สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

: ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

: ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

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 พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด
โทรศัพท์ ๐ ๒๘๘๑ ๙๘๙๐
โทรสาร ๐ ๒๘๘๑ ๙๘๙๔

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วยวิธีการประเมินหลายวิธีที่ส่วนราชการและจังหวัดสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

คู่มือเล่มนี้เป็นคู่มือเล่มแรกที่อธิบายภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะให้ส่วนราชการและจังหวัดเข้าใจกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 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 และขอขอบคุณผู้แทนส่วนราชการและจังหวัดทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการแสดงความคิดเห็นและร่วมพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 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 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

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 กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง 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 ยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการกำหนดไว้ว่า ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายของงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ และผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

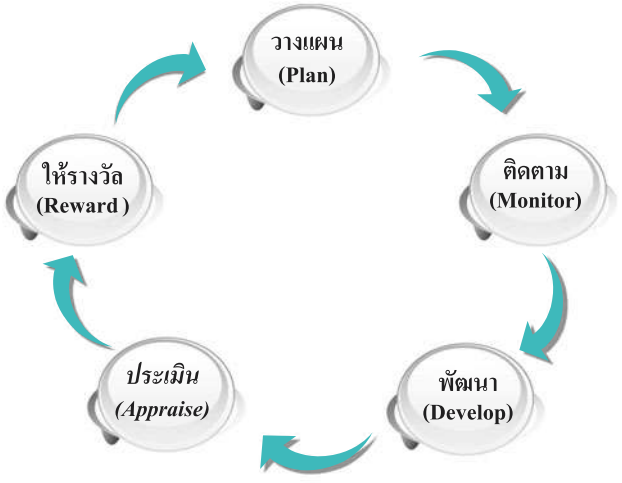
๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

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

คู่มือเล่มนี้จะเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็น ๕ ขั้นตอน ดังสรุปได้ตามแผนภาพที่ ๑.๑ โดยจะเน้นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

แผนภาพที่ ๑.๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กรได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ได้

๑.๓.๒ การติดตาม

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

แม้การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะได้ช่วยแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑) *ผลสัมฤทธิ์ของงาน* อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

๒) *พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ* เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายรวมถึงทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะพอสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น

โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

๑.๔ ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

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

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๒

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 หากพิเคราะห์โดยละเอียดจะพบว่า การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ก็คือการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency)

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

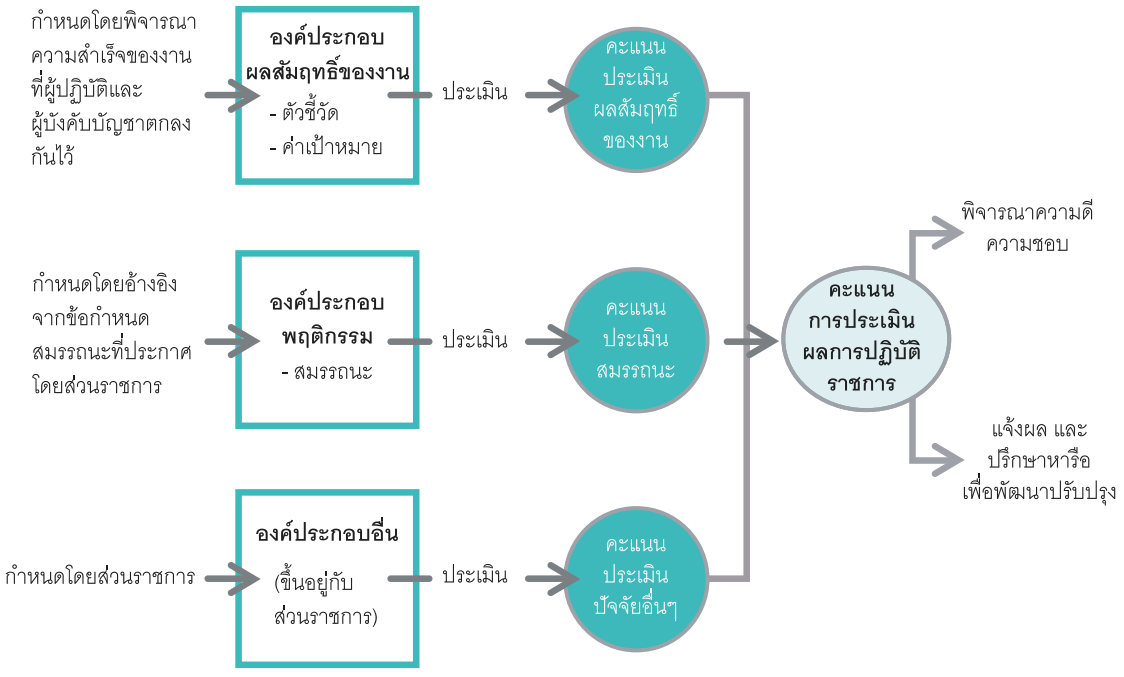
(๑) คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ

(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 ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

๒.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ต้องพิจารณาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ **ผลสัมฤทธิ์ของงาน** และ**พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ** อย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการจึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบการประเมินและเงื่อนไขการประเมิน ซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติราชการสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

คะแนนผลการปฏิบัติราชการ (๑๐๐ คะแนน) = (คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน x น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน) + (คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ x น้ำหนักพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ) + (คะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่น (ถ้ามี) x น้ำหนักองค์ประกอบอื่น)

โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นร้อยละ ๗๐:๓๐ หรือ ๘๐:๒๐ หรือ ๙๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น

สำหรับในกรณีของข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงของการเรียนรู้งาน อาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ ๕๐

๒.๒.๓ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะถูกแบ่งเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ได้แก่ **ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้** และ**ต้องปรับปรุง** โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “**พอใช้**” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ตารางที่ ๒.๑ ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดได้ตามความเหมาะสม	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมินระดับ “**ดีเด่น**” และ “**ดีมาก**” กรณีจำแนกผลเป็น ๕ ระดับ)
	ดีมาก		
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

เนื่องจากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

อย่างไรก็ดี ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ (ระดับต้องปรับปรุง) ต้องจัดทำ “**คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง**” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

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

๒.๒.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี ตามที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (งานยุทธศาสตร์)

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

๓) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน 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 การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

๒.๒.๕ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทำโดยการอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

๒.๒.๖ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมินและผู้ที่ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่างๆ 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. เลขานุการรัฐมนตรี	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	ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น
๓. หัวหน้าคณะผู้แทน (การบริหารราชการในต่างประเทศ)	ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ต่างประเทศ แต่มิใช่บุคคลในคณะผู้แทน

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

๒.๒.๘ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “**คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ**” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว ปรากฏในตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับกรมและจังหวัด 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/องค์คณะที่ต่ำกว่าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ระดับกรม/จังหวัด เช่น ระดับสำนัก/กอง เพื่อช่วยทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่เห็นสมควรด้วยก็ได้

๒.๓ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลปฏิบัติราชการ จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์มเพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมินตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน จะมีการสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ตลอดจนบันทึกการแจ้งผลการประเมินลงในแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดให้มีสำหรับข้าราชการทุกคนในส่วนราชการ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งที่เป็นแบบฟอร์มบังคับที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำ และแบบฟอร์มอื่นๆ ที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

แบบฟอร์มที่ ๑ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี ๓ หน้า ใช้เพื่อสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Performance Development Plan) และบันทึกการแจ้งผลการประเมิน โดยแบบฟอร์มนี้เป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำสำหรับข้าราชการทุกคนในสังกัด อย่างไรก็ดี หากส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นควรปรับเนื้อหาในแบบฟอร์มให้เหมาะสมกับลักษณะงานของส่วนราชการ ก็สามารถทำได้ แต่ต้องกำหนดให้มีเนื้อหาสาระไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ทั้งนี้ ในส่วนราชการเดียวกัน ควรใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบเดียวกัน

แบบฟอร์มที่ ๒ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงาน ที่เป็นที่ตกลงกันร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมิน

แบบฟอร์มนี้เป็นตัวอย่างที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ ซึ่งได้ออกแบบมาโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินใช้เป็นเครื่องมือช่วยสำหรับการกรอกรายละเอียดในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานในแบบฟอร์มที่ ๑ (ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน) ดังนั้น ส่วนราชการอาจกำหนดรูปแบบของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้เหมาะสมกับส่วนราชการ รวมทั้งอาจกำหนดให้มีจำนวนหน้ามากกว่าตัวอย่างในแบบฟอร์มนี้ก็ได้

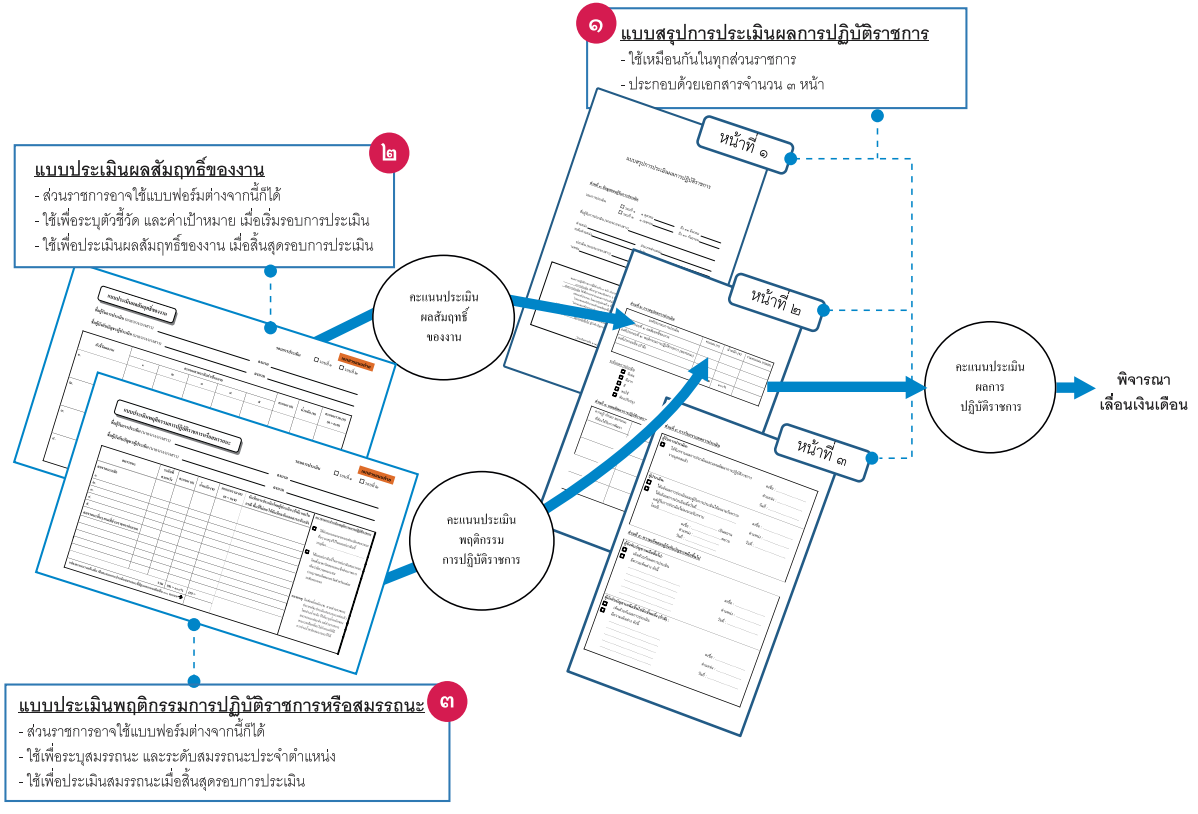
แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้เพื่อระบุพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คะแนน และน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว

เช่นเดียวกับแบบฟอร์มที่ ๒ กล่าวคือ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะนี้เป็นเพียงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกรอกแบบฟอร์มหลักคือ แบบฟอร์มที่ ๑ (ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ) ดังนั้น ส่วนราชการอาจปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับส่วนราชการก็ได้

ตัวอย่างแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏอยู่ในภาคผนวกท้ายคู่มือฉบับนี้ ส่วนความสัมพันธ์ของแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบ ได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ ๒.๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมิน



แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี ๓ หน้า

หน้าที่ ๑: ***ส่วนที่ ๑: ข้อมูลทั่วไป*** *ให้กรอกข้อมูลพื้นฐานของการประเมิน ได้แก่ รอบการประเมิน ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง ระดับ และชื่อผู้ประเมิน*

หน้าที่ ๒: *มี ๒ ส่วน ดังนี้*

- ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน *ให้นำคะแนนการประเมินทั้งองค์ประกอบที่ ๑ (ผลสัมฤทธิ์ของงาน) องค์ประกอบที่ ๒ (พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ) และองค์ประกอบอื่น(ถ้ามี) มากรอก เพื่อคำนวณคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระบุระดับผลการประเมิน*

- ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล *ให้ระบุสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งวิธีการ และช่วงเวลาที่ใช้สำหรับการพัฒนา โดยเป็นการหารือร่วมระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน*

หน้าที่ ๓: *มี ๒ ส่วน ดังนี้*

- ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน *ให้มีการลงนามรับทราบการแจ้งผลการประเมิน ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน*

- ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป *ให้มีการให้ความเห็นและลงนามของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปในแต่ละระดับ (ถ้ามี)*

จากแผนภาพที่ ๒.๒ ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มทั้งสาม อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติทุกส่วนราชการจะต้องจัดให้มีแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) โดยให้เป็นไปตามตัวอย่างที่แสดงไว้ในคู่มือฉบับนี้ เว้นแต่กรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นรูปแบบอื่นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการ แต่ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มีสาระไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

สำหรับแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบฟอร์มที่ ๒) และแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (แบบฟอร์มที่ ๓) นั้น ส่วนราชการจะกำหนดให้มีรูปแบบตามตัวอย่างที่เสนอไว้ในคู่มือฉบับนี้ หรือจะใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นเองก็ได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

ตารางที่ ๒.๕ การเลือกใช้แบบฟอร์มในการประเมิน

แบบฟอร์มที่ ๑: *แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ*	⇨	*เป็นเอกสารหลักที่ทุกส่วนราชการต้องมี*
แบบฟอร์มที่ ๒: *แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน* ***แบบฟอร์มที่ ๓:*** *แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ*	⇨	*เป็นเอกสารแนบที่ส่วนราชการสามารถเลือกได้ระหว่างแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนี้* *๑. ใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่าง* *๒. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการมีอยู่แล้ว* *๓. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นใหม่*

๒.๔ ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้แบบฟอร์ม

การดำเนินการตามระบบประเมินผลปฏิบัติราชการในหนึ่งรอบการประเมิน แบ่งได้เป็น ๓ ช่วง ดังนี้

