การถ่ายทอดลงมาโดยตรง

ระดับ	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
หัวหน้าส่วนราชการ มอบหมายความรับผิดชอบทั้ง ตัวชี้วัด (KPIs) และ ค่าเป้าหมายในแต่ละข้อ จากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด	บุคลากร อย. ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ คุณธรรม และจริยธรรม	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์	1	2	3	4	5
ผอ. กองวิชาการ มักใช้ในกรณีที่เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง	บุคลากร อย. ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ คุณธรรม และจริยธรรม	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์	1	2	3	4	5
หัวหน้ากลุ่มวิชาการและวิเทศสัมพันธ์	บุคลากร อย. ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ คุณธรรม และจริยธรรม	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์	1	2	3	4	5

๑.๒ การถ่ายทอดโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

ระดับ	ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs)	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับค่าเป้าหมาย				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
เกษตรจังหวัด	เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ไปสู่เกษตรกรรายอื่นๆ	จำนวนเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จเป็นรายบุคคล และได้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรท่านอื่น	130	135	140	145	150
เกษตรอำเภอ	เกษตรกรของสำนักงานวิชาการที่ประสบความสำเร็จ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ไปสู่เกษตรกรรายอื่นๆ	จำนวนเกษตรกรของสำนักงานวิชาการที่ประสบความสำเร็จเป็นรายบุคคล และได้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรท่านอื่น	26	27	28	29	30
ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตำบล	เกษตรกรของตำบลโนนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ไปสู่เกษตรกรรายอื่นๆ	จำนวนเกษตรกรของตำบลโนนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จเป็นรายบุคคล และได้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรท่านอื่น	2	3	4	5	6

คำตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาทุกคน ในระดับเดียวกันแล้ว เท่ากันหรือมากกว่า คำตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

๑.๓ การถ่ายทอดที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน (แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ)

- มอบหมายงานเพียงบางด้านหรือบางส่วนแก่ผู้บังคับบัญชา
- จำเป็นต้องกำหนด ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัดที่ต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่
- มักใช้ในกรณีที่ เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนที่ต้องการถ่ายทอด ประกอบขึ้นด้วยเป้าหมายการปฏิบัติงานย่อยหลายประการ และต้องการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ
- จำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่จะส่งผลต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนก่อน

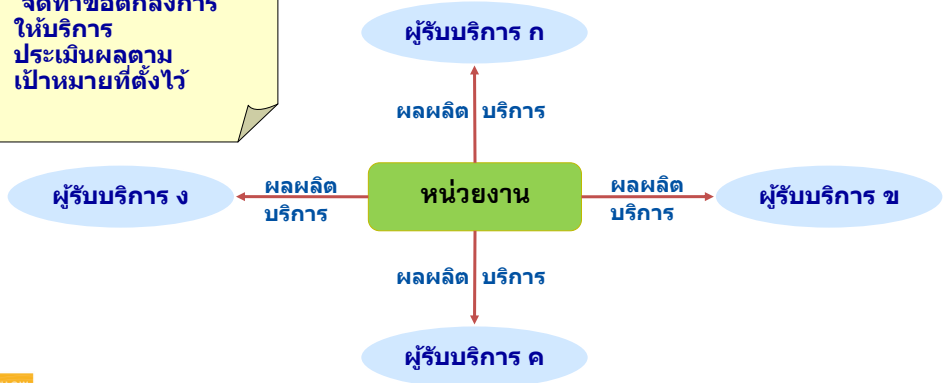
ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
	ระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในมีความพร้อมใช้งาน	จำนวนครั้ง (ต่อปี) ที่ระบบเครือข่ายสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้เกินกว่า 48 ชั่วโมง	1	2	3	4	5
ผู้ดูแลระบบเครือข่ายฯ	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
	ระบบเครือข่ายสารสนเทศได้รับการตรวจซ่อมให้สามารถใช้งานได้ภายในเวลาที่กำหนด	จำนวนครั้ง (ต่อปี) ที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถแก้ไขระบบเครือข่ายให้ใช้งานได้ตามปกติภายใน 24 ชั่วโมง	1	2	3	4	5
ผู้รับผิดชอบการอบรม	ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
	ผู้ใช้งานระบบเครือข่ายมีความรู้เกี่ยวกับการใช้งานระบบอย่างถูกต้อง	ร้อยละผู้ใช้งานที่สอบผ่านการทดสอบความรู้เกี่ยวกับการใช้งานระบบเครือข่าย	65	70	75	80	85

สำนักงาน ก.ว.

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

- ใครคือผู้รับบริการ
- ผู้รับบริการต้องการ/คาดหวังอะไร?
- จะตั้งเป้าหมายในการให้บริการอย่างไร?
- จัดทำข้อตกลงการให้บริการ
- ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวทางนี้เหมาะกับการที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ



สำนักงาน ก.ว.