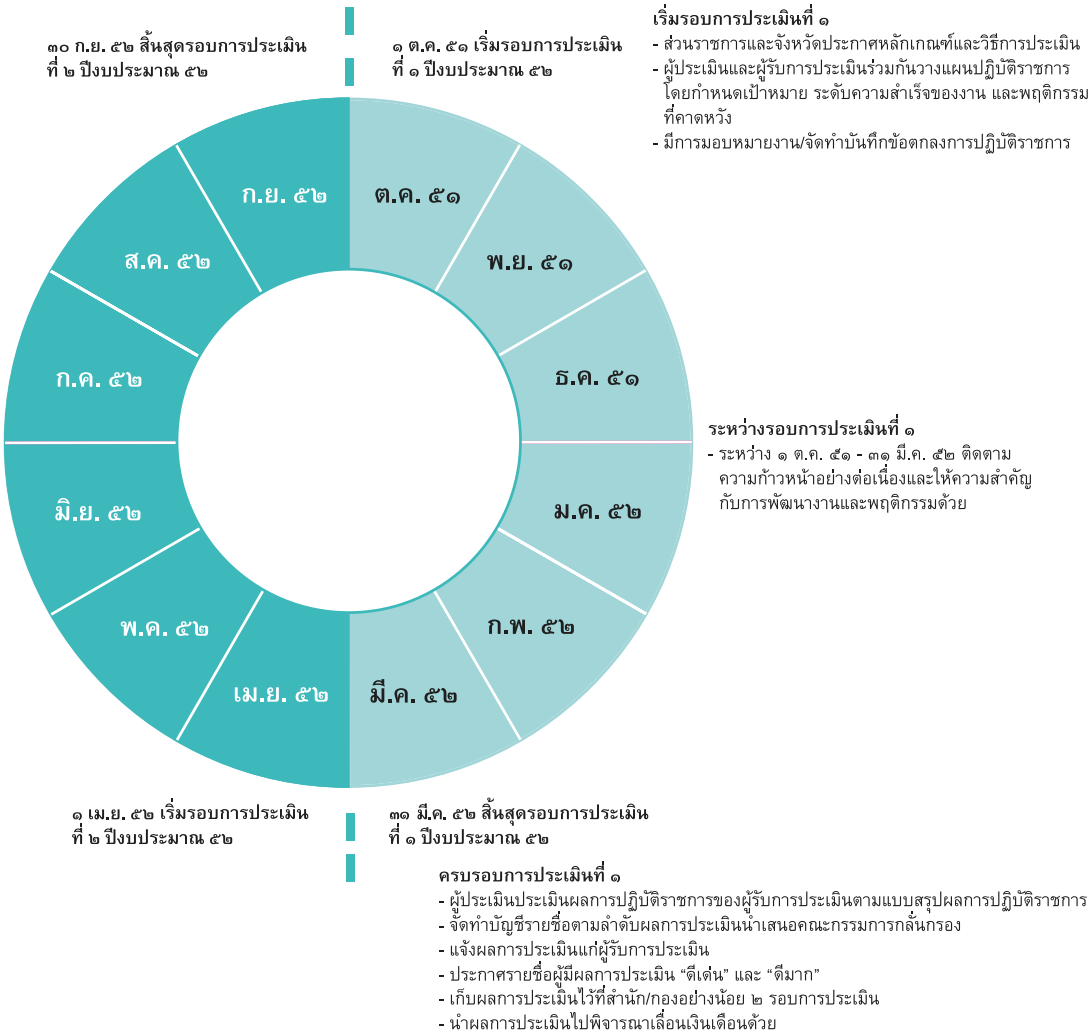
(๑) เริ่มรอบการประเมิน

(๒) ระหว่างรอบการประเมิน และ

(๓) ครบรอบการประเมิน

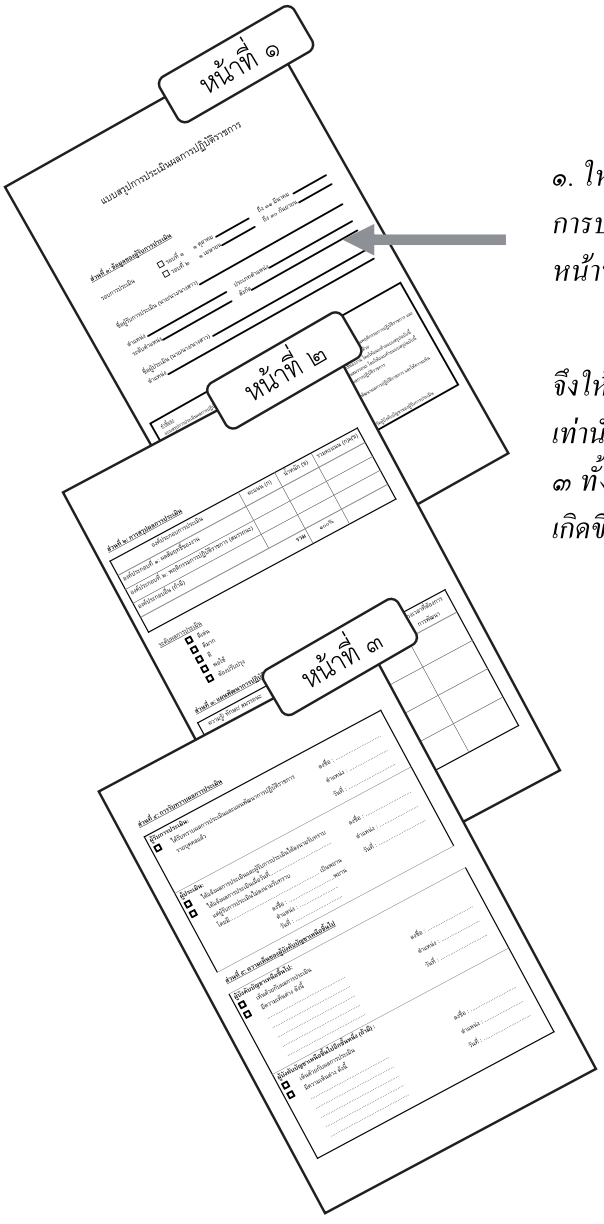
เนื้อหาในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง รวมถึงวิธีการใช้แบบฟอร์มทั้งสามแบบที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วโดยละเอียดในหัวข้อ ๒.๓ โดยกิจกรรมในรอบปีงบประมาณหนึ่งซึ่งประกอบด้วย ๒ รอบการประเมิน สรุปได้ตามแผนภาพที่ ๒.๓ ที่ได้ยกกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินในรอบการประเมินที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ขึ้นมาเป็นตัวอย่าง

แผนภาพที่ ๒.๓ กิจกรรมที่เกิดขึ้นตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบหนึ่งปีงบประมาณ



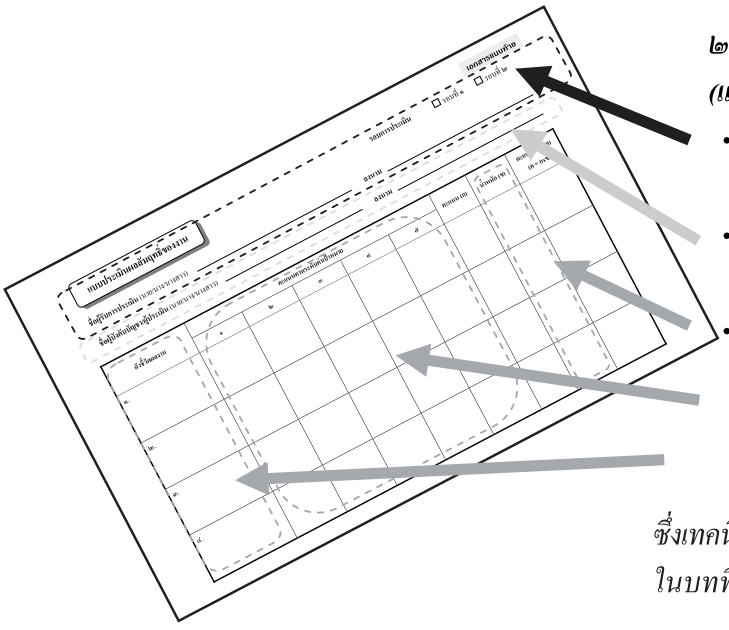
<u>ช่วงที่ ๑ เริ่มรอบการประเมิน</u>

ผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติให้เกิดผลในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย ตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้ว ให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบ ตามขั้นตอนต่อไปนี้



๑. ให้ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลใน "แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ" (แบบฟอร์มที่ ๑) หน้าที่ ๑ ให้ครบ

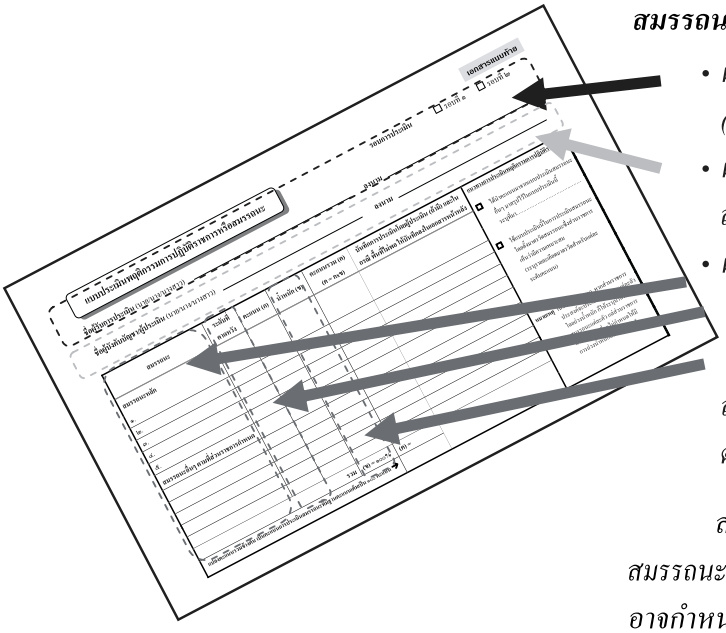
เนื่องจากยังอยู่ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน จึงให้ผู้รับการประเมินกรอกเพียงข้อมูลในหน้าที่ ๑ นี้เท่านั้น โดยยังไม่ต้องกรอกข้อมูลใดในหน้าที่ ๒ และ ๓ ทั้งนี้ เพราะยังไม่มีข้อมูลผลการปฏิบัติราชการใดเกิดขึ้น



๒. ใน “แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” (แบบฟอร์มที่ ๒)

- *ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ หรือ ๒) ชื่อสกุล พร้อมลงนาม*
- *ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกรอกชื่อสกุล พร้อมลงนาม*
- *ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินร่วมกันระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยน้ำหนักรวมของทุกตัวต้องเท่ากับ ๑๐๐ %*

ซึ่งเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดผลงานจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๓ ต่อไป



๓. ใน “แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ” (แบบฟอร์มที่ ๓)

- *ผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ หรือ ๒) ชื่อสกุล พร้อมลงนาม*
- *ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกรอกชื่อสกุล พร้อมลงนาม*
- *ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินร่วมกันระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง พร้อมทั้งน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว โดยน้ำหนักรวมของทุกตัวต้องเท่ากับ ๑๐๐ %*

สมรรถนะที่ประเมินต้องประกอบด้วยอย่างน้อยสมรรถนะหลัก ๕ ด้านตามที่ ก.พ. กำหนด โดยส่วนราชการอาจกำหนดเพิ่มเติมขึ้นด้วยก็ได้

เมื่อกรอกรายละเอียดในแบบฟอร์มทั้ง ๓ แล้ว ให้ผู้รับการประเมินนำ **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** และ **แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ** แนบท้ายรวมไว้กับ **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** ซึ่งเป็นเอกสารหลัก เพื่อให้ผู้ประเมินเก็บไว้ใช้เมื่อครบรอบการประเมิน

อย่างไรก็ดี ผู้รับการประเมินควรสำเนาเอกสารดังกล่าวเก็บไว้เองชุดหนึ่งเพื่อใช้อ้างอิงเมื่อจำเป็น

ช่วงที่ ๒ ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินจะต้องปฏิบัติราชการให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน

ผู้รับการประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติ พึงติดตามงานที่ตนรับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ไขโดยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติราชการได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงโดยมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง

อย่างไรก็ดี เนื่องจากงานในภาคราชการเป็นงานที่อาจประสบกับการเปลี่ยนแปลงสูง หลายครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกันหารือปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัด แล้วจึงแก้ไขข้อมูลใน **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (แบบฟอร์มที่ ๒) ให้สอดคล้องกันด้วย ดังนี้



การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือ ค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักตัวชี้วัดผลงานเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของงานในระหว่างรอบการประเมิน อาจทำได้ ดังนี้

๑) ตัดตัวชี้วัดผลงานที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป

๒) คงตัวชี้วัดผลงานเดิมไว้ แต่ปรับค่าเป้าหมายใหม่ให้เหมาะสม

๓) เพิ่มตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนงานที่เพิ่มเข้ามา

<u>ช่วงที่ ๓ ครบรอบการประเมิน</u>

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

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ระบุใน **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (แบบฟอร์มที่ ๒) และให้กรอกข้อมูลดังนี้



๑. ประเมินและให้คะแนนโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นจริง กับค่าเป้าหมาย หากผลงานตรงกับค่าเป้าหมายใด ก็ให้คะแนนไปตามนั้น

ทั้งนี้ คะแนนการประเมินอาจมีค่าระหว่าง ๑ ถึง ๕

๒. คำนวณคะแนนการประเมินของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัว ดังนี้

คะแนนรวม (ค) = คะแนน (ก) x น้ำหนัก (ข)

จากนั้นให้รวมคะแนนของทุกตัวชี้วัดผลงาน และแปลงคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับเป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยการนำ ๒๐ มาคูณกับคะแนนรวม (ค)

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ หากใช้ตามตัวอย่างในคู่มือนี้ จะดำเนินการได้โดยอ้างอิง **“พจนานุกรมสมรรถนะ”** (Competency Dictionary) และระดับสมรรถนะของตำแหน่ง



๓. ประเมินและให้คะแนนสมรรถนะ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินที่แสดงออกตลอดช่วงรอบการประเมิน

อนึ่ง คะแนนการประเมินจะมีค่าระหว่าง ๑ ถึง ๕ โดยการประเมินจะอ้างอิงเกณฑ์การประเมินที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไป

๔. คำนวณคะแนนการประเมินของสมรรถนะแต่ละตัว ดังนี้

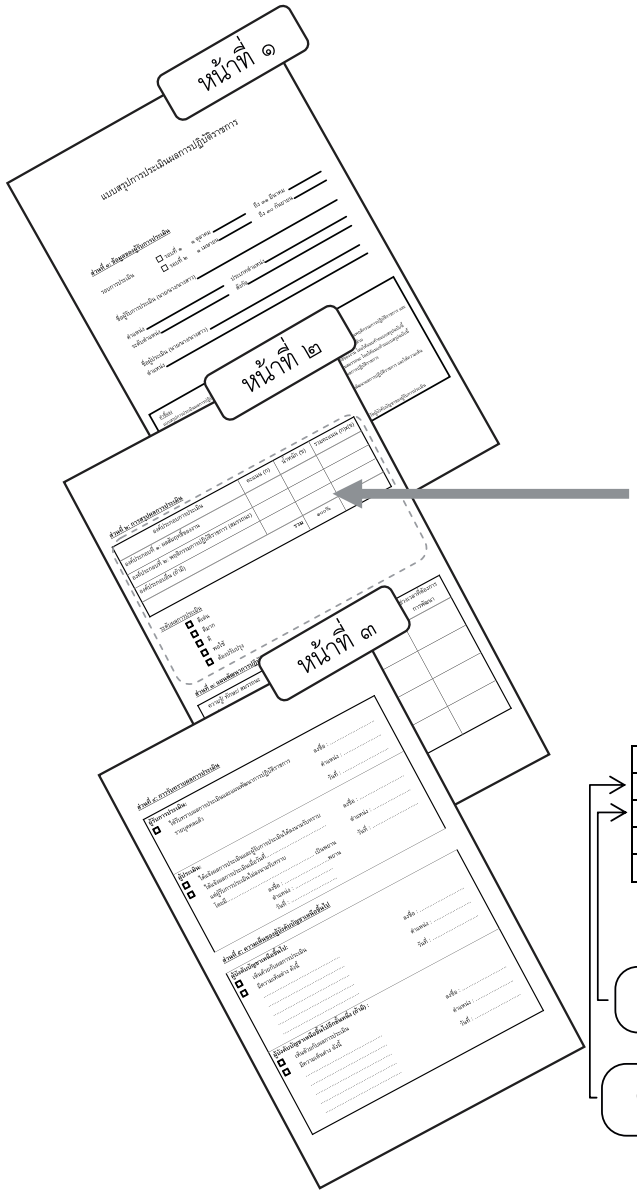
$$\text{คะแนนรวม (ค)} = \text{คะแนน (ก)} \times \text{น้ำหนัก (ข)}$$

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

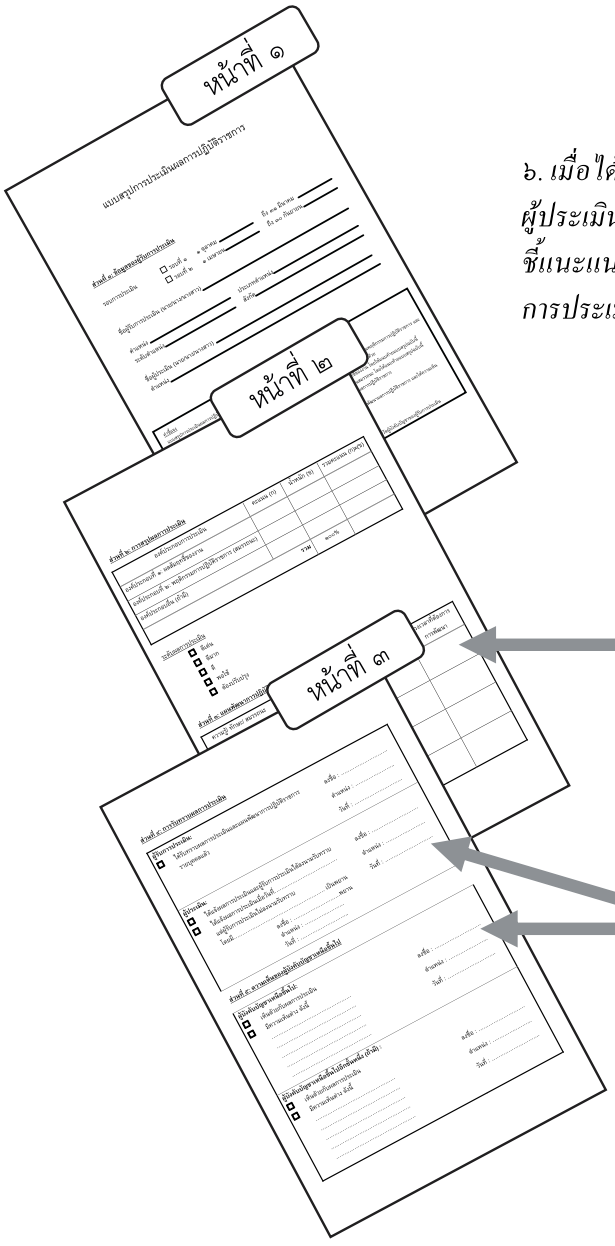


๕. ให้นำคะแนนจาก ***แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน*** *(แบบฟอร์มที่ ๒) และ****แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ*** *(แบบฟอร์มที่ ๓) มากรอกใน* ***แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ*** *(แบบฟอร์มที่ ๑ หน้าที่ ๒ ส่วนที่ ๒) จากนั้นจึงคำนวณคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระบุระดับผลการประเมิน*

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (กxข)
องค์ประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	๙๐	๙๐%	๔๕
องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	๘๐	๓๐%	๒๔
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
		รวม	๑๐๐%	๗๓

คะแนนจาก **แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ**

คะแนนจาก **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน**



๖. เมื่อได้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้วจึงให้ผู้ประเมินแจ้งผลแก่ผู้รับการประเมิน พร้อมให้การปรึกษาชี้แนะแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติราชการแก่ผู้รับการประเมินต่อไป

๗. ระบุ ***แผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล*** *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/กองเป็นเวลาอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน*

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งนี้ อาจสรุปบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละช่วงของรอบการประเมินได้ ดังปรากฏในตารางที่ ๒.๖

ตารางที่ ๒.๖ บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
ผู้ประเมิน ● แจ้งหลักเกณฑ์การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ● ร่วมกับผู้รับการประเมิน วางแผนการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหมาย ตัวชี้วัดผลงาน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน ● ร่วมกับผู้รับการประเมิน กรอกข้อมูลเบื้องต้นใน **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** (แบบฟอร์มที่ ๑) และเอกสารแนบต่าง ๆ	**ผู้ประเมิน** ● ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ● ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันไว้ ● ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด และ/หรือ ค่าเป้าหมายผลงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์	**ผู้ประเมิน** ● ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ตกลงและประกาศให้ทราบทั่วกันเมื่อเริ่มรอบการประเมิน ● แจ้งผลการประเมิน และให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล ● เก็บสำเนา **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** (แบบฟอร์มที่ ๑) ไว้ที่สำนัก/กอง เป็นเวลาอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ● นำส่ง **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** พร้อมเอกสารแนบทั้งหมดแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการระดับกรม/จังหวัด ให้จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้
ผู้รับการประเมิน ● ร่วมกับผู้ประเมิน วางแผนการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหมาย ตัวชี้วัดผลงาน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน ● ร่วมกับผู้ประเมินในการกรอกข้อมูลเบื้องต้นใน **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** และเอกสารแนบต่าง ๆ	**ผู้รับการประเมิน** ● ตั้งใจปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายด้วยพฤติกรรมตามที่ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ● ปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน หากเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการ	**ผู้รับการประเมิน** ● ลงนามรับทราบผลการประเมิน ● รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติราชการของตนต่อไป
คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ -	**คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ** -	**คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ** ● พิจารณากลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ/จังหวัด เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ● เสนอผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน
หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด ● ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์การประเมินสำหรับรอบการประเมิน เสนอผู้มีอำนาจพิจารณา ● แจ้งประกาศหลักเกณฑ์ฯ ข้างต้นให้ทราบทั่วกัน	**หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด** ● ให้การช่วยเหลือผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินตามความจำเป็น ● ประกาศรายนามข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”	**หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด** ● รวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากสำนัก/กอง นำส่งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด/กรม ● จัดเก็บต้นฉบับ **แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** ของข้าราชการแต่ละรายไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ๓

ในบทที่ ๒ ได้อธิบายภาพรวมระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ ที่ได้กำหนดให้ต้องพิจารณาองค์ประกอบการประเมินอย่างน้อย ๒ ประการ ได้แก่ *ผลสัมฤทธิ์ของงาน* และ*พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ*

เมื่อรวมคะแนนการประเมินของทั้งสององค์ประกอบ แล้วนำไปรวมกับคะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่นที่ส่วนราชการเห็นควรให้พิจารณาเพิ่มเติม ก็จะได้ผลลัพธ์ออกมาเป็น**คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแก่ผู้รับการประเมินรายนั้น

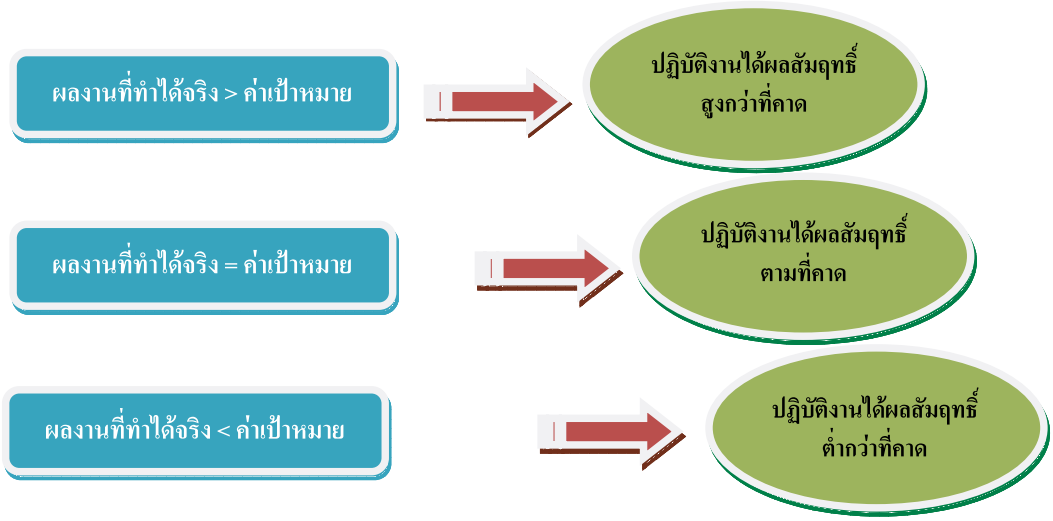
สำหรับบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนองค์ประกอบแรก คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื้อหาของบทนี้ครอบคลุมกรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน อันประกอบด้วย ๕ ส่วนสำคัญ ได้แก่ (๑) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๒) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (๓) การกำหนดค่าเป้าหมาย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



จากนั้นผู้ประเมินจะคำนวณคะแนนรวมของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตาม **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (ดูตัวอย่างแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ค)

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

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานทั้ง ๓ วิธี ที่จะกล่าวถึงในคู่มือนี้ ได้แก่

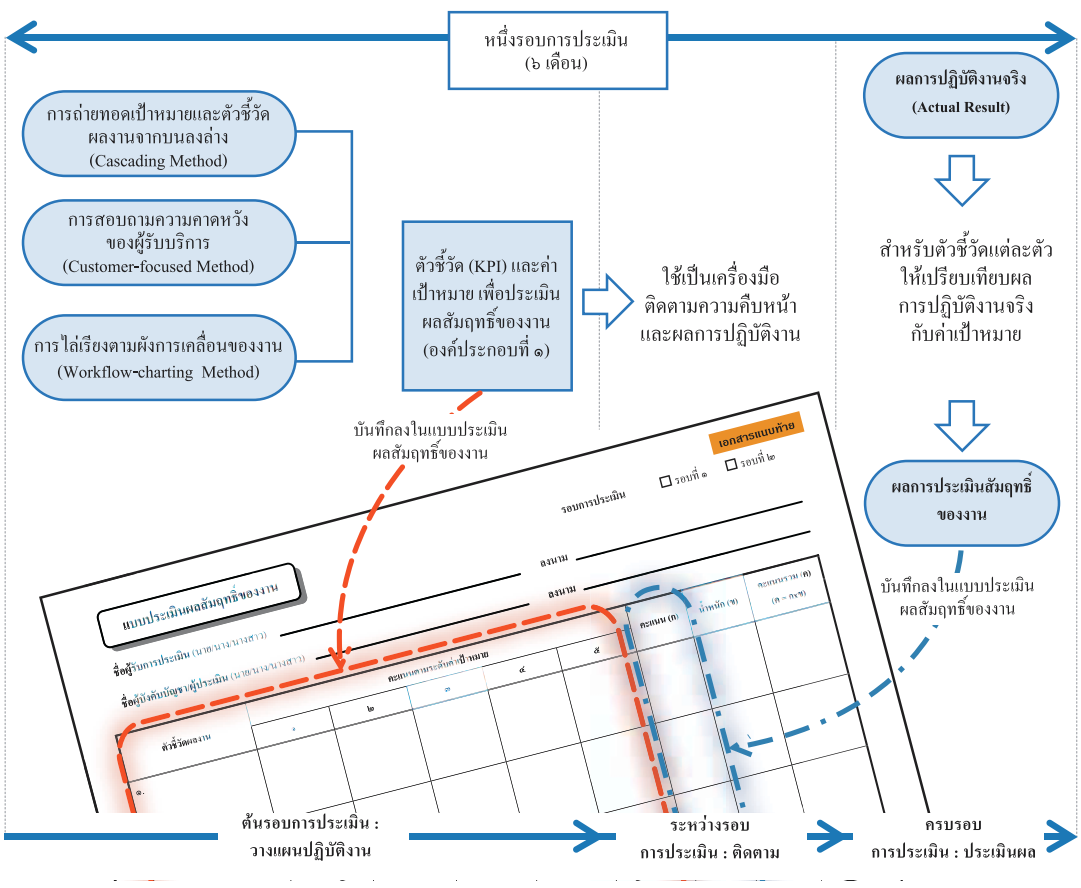
๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

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 โดยข้อแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนด KPI สรุปอยู่ในตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ ข้อแนะนำสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่าง ๆ