ขั้นตอนดำเนินการ

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับบริการประเมิน	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน
๒. เลือกมิติการบริการที่จะประเมิน	เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้อง ในการให้บริการ และคุณภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ
๓. ตัดสินใจเกี่ยวกับรายละเอียดการประเมิน	ช่วงเวลาที่ประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน
๔. ประมวลและสรุปผล	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจ หรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลผลข้อมูล
๕. สรุปผลการประเมิน	สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการ

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

ตัวอย่าง งาน : การจัดทำระบบศูนย์ข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด

KPI : ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทย

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ	วางแผนการจัดทำระบบศูนย์ข้อมูลกลาง	วางแผนติดตั้งอุปกรณ์ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง	ติดตั้งระบบศูนย์ข้อมูลกลาง/บริหารจัดการ ความคม ดูแล บำรุงรักษา	สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	สรุปผลการปรับปรุงระบบศูนย์ข้อมูลกลาง
หัวหน้ากลุ่ม	✓			✓	✓
คุณเฉลิมพร	✓	✓	✓		
คุณณัฐราพร	✓		✓	✓	
คุณเอกโรจน์	✓		✓		

หน่วยงาน กว.

๔. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)

ตัวอย่างที่ ๑

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุง แก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
ชุมชนร้องเรียนว่าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารการจัดฝึกอบรมของสำนักงานคุมประพฤติ	พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารการฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการ	พัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน	จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นในปี 2551	ใช้ข้อมูลจากรายงานการพัฒนาระบบช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการเสร็จในการประเมิน

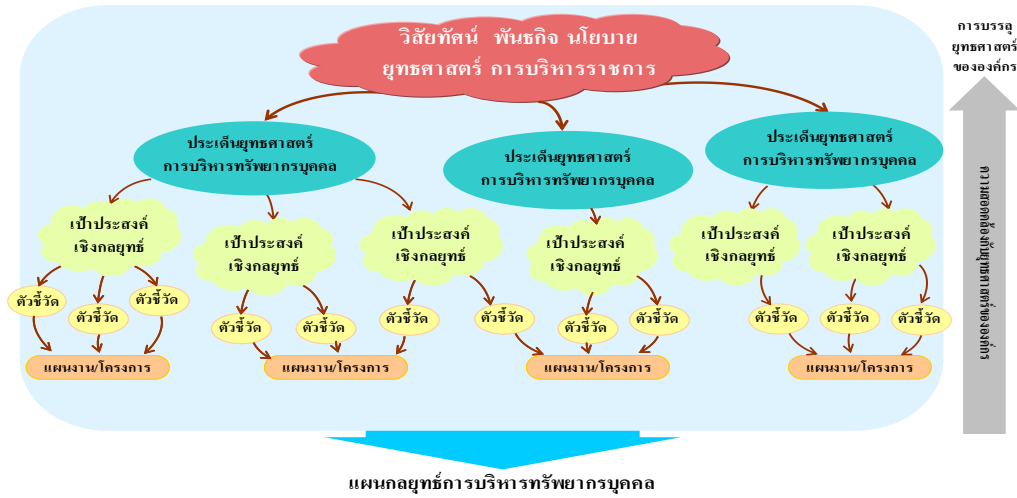
ตัวอย่างที่ ๒

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
เอกสารที่รับ/ส่งถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาด และไม่ทันตามเวลาที่กำหนด (ต่อปี)	มากกว่า 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง ถูกต้อง ครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับทุก 3 เดือน)	มากกว่า 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาดมากกว่า 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน 25 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 20 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 15 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 10 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 5 ครั้ง

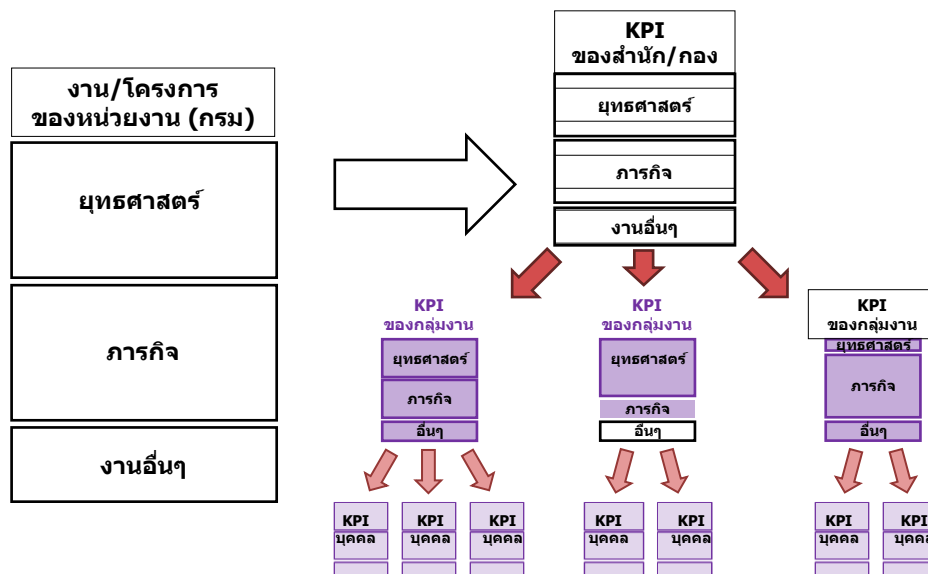
การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอพาน

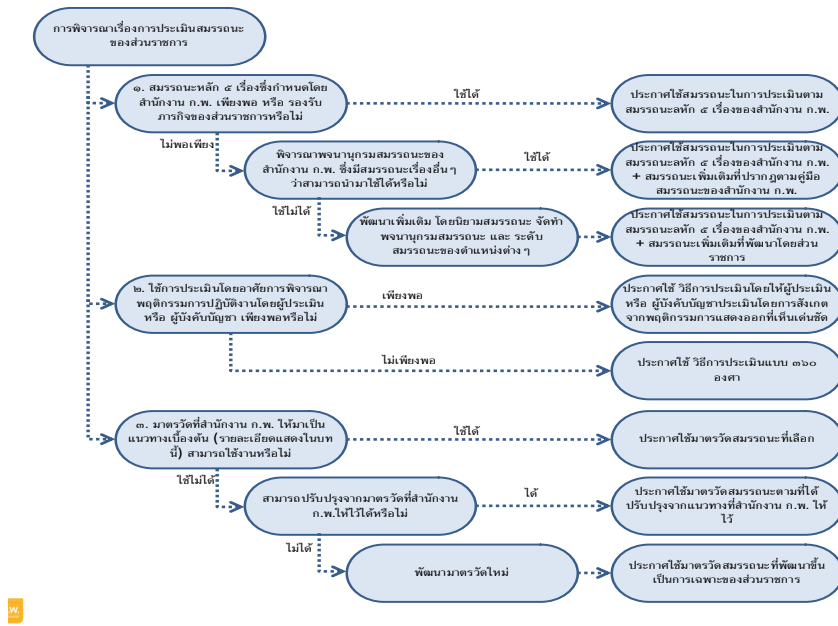
แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ผลสัมฤทธิ์หลัก) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแผนงาน/โครงการ



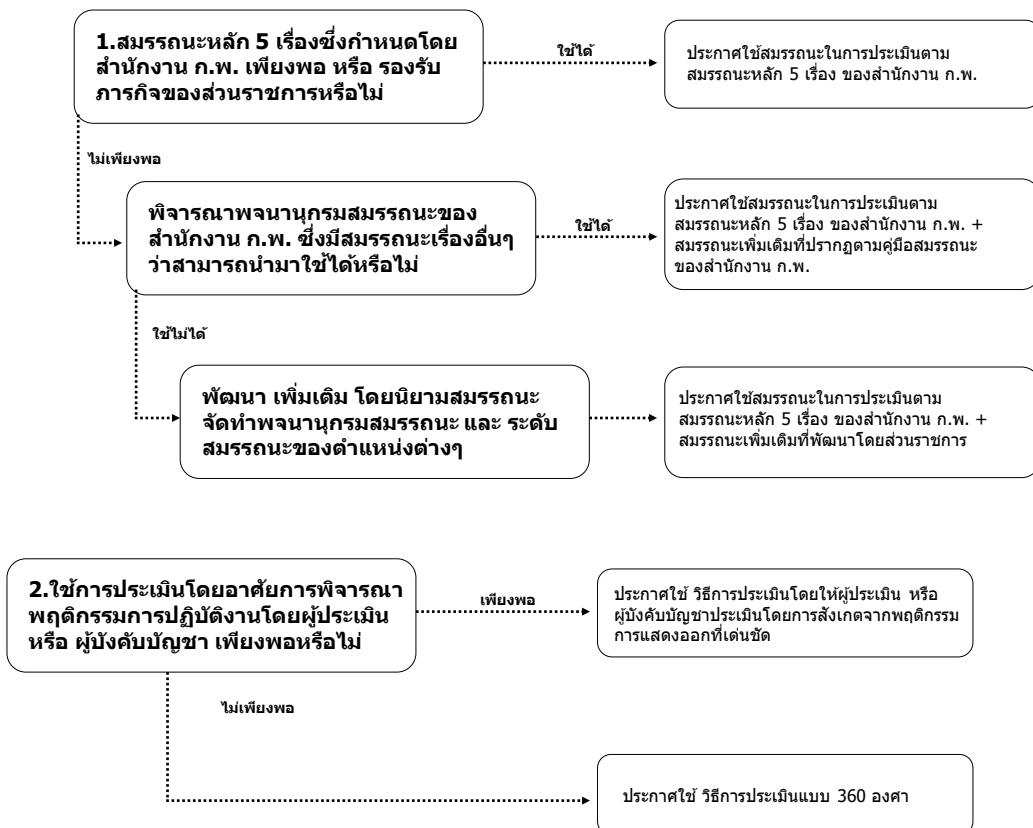
ลำดับขั้นในการจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

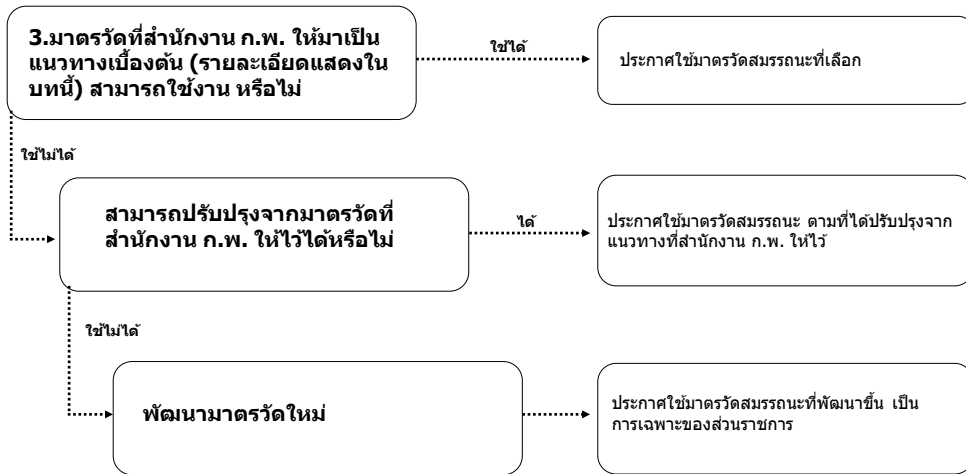


การวัดสมรรถนะ : แนวทางการกำหนดสมรรถนะ



การพิจารณาเรื่องการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ





Competency

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร



วิธีการประเมินสมรรถนะ



ตัวอย่าง ๑ กลุ่มวิชาการ (K)



๒. บริการที่ดี : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none"> ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none"> ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

การวัดสมรรถนะ :

มาตรวัดแบบที่ ๑ วัดร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐ - ๗๐	ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐

- ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว
- เทียบกับระดับสมรรถนะที่กำหนดว่าต้องมี ประเมินพฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะนั้น
- ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ แล้วคำนวณร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ถึงระดับที่กำหนด

มาตรวัดแบบที่ ๒ วัดจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนา อย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งานได้ ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน	อยู่ในระดับที่ใช้ งานได้ดี ผู้ถูกประเมินทำตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผล ปฏิบัติงานในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

- ทำเช่นเดียวกับการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ คือ ทำการประเมินสมรรถนะที่ละตัว ไล่ไปจนครบ
- ให้พิจารณาว่า พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในรอบการประเมินนี้ เป็นเช่นใดเทียบกับมาตรวัด
 - ให้ ๕ คะแนน (อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม) นั้น ผู้ถูกประเมินจะต้องมีจุดแข็งในเรื่องดังกล่าวอย่างเห็นเด่นชัด โดยหากไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ จะไม่สามารถให้คะแนนที่ระดับนี้ได้
 - ให้ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) นั้น ผู้ถูกประเมินควรต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมตามสมรรถนะนั้นได้ดีกว่าระดับเฉลี่ยของบุคคลที่มีระดับผลงานกลาง

มาตรวัดแบบที่ ๓ พิจารณาโดยเทียบกับ Role Model

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	กำลังพัฒนา ผู้ถูกประเมินสามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนดบ้าง แต่ยังไม่สามารถทำตามได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยไม่สามารถปรับแก้ได้ง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีกกระยะหนึ่ง	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ (Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ถึงระดับที่คาดหวัง ได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ได้ง่าย	อยู่ในระดับที่ใช้งาน ได้ดี (Very Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model) ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด ในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

			ใดๆ	
--	--	--	-----	--

- ทำเช่นเดียวกับการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ คือ ทำการประเมินสมรรถนะที่ละตัว ไล่ไปจนครบ
- ให้พิจารณาว่า พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในรอบการประเมินนี้ เป็นเช่นใด เทียบกับมาตรวัดข้างต้น
 - ให้ ๕ คะแนน (เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น) นั้น ผู้ถูกประเมินจะต้องมีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าวดีเด่นจนเป็นที่เห็นประจักษ์ และสามารถอ้างอิงในฐานะเป็นแบบอย่างที่ดี
 - ให้ ๔ คะแนน (อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี) นั้น ผู้ถูกประเมินควรต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมตามสมรรถนะนั้นได้ไม่ปรากฏประเด็นใดๆที่เป็นจุดอ่อนไม่ว่าจะเป็นประเด็นที่เล็กน้อยเพียงใด

มาตรวัดแบบที่ ๔ พิจารณาโดยอิงกับบุคลากรระดับเดียวกัน

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

ตัวอย่างแบบฟอร์มฯ แบบฟอร์มสรุปฯ ประกอบด้วยเอกสาร ๗ หน้า

The image displays seven sample forms for a summary report, arranged in a grid. The forms contain various tables, checkboxes, and text fields for data entry. The forms are numbered 1 through 7, corresponding to the seven pages mentioned in the header. The forms include sections for 'ข้อมูลส่วนตัว' (Personal Information), 'ข้อมูลการดำเนินงาน' (Operational Information), and 'สรุปผลการดำเนินงาน' (Operational Results Summary). The forms are designed to be filled out by the user, with checkboxes and text boxes for data entry.

รายละเอียดการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจน สมรรถนะ และการประเมินต่างๆ จะอยู่ในเอกสารแนบ
ซึ่งส่วนราชการสามารถปรับแก้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการได้

ตัวอย่างเอกสารแนบ

2

ในการวางแผนผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้แบบฟอร์ม ๔ แบบ (หรืออาจไม่ใช้ก็ได้) เพื่อช่วยกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย แล้วจึงนำข้อมูลจากแบบฟอร์มนี้ไปกรอกใส่ในแบบสรุปผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งเป็นเอกสารแนบ