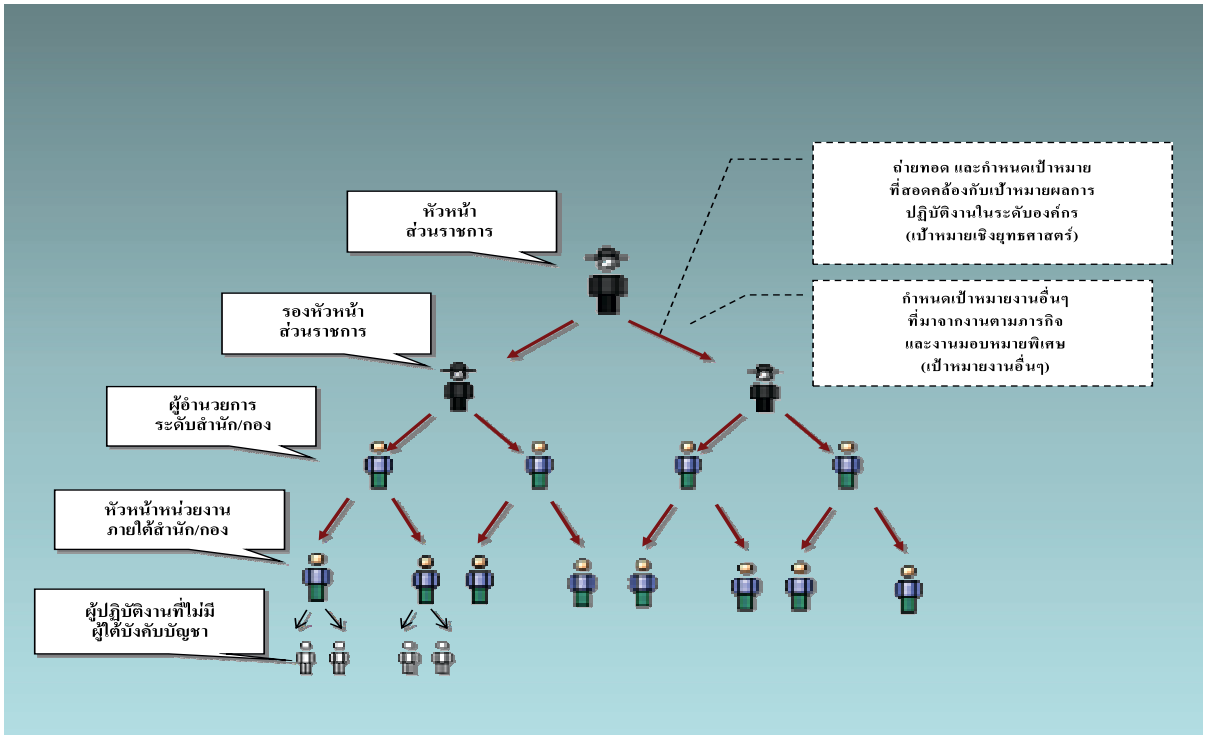
วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	เหมาะสมลักษณะงาน
๑.การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)	● งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งานตามแผนปฏิบัติราชการ ● งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง ● งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	● งานให้บริการ ● งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานการเจ้าหน้าที่งานธุรการ
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	● งานที่มีขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำส่วนราชการ งานจัดทำวาระการประชุมและบันทึกประกอบการประชุม และงานตรวจสอบคำสั่ง

๓.๒.๑ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

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

คำว่า "*จากบนลงล่าง*" ในที่นี้หมายถึง จากระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า (ระดับบน) สู่ระดับการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า (ระดับล่าง) เปรียบเหมือนสายน้ำตกที่ไหลลดหลั่นลงจากชั้นบนสู่ชั้นล่าง (Cascade) แนวคิดนี้อาจอธิบายให้เข้าใจโดยง่ายได้ตามแผนภาพที่ ๓.๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๒ แนวคิดการถ่ายทอดเป้าหมายฯ จากบนลงล่าง



การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า

ผลสำเร็จของส่วนราชการ = ผลรวมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในส่วนราชการ

การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์ได้ จำต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้งานตามความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาสอดคล้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายจึงควรได้รับการถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ไล่เรียงตามระดับชั้นการบังคับบัญชาของส่วนราชการ

ในทางปฏิบัติ การถ่ายทอดดังกล่าวทำได้อย่างน้อย ๓ รูปแบบ คือ

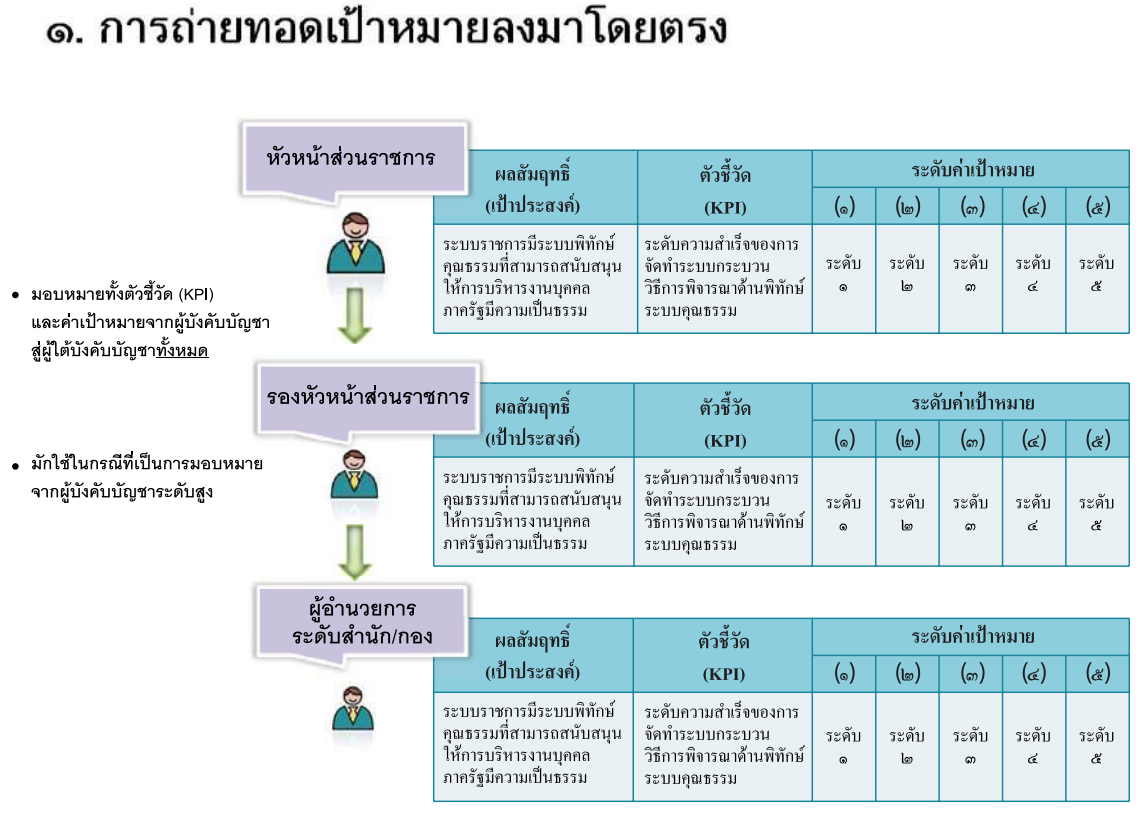
๑. ถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง

๒. ถ่ายทอดโดยการเฉลี่ยค่าเป้าหมาย

๓. ถ่ายทอดเฉพาะส่วนงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานทั้งสามแบบข้างต้น แสดงอยู่ในแผนภาพที่ ๓.๓ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๓ ตัวอย่างการถ่ายทอดเป้าหมายฯ ๓ รูปแบบ



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

ผลรวมเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

๓. การถ่ายทอดเป้าหมายเฉพาะงานบางด้านที่ได้รับมอบหมาย

- มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่
- มักใช้ในกรณีที่ต้องการมีการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนรับผิดชอบ
- ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายทุกคนต้องเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



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

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)
ผู้ร้องขอการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชบุคคล ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละของจำนวนผู้ที่ร้องขอการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และได้รับการสนับสนุน	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕

ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาอื่น ๆ



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

ประโยชน์สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน คือ เป็นการเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะทำให้เข้าใจได้ว่าการปฏิบัติงานของตนเกี่ยวข้องและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้อง (Aligned) กับทิศทางหลักขององค์กรได้ดีขึ้นแล้ว ยังมีส่วนเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรได้อีกด้วย

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

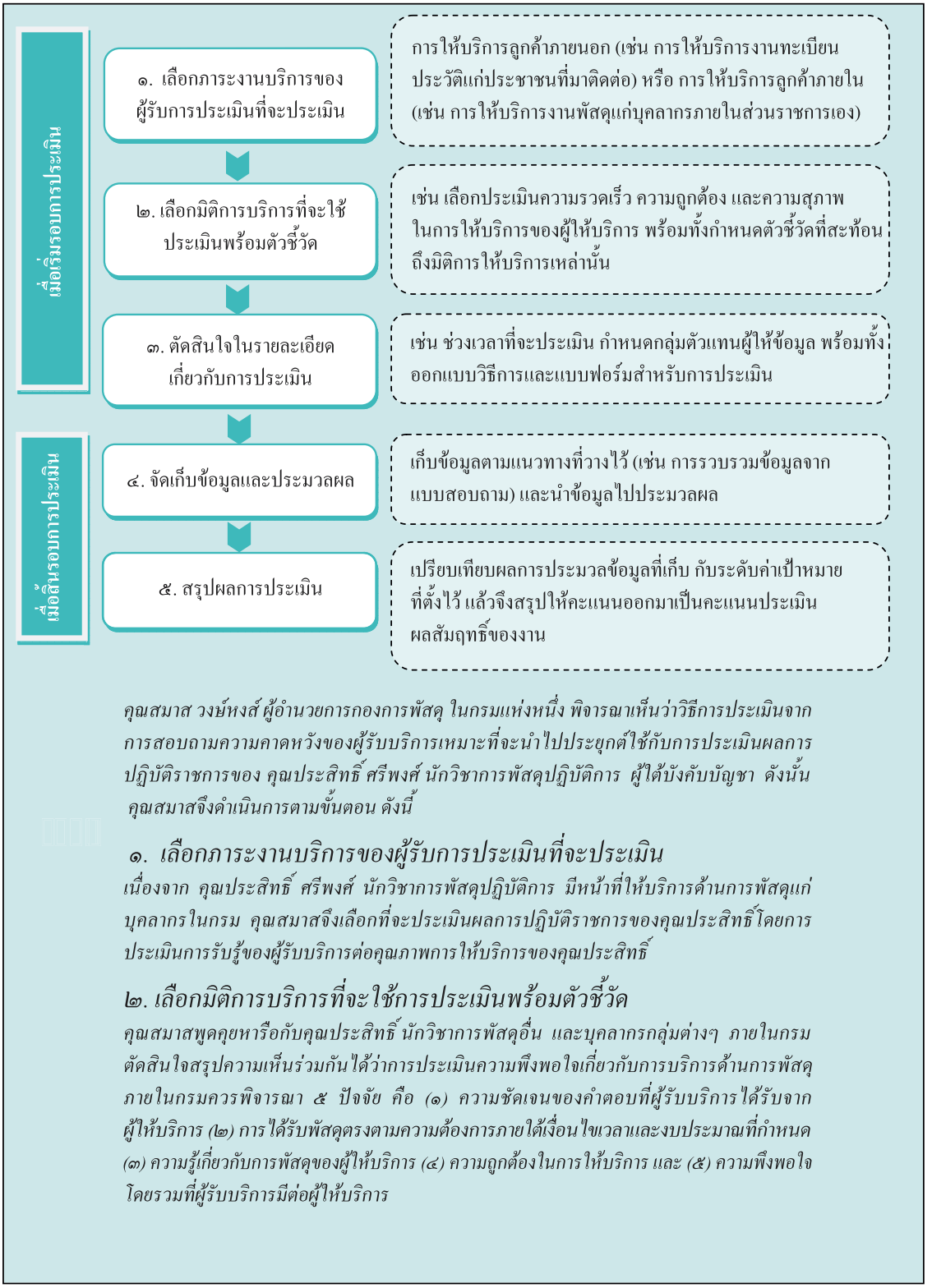


การกำหนด (KPI) ตามวิธีนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำงานเกี่ยวกับการให้บริการ เพราะง่ายที่จะกำหนด (KPI) ให้สะท้อนเนื้องานการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการ/ผู้ประเมินอาจเลือกกำหนด (KPI) ตามวิธีนี้ ควบคู่กันไปกับวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างด้วยก็ได้ หากเห็นว่าเหมาะสม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตาม (KPI) ที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ทำได้ตามขั้นตอนที่สรุปในแผนภาพที่ ๓.๔ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ



คุณสมาส วงษ์หงส์ ผู้อำนวยการกองการพัสดุ ในกรมแห่งหนึ่ง พิจารณาเห็นว่าวิธีการประเมินจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเหมาะที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ คุณประสิทธิ์ ศรีพงศ์ นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น คุณสมาสจึงดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับการประเมินที่จะประเมิน

เนื่องจาก คุณประสิทธิ์ ศรีพงศ์ นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ มีหน้าที่ให้บริการด้านการพัสดุแก่บุคลากรในกรม คุณสมาสจึงเลือกที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของคุณประสิทธิ์โดยการประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของคุณประสิทธิ์

๒. เลือกมิติการบริการที่จะใช้การประเมินพร้อมตัวชี้วัด

คุณสมาสพูดคุยหารือกับคุณประสิทธิ์ นักวิชาการพัสดุอื่น และบุคลากรกลุ่มต่างๆ ภายในกรม ตัดสินใจสรุปความเห็นร่วมกันได้ว่าการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการด้านการพัสดุภายในกรมควรพิจารณา ๕ ปัจจัย คือ (๑) ความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ (๒) การได้รับพัสดุตรงตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลาและงบประมาณที่กำหนด (๓) ความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ (๔) ความถูกต้องในการให้บริการ และ (๕) ความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อผู้ให้บริการ

แผนภาพที่ ๓.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดที่มาจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (ต่อ)

จากปัจจัยการประเมินทั้ง ๕ ข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด ได้ดังนี้

(๑) ระดับความพึงพอใจต่อความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ

(๒) ระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบการบริการที่ผู้รับบริการได้รับกับความคาดหวังที่จะได้รับพัสดุตรงตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลา และงบประมาณที่กำหนด

(๓) ระดับความพึงพอใจต่อความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ

(๔) ระดับผลลัพธ์เมื่อเทียบกับความคาดหวังในความถูกต้องในการให้บริการ

(๕) ระดับความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อการให้บริการของนักวิชาการพัสดุของกรม

๓. ตัดสินใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน

ในฐานะผู้ประเมิน คุณสมาสต้องตัดสินใจในรายละเอียดการประเมินตามวิธีนี้ อย่างน้อยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- *ช่วงเวลาที่จะประเมิน (เช่น วางแผนว่าจะสำรวจความคาดหวัง และ/หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ ก่อนครบรอบการประเมินไม่น้อยกว่า ๑๕ วันเพื่อให้มีเวลาทันสำหรับการประมวลผลการสำรวจ)*
- *กลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล (เช่น จะส่งแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ใดบ้าง)*
- *วิธีการเก็บข้อมูล (เช่น การตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง)*

๔. จัดเก็บข้อมูลและประมวลผล

ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามวิธีการที่เลือก เช่น การให้ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรมกรอกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างในกรม และนำผลไปประมวลเป็นข้อสรุป ต่อจากนั้น คุณสมาสจึงนำข้อสรุปดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการของคุณประสิทธิ์ต่อไป

๓.๒.๓ การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow Charting Method)

การกำหนด KPI ตามวิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย (ดูสรุปแนวคิดการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานได้ในแผนภาพที่ ๓.๕)

การกำหนด KPI ตามวิธีนี้ เริ่มต้นจากการพิจารณากระบวนงานโดยรวมจากผังการเคลื่อนของงาน (Workflow) จากนั้นจึงพิจารณาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแล้วจึงกำหนด KPI และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