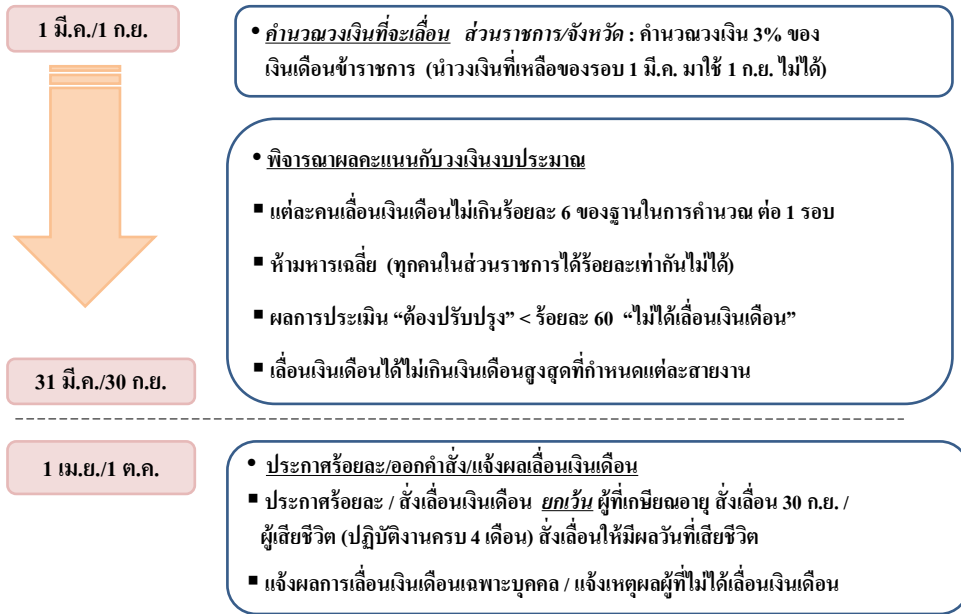
สาระสำคัญของ ว ๒๘/๒๕๕๒

- วงเงินงบประมาณและการบริหารวงเงินงบประมาณ
 - หลักเกณฑ์และวิธีการที่จะเลื่อนเงินเดือน
- (กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒)
- ข้อ ๔ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. นี้ และให้นำ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตาม ม.๗๖ (ว ๒๐/๒๕๕๒) มาประกอบการพิจารณา

- การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษกรณีรับเงินเดือนสูงสุดหรือใกล้สูงสุด

ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนเงินเดือน

- 1 การเตรียมการ
- 2 การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 3 การจัดทำดัชนีชี้วัดรายบุคคล
- 4 ติดตามและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
- 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คะแนน
- 6 พิจารณาผลคะแนนกับวงเงินงบประมาณ
- 7 เสนอฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการกลั่นกรองฯ
- 8 แจงผลการประเมิน
- 9 การประกาศรายชื่อ และร้อยละการเลื่อนเงินเดือน
- 10 ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนและแจ้งผลเลื่อนเงินเดือน



มี.ค./ก.ย.

คำนวณวงเงินที่จะใช้เลื่อนเงินเดือน

- การเจ้าหน้าที่ เสนอหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้ว่าราชการจังหวัด

พิจารณาผลคะแนนกับวงเงินงบประมาณ

- ผู้บริหารการเงิน

๑ เม.ย./๑ ต.ค.

ประกาศร้อยละ/ออกคำสั่ง/แจ้งผลเลื่อนเงินเดือน

- ผู้มีอำนาจส่งเลื่อนเงินเดือน

คำนวณวงเงินที่จะใช้เลื่อนเงินเดือน

- ๓% ของอัตราเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ ๑ มี.ค. และ ๑ ก.ย.
- ส่วนกลางและภูมิภาคแบ่งวงเงินตามตำแหน่งที่ผู้ว่าฯ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง
 - *วิชาการ* - ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ ปฏิบัติการ
 - *ทั่วไป* - อาวุโส ชำนาญงาน ปฏิบัติงาน
- แยกวงเงินเป็น ๓ กลุ่ม : บริหาร อำนวยการ วิชาการและทั่วไป
- นำวงเงินที่เหลือของรอบการประเมินที่แล้วมาใช้ไม่ได้
- แต่ละหน่วยงานได้รับวงเงินที่เท่ากันหรือต่างกันก็ได้ กรณีต่างกันควรมีระบบประเมินผลงานของหน่วยงาน

พิจารณาผลคะแนนกับวงเงินงบประมาณ

ผู้บริหารการเงิน : นำคะแนนผลการประเมินมาพิจารณากับวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแล้ว กำหนดร้อยละของการเลื่อนเงินเดือน และจำนวนข้าราชการในแต่ละร้อยละการเลื่อนเงินเดือน

ฐานในการคำนวณ : ตัวเลขที่จะนำไปคิดคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือน
มี 2 ตัวเลข คือ ฐานในการคำนวณระดับล่าง และ ฐานในการคำนวณระดับบน

$$20,350 * 3\% = \text{จำนวนเงินที่จะได้เลื่อนเงินเดือน}$$

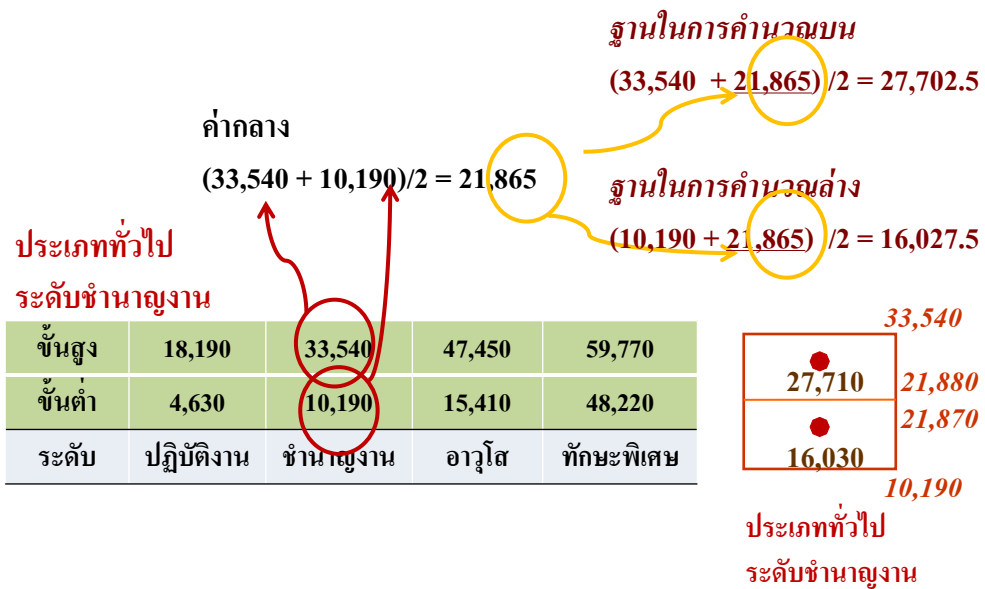
การคิดฐานในการคำนวณ

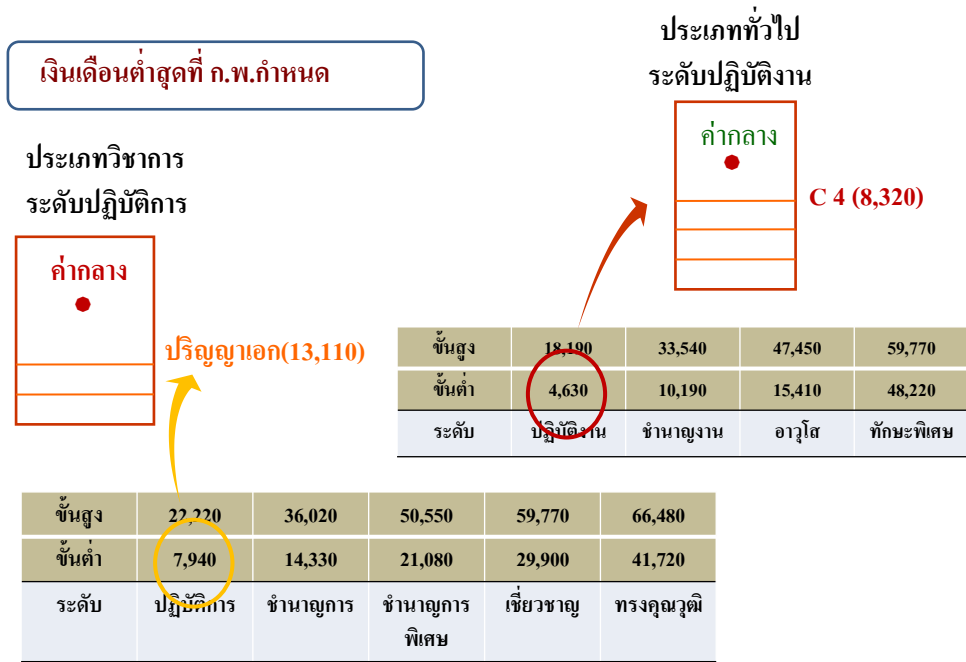
ฐานในการคำนวณระดับล่าง = (เงินเดือนต่ำสุดที่ ก.พ.กำหนด + ค่ากลาง*) / ๒

ฐานในการคำนวณระดับบน = (เงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ.กำหนด + ค่ากลาง*) / ๒

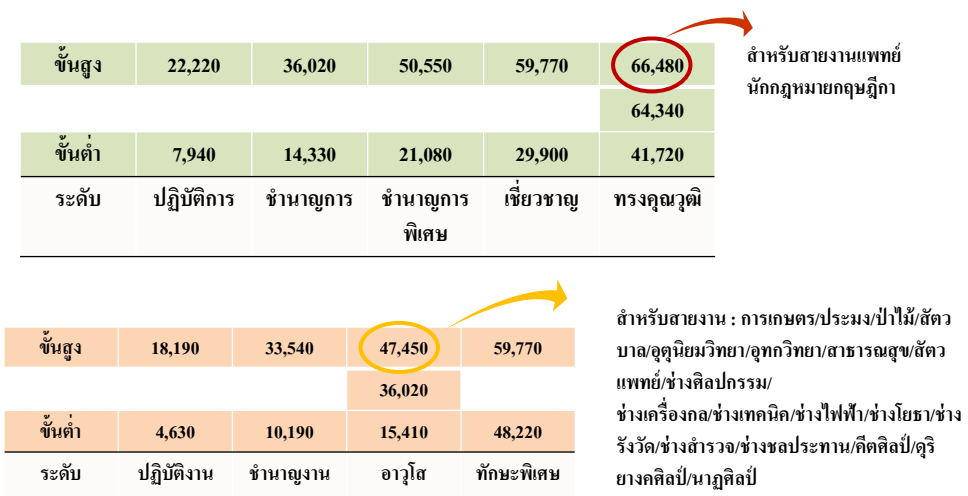
ค่ากลาง* = (เงินเดือนต่ำสุดที่ ก.พ.กำหนด + เงินสูงสุดที่ ก.พ.กำหนด) / ๒