แผนภาพที่ ๓.๕ แนวคิดการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน



ภาพด้านบนแสดงผังการเคลื่อนของงานสำหรับการสร้างบ้านหลังหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมหลัก ได้แก่ (๑) การตอกเสาเข็ม/เตรียมงานฐานราก (๒) การก่ออิฐสร้างผนัง (๓) การทำโครงหลังคาและมุงกระเบื้องหลังคา และ (๔) การทาสีและตกแต่งภายใน

แต่ละกิจกรรมหลักจะมีผู้ปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันไป เช่น เริ่มจากช่างเสาเข็ม/ฐานรากเป็นผู้ดำเนินการตอกเสาเข็มและเตรียมงานฐานราก แล้วช่างก่ออิฐ/ฉาบปูนก็จะเริ่มก่อผนัง

ดังนั้น หากต้องการประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานของช่าง เช่น ช่างก่ออิฐ/ฉาบปูน ก็ต้องพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของช่างในการก่ออิฐ/ฉาบปูนผนังบ้าน โดยแจกแจงเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ออกมาว่าในการก่อผนังนั้น ช่างก่ออิฐ/ฉาบปูนต้องทำอะไรบ้าง จากนั้นจึงกำหนด KPI และค่าเป้าหมายที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น

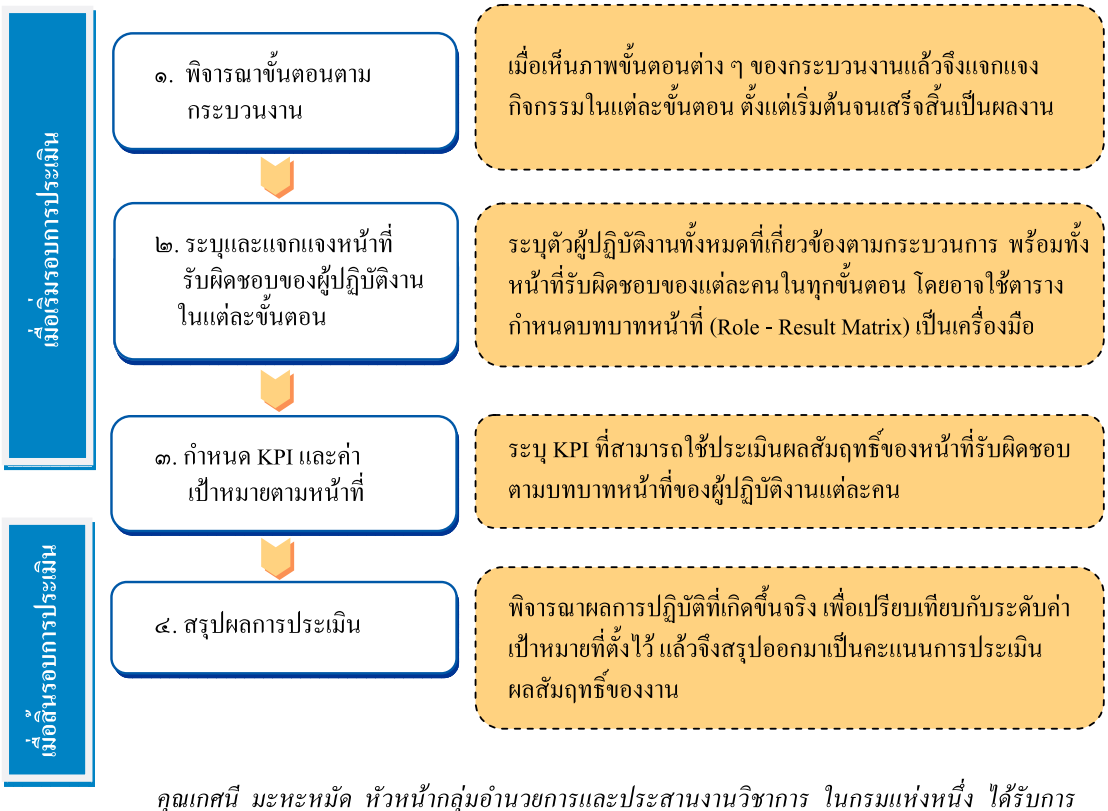
อย่างไรก็ดี ในความเป็นจริงแล้วผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนงานหลายขั้นตอน โดยรับผิดชอบงานที่ต่างลักษณะกันไป การกำหนด KPI และค่าเป้าหมายก็ควรการพิจารณาทุกขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้อง

การกำหนด KPI โดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานนี้ใช้ได้ดีกับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดเตรียมวาระการประชุม การจัดทำรายงาน และการจัดทำหนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน เป็นต้น

ตัวอย่างการใช้วิธีการดังกล่าวสรุปอยู่ในแผนภาพที่ ๓.๖ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การกำหนด KPI และการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังแสดงข้างล่างนี้



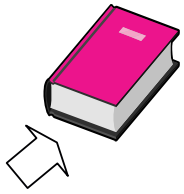
ตัวอย่าง

คุณเกศนี มะหะหมัด หัวหน้ากลุ่มอำนวยการและประสานงานวิชาการ ในกรมแห่งหนึ่ง ได้รับการมอบหมายจากอธิบดีให้เป็นประธานคณะทำงานจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม ในฐานะประธานคณะทำงานฯ คุณเกศนีมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือประเมินผลการปฏิบัติราชการของสมาชิกในคณะทำงาน

หลังจากศึกษาคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการจนเข้าใจดี คุณเกศนีเห็นว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสม เธอจึงดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. พิจารณาขั้นตอนตามกระบวนงาน

กระบวนงานที่พิจารณา คือกระบวนการจัดทำหนังสือที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปีของการก่อตั้งกรม ซึ่งสามารถแจกแจงขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักของกระบวนการได้ดังแสดงข้างล่าง



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

แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (ต่อ)

๒. ระบุและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน

ในขั้นตอนต่อมาคุณเกศนี ระบุตัวบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการนี้ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งพบว่ามี ดังนี้

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

หลังจากระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนครบถ้วนแล้ว คุณเกศนีจะแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแต่ละรายตามขั้นตอนการทำงานหลักทั้ง ๕ โดยใช้ ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (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	ร่างบทความนำเสนอบรรณาธิการ		-	-
ผู้เขียนบทความ ข	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความนำเสนอบรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามที่ตกลงกับบรรณาธิการ	-	-
ผู้เขียนบทความ ค	เสนอหัวข้อบทความที่จะเขียน	ร่างบทความนำเสนอบรรณาธิการ	แก้ไขร่างบทความตามที่ตกลงกับบรรณาธิการ	-	-
ช่างออกแบบศิลป์และกราฟิก	ออกแบบศิลป์และกราฟิกของหนังสือ	-	-	จัดทำต้นฉบับรูปเล่มหนังสือที่ได้รับการตกแต่งศิลป์แล้วพร้อมตีพิมพ์	-

แผนภาพที่ ๓.๖ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (ต่อ)

๓. กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และค่าเป้าหมายตามหน้าที่

ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role - Result Matrix) จะช่วยให้คุณเกศนีเห็นบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติแต่ละคนได้อย่างชัดเจน ในขั้นตอนต่อไป คุณเกศนีและผู้ปฏิบัติจะร่วมตกลงกันในรายละเอียดของ KPI และค่าเป้าหมาย ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่ได้แจกแจงไว้

วิธีการกำหนด KPI และค่าเป้าหมาย ทำได้โดยการพิจารณาหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยให้คำนึงถึงมิติของงานที่จะประเมิน พร้อมพิจารณาไปด้วยว่า KPI ใดสามารถสะท้อนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน้าที่รับผิดชอบแต่ละรายการและเป็นสิ่งที่ต้องการประเมิน ทั้งนี้ ในหน้าที่รับผิดชอบหนึ่งๆ อาจมี KPI หลายตัวก็ได้

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

สมมุติต่อไปว่า คุณศรีวรรณ อินทพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ได้รับมอบหมายให้มาช่วยปฏิบัติงานในคณะทำงานจัดทำหนังสือที่ระลึก ฯ ดังกล่าว โดยรับผิดชอบการเขียนบทความที่จะพิมพ์ในหนังสือ จำนวน ๑ บทความ

ดังนั้น คุณศรีวรรณ (ในฐานะผู้ปฏิบัติ) จะต้องร่วมกับคุณเกศนี (ในฐานะผู้ประเมิน) กำหนดตัวชี้วัดผลงานโดยอิงจากหน้าที่รับผิดชอบในการเขียนบทความของคุณศรีวรรณ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

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

ขั้นตอนต่อมาคุณศรีวรรณจะนำ KPI จากตารางข้างต้นไปกรอกใน แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ดูแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก) พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย จากนั้นจึงเก็บแบบประเมินฯ ไว้เพื่อนำออกมาใช้เมื่อสิ้นรอบการประเมินในอีก ๖ เดือนข้างหน้า

๔. สรุปผลการประเมิน

เมื่อสิ้นรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานดำเนินงานจนแล้วเสร็จ) คุณเกศนีก็จะประเมินผลการทำงานของคุณศรีวรรณ โดยพิจารณาให้คะแนน KPI แต่ละตัวตามระดับค่าเป้าหมายที่กำหนดและตกลงร่วมกันไว้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน (หรือเมื่อคณะทำงานเริ่มต้นการดำเนินงาน)

๓.๒.๔ การตัดสินใจเลือกแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)

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

อย่างไรก็ดี การมีแนวทางกำหนด KPI หลายวิธี อาจสร้างความยากลำบากในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้ ดังนั้นเพื่อให้เป็นแนวทางช่วยตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ส่วนราชการอาจดำเนินการตามขั้นตอน ๔ ขั้น ดังนี้

๑) เริ่มต้นจาก **การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)** โดยกำหนด KPI ตั้งแต่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไล่เรียงลงมายังผู้รับผิดชอบในระดับต่างๆ 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 ของหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทีละระดับ โดยวิธีการทำนองเดียวกัน คือ เริ่มต้นจาก KPI ตัวใดตัวหนึ่งของหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด ถ่ายทอดลงไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในทุกระดับ จากนั้นจึงดำเนินการอย่างเดียวกันกับ KPI ที่เหลือทั้งหมดทีละตัวจนครบทุกตัว*

๒) เมื่อดำเนินการตามข้อ ๑) แล้วเสร็จ ให้พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายได้รับมอบหมาย KPI เฉพาะตนหรือไม่ และ KPI เหล่านั้นครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดแล้วหรือไม่ เพราะมีโอกาสเป็นไปได้สำหรับผู้ปฏิบัติงานบางคนที่ยังไม่ได้รับมอบหมาย

KPI ใดๆ จากการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง หรือได้รับมอบหมายไม่ครบถ้วนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓) ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มี KPI ครบถ้วนดีแล้วร่วมกับผู้ประเมินในการระบุค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัว จากนั้นให้กรอก KPI พร้อมค่าเป้าหมายลงใน **แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** (ดูแบบฟอร์มที่ ๒ ในภาคผนวก ค)

๔) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่มี KPI หรือมีแต่ยังไม่ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างครบถ้วน ให้ร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกำหนด KPI ขึ้น โดยอาจพิจารณาใช้แนวทางอื่นในการกำหนด KPI เช่น การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการและการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน หรือแนวทางอื่นที่ส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสมมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณากำหนด KPI โดยให้ดำเนินการไปทีละกลุ่มงานจนครบ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับมอบหมาย KPI พร้อมทั้งค่าเป้าหมายที่ครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดของตน

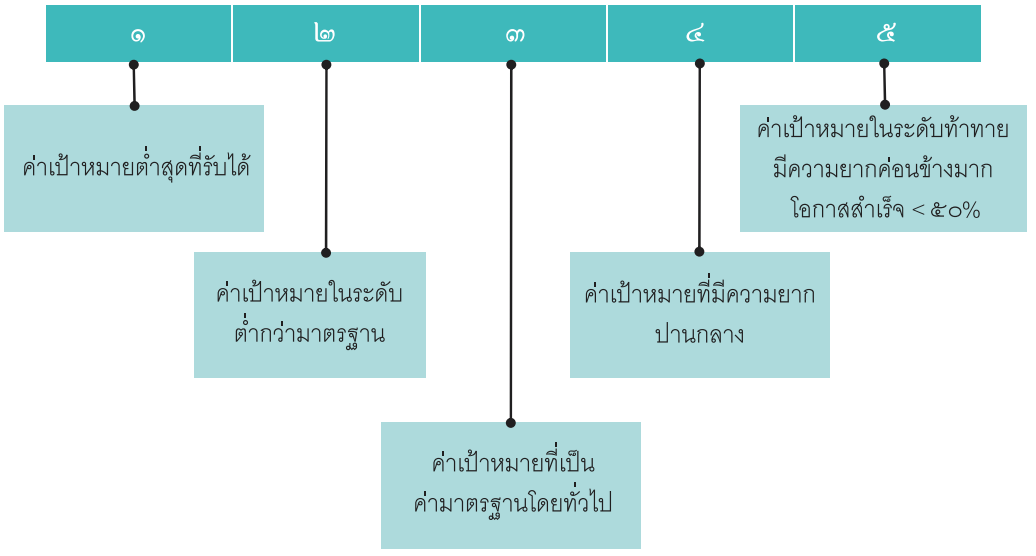
การกำหนด KPI และค่าเป้าหมายนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจึงควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการดังกล่าว โดยอาจนำเทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มาใช้ในการดำเนินการทุกครั้ง เพื่อให้ทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้า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

๓.๓ การกำหนดค่าเป้าหมาย

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

โดยทั่วไป ค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวมักแบ่งออกได้เป็น ๕ ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามที่แสดงเป็นตัวอย่างไว้ในแผนภาพที่ ๓.๗ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๓.๗ การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย



ความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับมีดังนี้

- ***ระดับ ๑: ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้*** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***หนึ่ง*** *คะแนน*
- ***ระดับ ๒: ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน*** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สอง*** *คะแนน*
- ***ระดับ ๓: ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน*** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สาม*** *คะแนน*
- ***ระดับ ๔: ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง*** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สี่*** *คะแนน*
- ***ระดับ ๕: ค่าเป้าหมายระดับยากมาก*** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***ห้า*** *คะแนน*

ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น 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) ให้เป็นค่าที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงว่าเป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จจำต้องมีความทุ่มเท 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 “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง” (ระดับ ๔)
- ๕ คะแนน สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก” (ระดับ ๕)

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

๓.๕ การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยน KPI และค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินเป็นสิ่งที่ทำได้ และ*สมควรอย่างยิ่งที่จะทำ 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 ต้องไม่เกิดขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้**

❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀

๔ การประเมินสมรรถนะ

บทที่ ๓ ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนองค์ประกอบแรก อันได้แก่ *ผลสัมฤทธิ์ของงาน* โดยได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และค่าเป้าหมาย การพิจารณาให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

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

๔.๑ แนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะ

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

อย่างไรก็ดี พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ *พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี*

ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/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 จะนำมาใช้ประเมินด้วยหรือไม่ขึ้นอยู่กับการกำหนดของส่วนราชการ

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 : ส่วนราชการจะกำหนดให้ประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ๕ ประการที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะอื่นที่เพิ่มเติมคืออะไร มีนิยามและมีการจำแนกระดับเป็นอย่างไร

๒. วิธีประเมิน : ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่ง จาก ๒ วิธี ดังต่อไปนี้

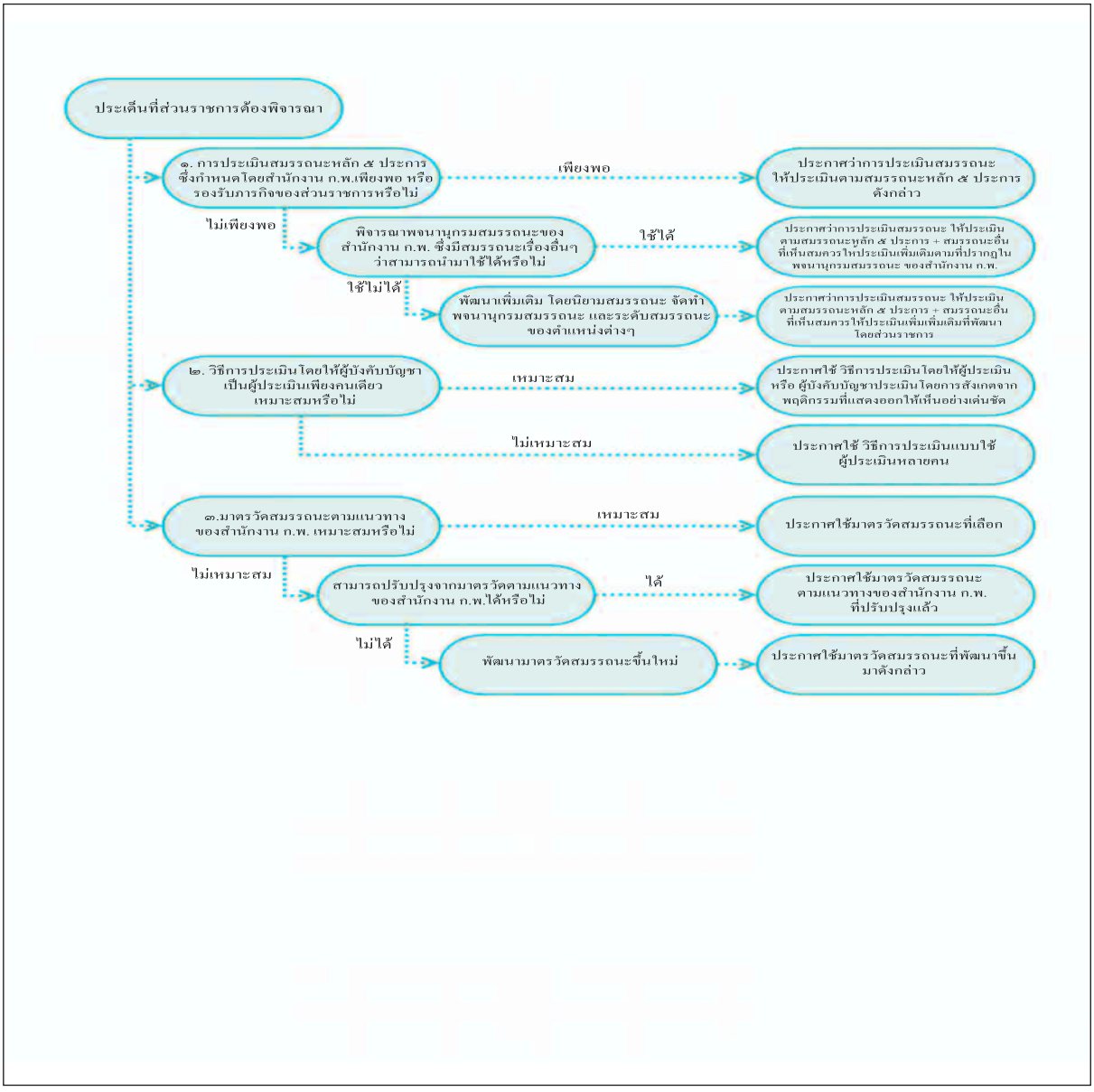
๒.๑ *ใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน* (Single-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมินที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัด (Critical Incident Technique)

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 หรือจะพัฒนาขึ้นใหม่ทั้งหมดเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้

๔.๓ มาตรวัดสมรรถนะ

มาตรวัดสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นเป็นตัวอย่างมีอยู่ ๔ แบบ โดยส่วนราชการอาจพิจารณานำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม มาตรวัดทั้ง ๔ แบบที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดประยุกต์ใช้ได้กับทั้งวิธีประเมินแบบใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน และวิธีประเมินแบบใช้ผู้ประเมินหลายคน

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

มาตรวัดแบบที่ ๑ : การพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง

มาตรวัดแบบนี้ใช้ประเมินว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะมากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง ตัวอย่างมาตราวัดแบบนี้แสดงอยู่ตามที่ปรากฏข้างล่าง

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

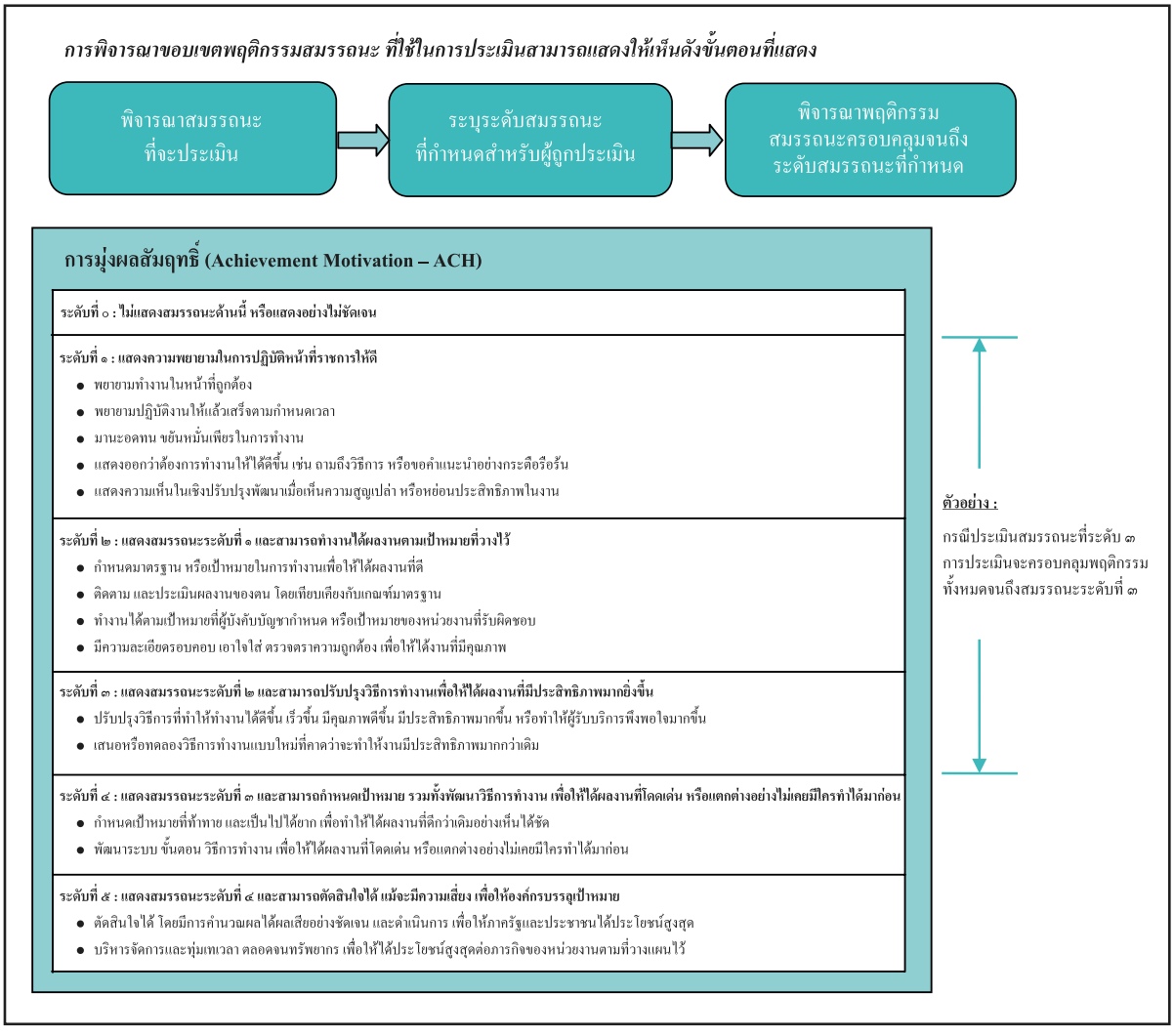
ในการนำมาตรวัดแบบนี้ไปใช้ ให้ผู้ประเมินดำเนินการ ดังนี้

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

๒. ในการประเมินสมรรถนะหนึ่งๆ ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินถูกคาดหมายว่าจะต้องมีสมรรถนะนั้นในระดับใด

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

แผนภาพที่ ๔.๒ การพิจารณาขอบเขตการประเมินสมรรถนะในระดับต่าง ๆ



๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะทีละรายการจนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด จากนั้นจึงให้นับรายการพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ โดยต้องไม่นับพฤติกรรมที่ยังทำได้ไม่ดี ไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่องต้องปรับปรุง แล้วจึงคำนวณว่าพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละเท่าใดของรายการพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหมายทั้งหมด จากนั้นจึงนำผลการคำนวณไปเทียบกับมาตรวัดว่าอยู่ในระดับใด แล้วจึงให้คะแนนไปตามระดับที่ได้

ตัวอย่าง: สำหรับการประเมินสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสมศักดิ์ศรีนั้น เขาถูกคาดหมายว่าต้องแสดงพฤติกรรมทางด้านต่าง ๆ รวม ๑๑ รายการ (เป็นพฤติกรรมของระดับที่ ๑ จำนวน ๕ รายการ / ของระดับที่ ๒ จำนวน ๔ รายการ / ของระดับที่ ๓ จำนวน ๒ รายการ)

อย่างไรก็ดี ผู้ประเมินพิจารณาแล้วเห็นว่าสมศักดิ์ศรีได้แสดงสมรรถนะให้เห็นอย่างเด่นชัดเพียง ๘ รายการจาก ๑๑ รายการ คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗๓ ซึ่งเมื่อเทียบกับมาตรวัดก็จะพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้ ๓ คะแนน ดังนั้นสมศักดิ์ศรีจะได้รับคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๓ คะแนน

มาตรวัดแบบที่ ๒ : การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

การใช้มาตรวัดแบบนี้เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะในระดับใด มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้หรือไม่ ตัวอย่างมาตราวัดแบบที่ ๒ นี้แสดงอยู่ตามที่ปรากฏข้างล่างนี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	**ต้องพัฒนา**	**พอใช้**	**ดี**	**ดีเยี่ยม**
ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องได้รับการพัฒนา	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด แม้จะยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวา และไม่มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกมาอย่างเด่นชัดจนถือได้เป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

ในการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบที่ ๒ นี้ ให้ผู้ประเมินดำเนินการเหมือนการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ อย่างไรก็ดี การพิจารณาให้คะแนนการประเมินมีข้อควรระวัง ๒ ประการ คือ

๑. การให้คะแนนระดับดี (๔ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะได้ *ดีกว่าผู้รับการประเมินคนอื่นโดยเฉลี่ย*

๒. การให้คะแนนระดับดีเยี่ยม (๕ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกนั้น *เด่นชัดจนถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน*

มาตรวัดแบบที่ ๓ : การพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นถึงขึ้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Role Model)

แนวทางของมาตรวัดแบบนี้คล้ายคลึงกับของมาตรวัดแบบที่ ๒ ต่างกันเพียงรายละเอียดของมาตรวัด ดังนี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	**กำลังพัฒนา**	**พอใช้**	**ดี**	**เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น**
ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังบ้าง และยังมีพฤติกรรมที่ต้องใช้เวลาสักระยะหนึ่งเพื่อพัฒนาก่อนที่จะสามารถแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ทั้งหมด	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้โดยมาก แม้ยังมีพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาบ้าง แต่ก็พัฒนาได้ง่ายใช้เวลาไม่นาน	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ครบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวา และไม่มีพฤติกรรมใดที่ต้องพัฒนา	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ครบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวา ไม่มีพฤติกรรมใดที่ต้องพัฒนาที่สำคัญก็คือ การแสดงพฤติกรรมเป็นไปอย่างเด่นชัดและดีเด่นจนอาจใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

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

๑. การให้คะแนนระดับดี (๔ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมิน *ไม่มีพฤติกรรมใดที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเลย*

๒. การให้คะแนนระดับเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (๕ คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกนั้น *ดีเด่นจนเป็นที่ประจักษ์และสามารถใช้อ้างอิงในฐานะแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้*

มาตรวัดแบบที่ ๔ : การเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน

การใช้มาตรวัดแบบนี้ทำได้โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้มากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งมีระดับสมรรถนะที่คาดหมายเท่ากัน ตารางข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างการกำหนดมาตรวัดแบบที่ ๔ นี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	**ด้อยกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**	**ทัดเทียมกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**	**สูงกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**	**เป็นเลิศกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**
ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังบ้าง แต่ด้อยกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่ทัดเทียมกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่สูงกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่สูงกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน เป็นอย่างมากจนเทียบเท่าระดับสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการในประเภท/ตำแหน่งสูงถัดขึ้นไปหนึ่งระดับ

ผู้ประเมินที่เลือกมาตรวัดแบบที่ ๔ ก็สามารถดำเนินการเหมือนการใช้มาตรวัดแบบที่ ๑ ๒ และ ๓ กล่าวคือ ให้ประเมินสมรรถนะทีละตัวจนครบหมดทุกตัว โดยการประเมินให้พิจารณาไล่เรียงไปตามเกณฑ์รายการพฤติกรรมที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะ

มาตรวัดแบบที่ ๕ : การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Bar Scale