การคิดฐานในการคำนวณ





เงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ.กำหนด



ปรับฐานในการคำนวณ

ฐานบน	56,890
O 4 ฐานล่าง	51,110
ฐานบน 2	39,440
O 3 ฐานล่าง 2	28,270
ฐานบน 1	30,870
O 3 ฐานล่าง 1	28,270
ฐานบน	27,710
O 2 ฐานล่าง	16,030
ฐานบน	15,730
O 1 ฐานล่าง	10,790
ทั่วไป	

ฐานบน 2	60,290
K 5 ฐานล่าง 2	53,360
ฐานบน 1	58,690
K 5 ฐานล่าง 1	53,360
ฐานบน	52,310
K 4 ฐานล่าง	44,060
ฐานบน	43,190
K 3 ฐานล่าง	31,220
ฐานบน	30,600
K 2 ฐานล่าง	20,350
ฐานบน	19,950
K 1 ฐานล่าง	15,390
วิชาการ	

ฐานบน	63,290
S2 ฐานล่าง	61,640
ฐานบน	60,430
S 1 ฐานล่าง	52,650
บริหาร	

ฐานบน	52,650
M 2 ฐานล่าง	45,150
ฐานบน	44,260
M 1 ฐานล่าง	31,680
อำนวยการ	

ฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือน

ทักษะพิเศษ	54,010-59,770	56,890
	48,220-54,000	51,110
อาวุโส	31,440-47,450	39,440*
	15,410-31,430	28,270*
	28,280-36,020	30,870
	15,410-28,270	28,270
ชำนาญงาน	21,880-33,540	27,710
	10,190-21,870	16,030
ปฏิบัติงาน	13,270-18,190	15,730
	4,630-13,260	10,790
ทั่วไป	ช่วงเงินเดือน	ฐานฯ

* สำหรับสายงานดังนี้ : การเกษตร/ประมง/
ป่าไม้/สัตวบาล/อุตสาหกรรม/วิศวกรรมศาสตร์/สัตวแพทย์/ช่างศิลปกรรม/ช่างเครื่องกล/ช่างเทคนิค/
ช่างไฟฟ้า/ช่างโยธา/ช่างรังวัด/ช่างสำรวจ/ช่างชลประทาน/คิด
ศิลป์/ดุริยางคศิลป์/นาฏศิลป์

ทรงคุณวุฒิ	54,110-66,480	60,290*
	28,550-54,100	53,360*
	53,370-64,340	58,690
	28,550-53,360	53,360
เชี่ยวชาญ	44,850-59,770	52,310
	23,230-44,840	44,060
ชำนาญการพิเศษ	35,830-50,550	43,190
	18,910-35,820	31,220
ชำนาญการ	25,190-36,020	30,600
	12,530-25,180	20,350
ปฏิบัติการ	17,680-22,220	19,950
	6,800-17,670	15,390
วิชาการ	ช่วงเงินเดือน	ฐานฯ

* แพทย์/นักกม.กฤษฎีกา

สูง	61,650-66,480	63,290
	28,550-61,640	61,640
ต้น	56,530-64,340	60,430
	23,230-56,520	52,650
บริหาร	ช่วงเงินเดือน	ฐานฯ

สูง	45,540-59,770	52,650
	23,230-45,530	45,150
ต้น	37,980-50,550	44,260
	18,910-37,970	31,680
อำนวยการ	ช่วงเงินเดือน	ฐานฯ

ตัวอย่าง ๑ การบริหารการเงินในระดับสำนัก/กอง/หน่วยงาน

วงเงินที่ได้รับการจัดสรร ๔๕,๓๐๐ บาท

<u>ระดับการประเมิน</u>	<u>คะแนน</u>	<u>ร้อยละ</u>	<u>จำนวน (คน)</u>
ดีเด่น	90 - 100	2.75 – 3.25	35
ดีมาก	80 - 89	2.0 – 2.2	2
ดี	70 - 79	-	-
พอใช้	60 - 69	-	-
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้เลื่อน	-
		รวม	37

วงเงินที่ได้รับการจัดสรร ๔๕,๓๐๐ บาท

<u>ระดับการประเมิน</u>	<u>คะแนน</u>	<u>ร้อยละ</u>	<u>จำนวน (คน)</u>
ดีเด่น	90 - 100	4.5 – 5	2 (5 %)
ดีมาก	80 - 89	3.5 – 4	3 (8 %)
ดี	70 - 79	2.5 – 3	27 (73 %)
พอใช้	60 - 69	1.5 – 2	5 (14 %)
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้เลื่อน	-
		รวม	37 (100 %)

<u>ระดับการประเมิน</u>	<u>คะแนน</u>	<u>ร้อยละ</u>	<u>จำนวน (คน)</u>
ดีเด่น	98 - 100	4.5 – 5	2 (5 %)
	95 - 97	3.5 – 4	3 (8 %)
	90 - 94	2.5 – 3	27 (73 %)
ดีมาก	80 - 89	1.5 – 2	5 (14 %)
ดี	70 - 79		
พอใช้	60 - 69		
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้เลื่อน	
		รวม	37 (100 %)

ตัวอย่าง การคำนวณเงินเพื่อเลื่อนเงินเดือน

เงินเดือน 22,250 บาท

อัตราดอกเบี้ย	จำนวนเงิน	เงินที่ได้เลื่อน
6 %	1,662.6	1,670
5 %	1,385.5	1,390
4 %	1,108.4	1,110
3 %	831.3	840
2 %	554.2	560
1 %	277.1	280

ทั่วไป - จำนวนงาน	
●	33,540
●	21,880
●	21,870
●	10,190

ตัวอย่าง การคำนวณค่าตอบแทนพิเศษ

เงินเดือน 33,000 บาท

อัตราดอกเบี้ย	จำนวนเงิน	เงินที่ได้เลื่อน
3 %	831.3	840

ทั่วไป - จำนวนงาน	
●	33,540
●	21,880
●	21,870
●	10,190

รับเงินเดือน $33,540 - 33,000 = 540$ บาท
 รับค่าตอบแทนพิเศษ $840 - 540 = 300$ บาท

ขั้นตอนที่ ๗ : เสนอฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการกลั่นกรองฯ (สัปดาห์ ๒-๔ มี.ค.)

๑. หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR)	นำผลการประเมิน และ ผลการเลื่อนเงินเดือน เสนอผู้บังคับบัญชา ระดับสูงที่ได้รับมอบหมาย เช่น รองหัวหน้าส่วนราชการ
	รวบรวมผลการประเมินของทุกหน่วยงาน ส่งคณะกรรมการกลั่นกรองฯ
๒. คณะกรรมการกลั่นกรองฯ	เสนอความเห็นในภาพรวมของผลการประเมินทั้งหมด ต่อหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้ว่าราชการจังหวัด

ขั้นตอนที่ ๘ : การแจ้งผลการประเมิน (สัปดาห์ ๒-๔ มี.ค.)

ผอ.สำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน

- แจ้งผลการประเมิน (บอกจุดเด่น จุดด้อย ฯลฯ)
- วางแผนการพัฒนา
- ให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ขั้นตอนที่ ๙ : การประกาศรายชื่อ และร้อยละการเลื่อนเงินเดือน (สัปดาห์ ๒-๔ มี.ค.)

- ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลงาน “ดีเด่น” และ “ดีมาก”
- หัวหน้าส่วนราชการประกาศร้อยละการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับผลการประเมิน

ระดับการประเมิน	ร้อยละ
ดีเด่น	4.5 – 5
ดีมาก	3.5 – 4
ดี	2.5 – 3
พอใช้	1.5 – 2
ต้องปรับปรุง	ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน

ขั้นตอนที่ ๑๐ : ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนและแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือน

- ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน : ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตาม ม. ๕๗

สั่งเลื่อนเงินเดือน ๑ เม.ย. / ๑ ต.ค.

ยกเว้น ผู้ที่เกษียณอายุราชการ สั่งเลื่อนเงินเดือน ๓๐ ก.ย.

ผู้เสียชีวิต (ปฏิบัติงานครบ ๔ เดือน) สั่งเลื่อนโดยให้มีผลวันที่เสียชีวิต

- แจ้งผลการเลื่อนเงินเดือน

ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจัดให้มี

- การแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนเฉพาะบุคคล

(ร้อยละ ฐานในการคำนวณ จำนวนเงินที่ได้ เงินเดือนที่ได้)

- การแจ้งเหตุผลผู้ที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน

หลักเกณฑ์/เงื่อนไขอื่น ๆ ตามกฎ ก.พ.

ผู้รับเงินเดือนสูงสุด+ค่าตอบแทนพิเศษ : เมื่อดำรงตำแหน่งใหม่และเงินเดือนต่ำกว่าเงินเดือนสูงสุดของตำแหน่งใหม่ ให้ส่งเงินเดือนเป็นจำนวนเท่ากับค่าตอบแทนพิเศษ

ผู้ได้รับยกเว้นเฉพาะรายให้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนสูงสุด (อาวุโสและทรงคุณวุฒิ) ให้เงินเดือนโดยใช้ฐานในการคำนวณระดับบน ๒”

ยกเลิกการรอลงเงินเดือน : ผู้ถูกตั้งคณะกรรมการสอบวินัยร้ายแรง และผู้ถูกฟ้องคดีอาญา

- หากถูกลงโทษ ต้องงดเงินเดือนในรอบการประเมินที่ถูกลงโทษ
- ผู้ที่ถูกรอฯ ไว้ก่อนกฎ ก.พ.นี้ ให้เลื่อนตามผลงานที่ประเมินไว้

ลาศึกษา/ฝึกอบรม : จะต้องทำงานไม่น้อยกว่า ๔ เดือน

ผู้ไปปฏิบัติงานองค์การระหว่างประเทศ : เมื่อกลับมาปฏิบัติงานให้ส่ง เงินเดือนเดือนในอัตราไม่เกินร้อยละ ๓ ของเงินเดือนข้าราชการผู้นั้น

เสียชีวิต : จะต้องทำงานไม่น้อยกว่า ๔ เดือน และให้เงินเดือนได้ ในวันเสียชีวิต

ไม่ถูกสั่งพักราชการเกิน ๒ เดือน

ไม่ลา/สาย เกินจำนวนครั้งที่กำหนด

ไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุอันควร

ลาไม่เกิน ๒๓ วันทำการ โดยไม่รวมลาอุปสมบท / คลอดบุตร / ป่วยจำเป็น / ป่วยประสบอันตราย / พักผ่อน / ตรวจเลือก/ เตรียมพล / ทำงานองค์การระหว่างประเทศ