การใช้มาตรวัดแบบนี้ จะต่างกับมาตรวัดทั้ง ๔ แบบที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ กล่าวคือ มาตราวัดแบบ Bar Scale จะมองพฤติกรรมสมรรถนะในแต่ละระดับในฐานะมาตรวัด การประเมินสมรรถนะคือการประเมินว่า ผู้ถูกประเมินนั้นๆมีพฤติกรรมสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า 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. ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะทีละตัว ทำการประเมินและให้คะแนนลงในแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะพิจารณาสมรรถนะตัวต่อไป จนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะตัวหนึ่งๆ ให้พิจารณารายละเอียดที่ระบุไว้ในพฤติกรรมสมรรถนะแต่ละระดับ โดยไล่จากระดับที่ ๑ เป็นต้นไป พิจารณาว่า ผู้ถูกประเมินนั้นๆ มีพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงสมรรถนะระดับดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามี ให้พิจารณาไล่ไปยังระดับสมรรถนะที่สูงกว่า โดยหยุดที่ระดับสมรรถนะในระดับที่สูงที่สุดที่ผู้ถูกประเมินนั้นๆแสดงออกซึ่งพฤติกรรมสมรรถนะนั้น *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 จากนั้นจะทำการประเมินโดยละเอียดเฉพาะในระดับสมรรถนะนั้นๆเพื่อพิจารณาว่า ผู้รับการประเมินสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในระดับสมรรถนะนั้นๆได้มากน้อย หรือดีเพียงใด โดยพิจารณาจากอีกมาตรวัดหนึ่งที่ครอบคลุมมิติความครบถ้วนสมบูรณ์ และมิติความสม่ำเสมอ

การประเมินด้วยมาตรวัดตามแนวทางนี้ สามารถกระทำได้ดังนี้

๑. ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะทีละตัว ทำการประเมินและให้คะแนนลงในแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะพิจารณาสมรรถนะตัวต่อไป จนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะตัวหนึ่งๆ ให้พิจารณารายละเอียดที่ระบุไว้ในพฤติกรรมสมรรถนะแต่ละระดับ โดยไล่จากระดับที่ ๑ เป็นต้นไป พิจารณาว่า ผู้ถูกประเมินนั้นๆ มีพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงสมรรถนะระดับดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามี ให้พิจารณาไล่ไปยังระดับสมรรถนะที่สูงกว่า โดยหยุดที่ระดับสมรรถนะในระดับที่สูงที่สุดที่ผู้ถูกประเมินนั้นๆแสดงออกซึ่งพฤติกรรมสมรรถนะนั้น *โดยผู้ประเมินจะต้องทำได้ครบถ้วน สมบูรณ์ และสม่ำเสมอในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานี้*

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 กระทำโดยพิจารณาการประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ในแนวสดมภ์ กับ การประเมินความสม่ำเสมอในแนวแถว เมื่อนำผลการประเมินทั้งสองมาพิจารณาร่วมกัน จะได้ผลการประเมินเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

- *E= Entry หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงเริ่มต้นของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น*
- *D= Developing หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงกำลังพัฒนาของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น*
- *P= Proficient หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงที่ใช้ได้ของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น*
- *VP= Very Proficient หมายถึง สมรรถนะของผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงที่ใช้ได้ดีเยี่ยมของระดับสมรรถนะที่กำลังพิจารณานั้น*

๔. ทำการพิจารณาคะแนนจากผลการประเมินข้างต้น โดยคะแนนประเมินคิดได้จากสมการดังนี้

คะแนนสมรรถนะ = ระดับสมรรถนะที่พิจารณา – ตัวทอน

เมื่อตัวทอนได้จากผลการประเมินมิติด้านความครบถ้วนสมบูรณ์ และมิติความสม่ำเสมอ ดังนี้

	E	*D*	*P*	*VP*
ตัวทอน	*๐.๗๕*	*๐.๕๐*	*๐.๒๕*	*๐*

ตัวอย่าง: สมศักดิ์ศรีได้รับการพิจารณาว่า มีสมรรถนะที่ผ่านระดับ ๒ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์และสม่ำเสมอ และ คาบเกี่ยวอยู่ในระดับ ๓ ดังนั้น ผู้ประเมินจะพิจารณาต่อว่าสมศักดิ์ศรีมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใดในสมรรถนะระดับ ๓ โดยพิจารณาต่อด้วยเกณฑ์มิติของความครบถ้วนสมบูรณ์ และ มิติความสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า สมศักดิ์ศรีสามารถทำได้ตามที่ระบุในพฤติกรรมสมรรถนะระดับ ๓ ได้ทุกประการ ด้านมิติความครบถ้วนสมบูรณ์จึงถือได้ว่า "มากกว่า ๘๐%" แต่เมื่อพิจารณามิติด้านความสม่ำเสมอแล้วพบว่า สมศักดิ์ศรีทำได้บ้าง ทำไม่ได้บ้าง จึงประเมินได้ว่า มีความสม่ำเสมอในระดับ "ปานกลาง" ผลจากการพิจารณาดังกล่าว เมื่อเทียบกับตารางเกณฑ์จากประเมิน จะได้ผลการประเมินเป็น P (Proficient) ซึ่งมีค่าตัวทอน = ๐.๒๕

ดังนั้น คะแนนประเมินสมรรถนะ = ระดับสมรรถนะที่พิจารณา – ตัวทอน = ๓-๐.๒๕ = ๒.๗๕ คะแนน

๕. ดำเนินการประเมินสมรรถนะจนครบทุกตัว จากนั้น รวมคะแนนการประเมินเป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะ

๔.๔ วิธีการประเมินสมรรถนะ

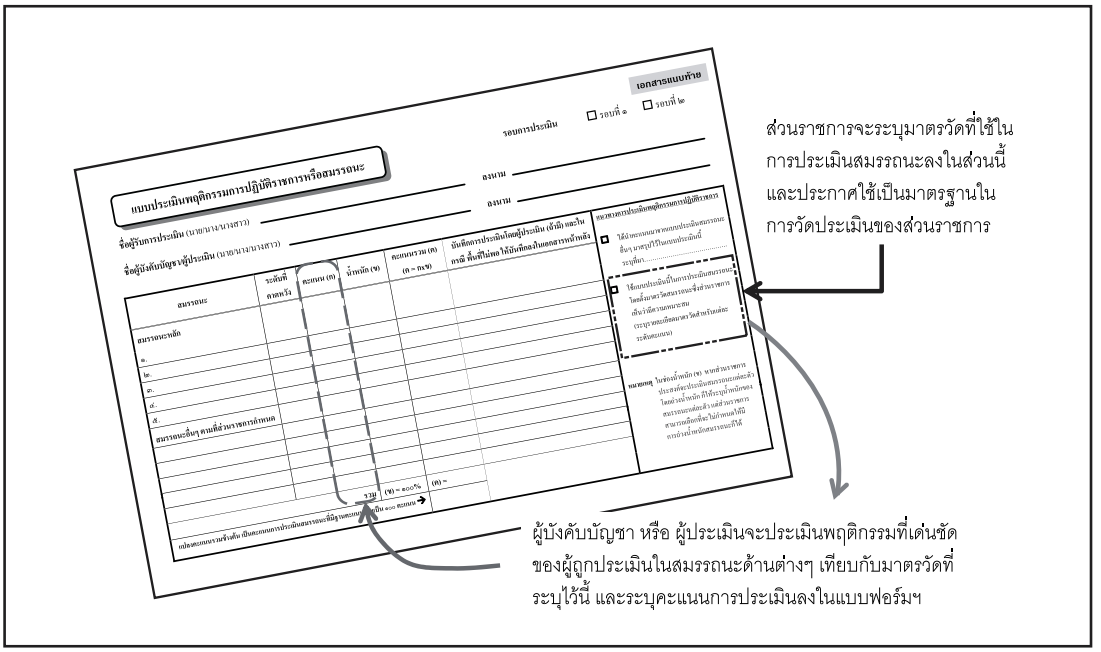
๔.๔.๑ การประเมินโดยใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน

สำหรับวิธีการประเมินวิธีนี้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินมักได้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินเนื่องจากจะมีโอกาสสังเกตการแสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผู้ประเมินอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) โดยคอยสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างรอบระยะเวลาการประเมิน เทียบกับมาตรวัดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด โดยพิจารณาไปทีละสมรรถนะจนครบทุกสมรรถนะที่ประเมิน จากนั้นจึงบันทึกผลการประเมินลงในแบบประเมินสมรรถนะ (ภาคผนวก ง)

การสังเกตพฤติกรรมต้องทำโดยสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาของการประเมิน และบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ดีและไม่ดีเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมิน และใช้เป็นหลักฐานในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

แผนภาพที่ ๔.๓ วิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้ประเมินคนเดียวสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน (Critical Incident Technique)



๔.๔.๒ การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

การประเมินแบบนี้เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการเพิ่มความตรง (Validity) ของผลการประเมินโดยการใช้มุมมองการประเมินของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับการประเมินหลากหลายมิติ การใช้ผู้ประเมินหลายคนเป็นการลดโอกาสผิดพลาดหรือความลำเอียงในการใช้วิจารณญาณตัดสินของผู้ประเมินแต่ละคน เทคนิคการประเมินแบบนี้บางครั้งอาจเรียกว่าเทคนิคการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

ส่วนราชการที่เลือกใช้วิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน อาจดำเนินการดังนี้

๑. ระบุว่ากลุ่มบุคคลที่อาจได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่ผู้ประเมินสำหรับการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินคนหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มบุคคลนี้อาจประกอบด้วย

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้รับการประเมิน
- เพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน
- ตัวผู้รับการประเมินเอง

ทั้งนี้ หากงานการให้บริการเป็นงานหลักของผู้รับการประเมิน การกำหนดตัวผู้ประเมินอาจเพิ่มผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการที่เป็นบุคลากรในส่วนราชการด้วยกัน หรือผู้รับบริการที่เป็นบุคคลจากภายนอกส่วนราชการก็ได้

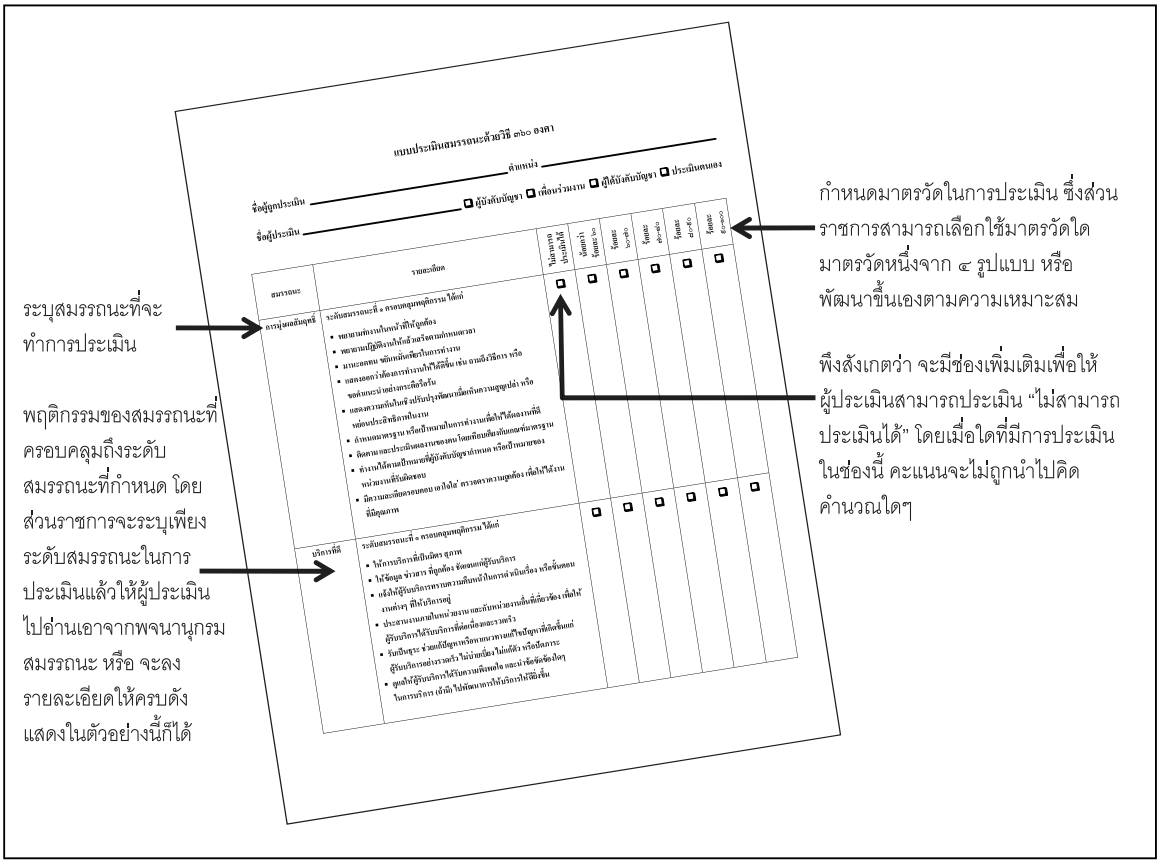
๒. ตัดสินใจว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวต้องพิจารณาว่าต้องการมุมมองต่อพฤติกรรมทางด้านใดของผู้รับการประเมิน เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินน่าจะประเมินพฤติกรรมด้าน “ภาวะผู้นำ” ของผู้รับการประเมินได้ดี ส่วนจำนวนผู้ประเมินนั้นให้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึง (๑) ความเป็นไปได้ที่จะได้รับข้อมูลจากผู้ประเมิน และ (๒) หากมีความเป็นไปได้ที่จะไม่ได้รับข้อมูลจากผู้ประเมินบางราย ก็อาจต้องมอบหมายให้มีผู้ประเมินที่เป็นตัวแทนกลุ่มบุคคลนั้นมากกว่า ๑ ราย

การตัดสินใจว่าผู้ใดควรทำหน้าที่ประเมิน ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ทำงานใกล้ชิดและมีโอกาสสังเกตเห็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถเสนอชื่อผู้ที่ตนต้องการให้เป็นผู้ประเมินสมรรถนะของตนมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

๓. แจกแบบประเมินสมรรถนะแก่ผู้ประเมิน หลังการประเมินและกรอกข้อมูลต่างๆ แล้วเสร็จ ให้ผู้ประเมินนำส่งแบบประเมินสมรรถนะแก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อประเมินผลโดยรวมของผู้รับการประเมินแต่ละคนอย่างเป็นทางการต่อไป

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

แผนภาพที่ ๔.๔ ตัวอย่างและแนวทางการใช้แบบประเมินสมรรถนะ



ระบุสมรรถนะที่จะทำการประเมิน

พฤติกรรมของสมรรถนะที่ครอบคลุมถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด โดยส่วนราชการจะระบุเพียงระดับสมรรถนะในการประเมินแล้วให้ผู้ประเมินไปอ่านเอาจากพจนานุกรมสมรรถนะ หรือ จะลงรายละเอียดให้ครบดังแสดงในตัวอย่างนี้ก็ได้

กำหนดมาตรวัดในการประเมิน ซึ่งส่วนราชการสามารถเลือกใช้มาตรวัดใดมาตรวัดหนึ่งจาก ๔ รูปแบบ หรือพัฒนาขึ้นเองตามความเหมาะสม

พึงสังเกตว่า จะมีช่องเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถประเมิน “ไม่สามารถประเมินได้” โดยเมื่อใดที่มีการประเมินในช่องนี้ คะแนนจะไม่ถูกนำไปคิดคำนวณใดๆ

๔. หน่วยงานการเจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลการประเมินจากผู้ประเมินทั้งหมด แล้วจึงสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินแต่ละราย โดยแจกแจงเป็นคะแนนสมรรถนะแต่ละข้อที่ประเมิน จากนั้นจึงนำส่งผู้ประเมินหลักเพื่อใช้ประกอบการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินแต่ละรายต่อไป

๕. ผู้ประเมินหลักสรุปคะแนนผลการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้รับการประเมินแต่ละราย ซึ่งการสรุปผลดังกล่าวนอกจากจะสรุปผลในภาพรวมทั้งหมดแล้ว การนำเสนอในหลากหลายแง่มุม เช่น คะแนนประเมินจากผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม (ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา) เป็นต้น คะแนนเฉลี่ยรวมของผู้ประเมินทั้งหมด หรือคะแนนเฉลี่ยที่รวมคะแนนการประเมินตนเองของผู้รับการประเมิน (ซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้ที่ผู้รับการประเมินอาจลำเอียงประเมินสมรรถนะตนเองสูงกว่าความเป็นจริง) ก็อาจมีประโยชน์มากขึ้นในแง่การให้ภาพสะท้อนพฤติกรรมที่แตกต่างกันจากมุมมองของผู้ประเมินที่แตกต่างกัน

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

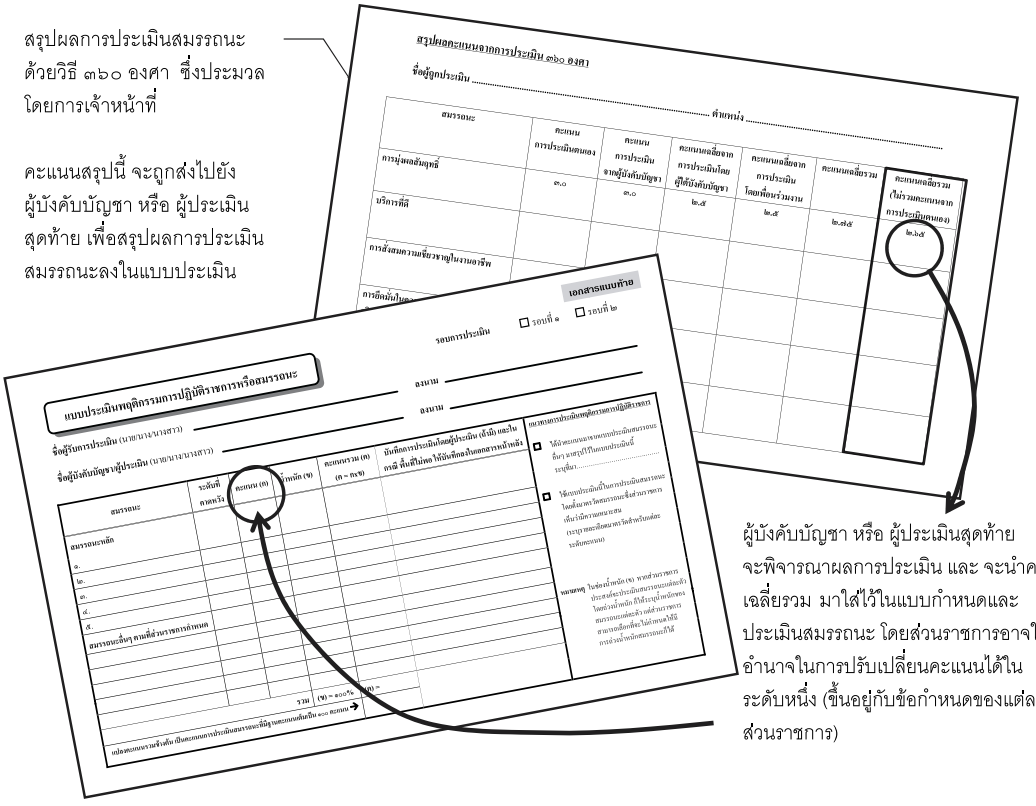
ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของส่วนราชการว่าจะให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินหลักมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงค่าคะแนนดังกล่าวได้หรือไม่ อย่างไร

๗. ผู้ประเมินหลักต้องนำคะแนนสรุปผลการประเมินขั้นสุดท้ายมากรอกลงใน “แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ”

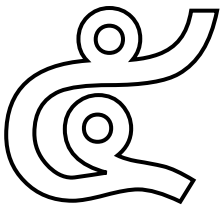
แผนภาพต่อไปนี้สรุปให้เห็นการประเมินสมรรถนะโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

แผนภาพที่ ๔.๕ ตัวอย่างการสรุปผลการประเมินสมรรถนะโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน

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



การแจ้งผลการประเมิน และแนวทางการให้คำปรึกษา



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

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

๕.๑ การแจ้งผลการประเมิน

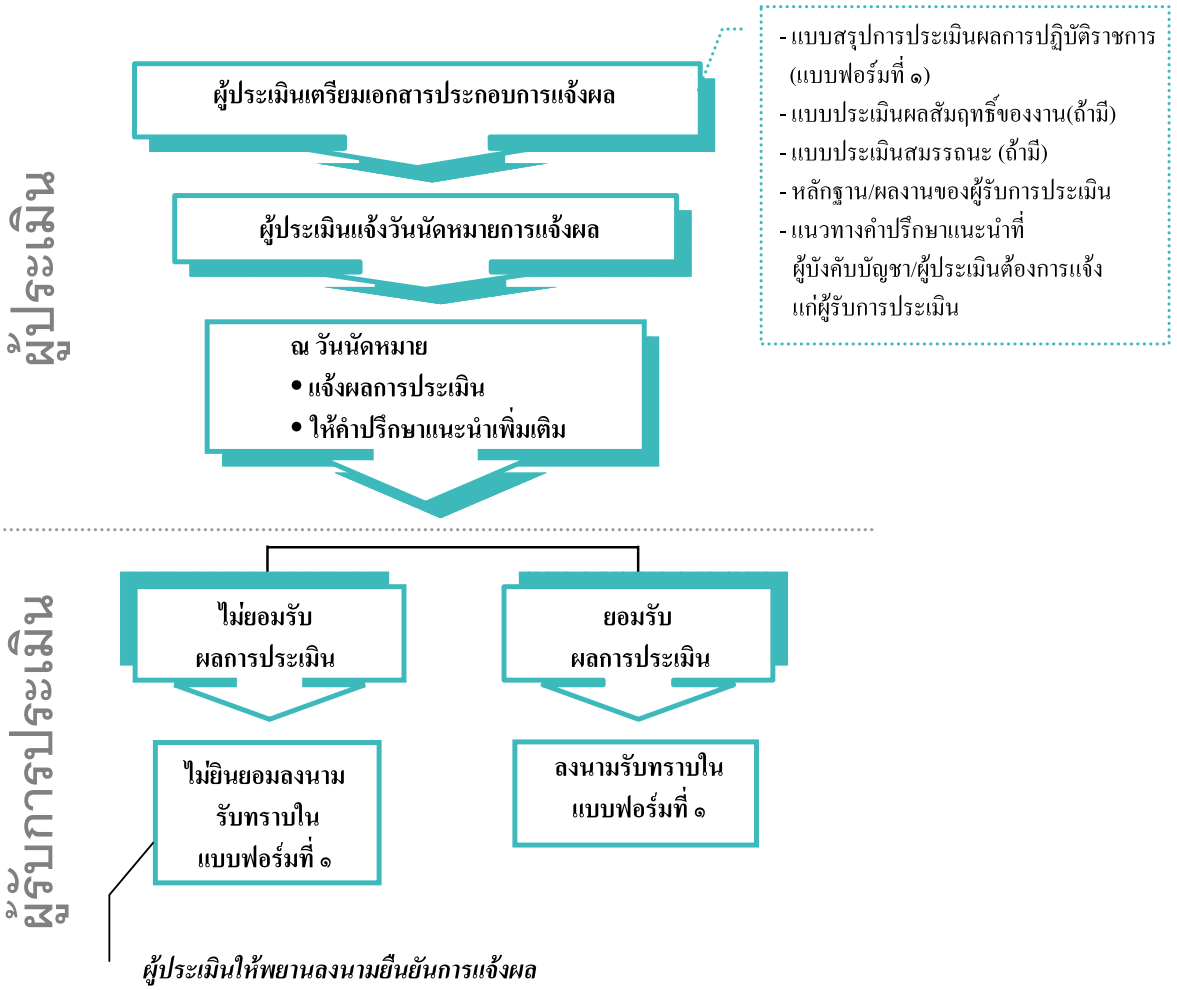
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยแยกดำเนินการเป็น ๒ กรณี คือ

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 สาระสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินควรแจ้งแก่ผู้รับการประเมิน

๑) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าได้เท่าไร และอยู่ในระดับใด (เช่น ดี ดีมาก หรือ ดีเด่น)

๒) คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานว่าได้เท่าใด

๓) คะแนนประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ว่าได้เท่าใด

๔) จุดเด่น จุดด้อย และประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

กรณี	*การชี้แจง/คำแนะนำ*
ผลการประเมินระดับ “ดี” ขึ้นไป	*- ยกย่องชมเชยที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติราชการได้ผลสัมฤทธิ์และมีพฤติกรรมที่ดี* *- เชิดชูจุดเด่น ชี้ให้เห็นจุดด้อย และประเด็นในการพัฒนาทั้งการทำงานและการแสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป* *- หารือกับผู้รับการประเมินเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม*
ผลการประเมินระดับ “พอใช้” หรือ “ต้องปรับปรุง”	*- ชี้จุดเด่น และชี้แจงข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขทั้งในส่วนการทำงานและการแสดงพฤติกรรม* *- ให้กำลังใจแก่ผู้รับการประเมินมีกำลังใจพัฒนาตนเอง* *- หารือกับผู้รับการประเมินเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม*

๕.๓ การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”

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

หรือหากต้องการประกาศเป็นภาพรวมระดับส่วนราชการ ก็อาจให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการรวบรวมรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดังกล่าวจากหน่วยงานย่อยภายในแล้วจึงประกาศเป็นภาพรวมระดับส่วนราชการด้วยก็ได้ ส่วนในกรณีจังหวัดก็ให้ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน

๕.๔ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

การให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมินในระหว่างการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการเป็นรายบุคคลแก่ผู้รับการประเมิน ถือเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินและผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสได้หารือร่วมกันเพื่อพัฒนางาน/ปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชม และกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง

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

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินควรเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ความตึงเครียดความขัดแย้ง หรือการโต้เถียงอย่างรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ได้ด้วย แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน รวมทั้งสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน แสดงเป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน
○ พึงระลึกเสมอว่าคนทุกคนต้องการได้รับการชื่นชม และไม่ต้องการได้รับการตำหนิติเตียน
○ 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
○ พูดจาถากถาง ท้าทาย

๕.๕ ตัวอย่างแนวทางการจัดการในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมิน

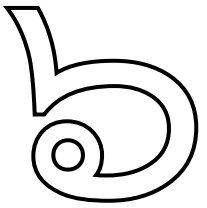
ปฏิกิริยา	สถานการณ์	แนวทางการจัดการ
ร้องไห้	คุณโฉมฉายร้องไห้สะอึกสะอื้น เมื่อได้รับทราบผลการประเมิน และถูกตำหนิเล็กน้อยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	ผู้บังคับบัญชาปลอบโฉมฉายว่า ร้องไห้ได้ไม่เป็นไร และให้เวลาโฉมฉายเพื่อสงบสติอารมณ์ และเธอหยุดร้องไห้ จึงดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำต่อไป
ไม่รับฟัง	คุณชูศรี ทำงานไม่ดี แต่เธอเชื่อว่าเธอมีผลการปฏิบัติราชการดี เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้แนะว่าเธอจะต้องปรับปรุงการทำงาน เธอกลับหัวเราะเยาะ แสดงอาการไม่เห็นด้วย และเห็นว่าสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะเป็นเรื่องไร้สาระ	ผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยทำความเข้าใจกับคุณชูศรีให้ชัดเจนว่าเธอไม่เห็นด้วยในกรณีใด จากนั้นจึงอธิบายเหตุผลที่ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง พร้อมแสดงหลักฐานประกอบความเห็นของผู้บังคับบัญชาให้คุณชูศรีเห็น
โกรธ	นายประดิษฐ์ เป็นคนกระตือรือร้นในการทำงาน แต่มักจะทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง เนื่องจากละเลยรายละเอียดปลีกย่อยของงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องในข้อนี้เขาโกรธและตะโกนใส่ผู้บังคับบัญชาว่า เขาทุ่มเททำงานอย่างหนักมาก (ซึ่งก็เป็นความจริง) และกล่าวโทษผู้บังคับบัญชาว่าลำเอียง และตำหนิเขาเนื่องจากไม่ความไม่ชอบเป็นการส่วนตัว	ผู้บังคับบัญชารักษากิริยาอาการให้สงบ แสดงความเห็นใจ บอกให้คุณประดิษฐ์ทราบว่าตนรู้ดีว่าเขาทำงานหนัก แต่ไม่ต้องการให้ความทุ่มเทของคุณประดิษฐ์สูญเปล่าเพราะความผิดพลาดที่แก้ไขได้ง่าย จากนั้นจึงเน้นย้ำการให้คำปรึกษาแนะนำที่ชัดเจนในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงอีกครั้งหนึ่ง โดยยกตัวอย่างและแสดงหลักฐานพร้อมทั้งแนะนำวิธีการหรือหาแนวการพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน

๕.๖ บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

- *รับฟังและพยายามทำความเข้าใจ ไม่ด่วนตัดสินหรือตัดบทว่าสิ่งที่ได้รับฟังเป็นเรื่องไม่จริง*
- *ขอคำชี้แจงหากไม่เข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด เช่น ขอให้ผู้บังคับบัญชายกตัวอย่าง หรือขอทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา*
- *ไม่ด่วนปกป้องการกระทำของตน พยายามรับฟังการให้คำปรึกษาชี้แนะให้ชัดเจนก่อน*
- *ไม่เถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาบอกเป็นมุมมองจากสิ่งที่เขาสังเกตเห็น สิ่งที่เขาประสบและเป็นความคิดเห็นของเขา ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์ที่จะเถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากการรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการพูดคุยลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา การโต้เถียงจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้เวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะได้อย่างเต็มที่*
- *พิจารณาไตร่ตรองคำปรึกษาชี้แนะที่ได้รับว่าเคยได้รับคำปรึกษาชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ หรือพิจารณาถามตัวเองว่าเคยได้รับการชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ และต้องการจะใช้ประโยชน์จากการชี้แนะนี้หรือไม่ จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตนเองไม่สนใจคำชี้แนะนี้ และจะสามารถใช้ประโยชน์จากคำชี้แนะนี้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการทำงานได้มากที่สุดอย่างไร*

❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀❀

ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



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

สมมติว่า คุณสมศักดิ์ พนักงานคุมประพฤติชำนาญการ กรมคุมประพฤติ เป็นผู้รับการประเมิน และคุณสมหวัง ผู้อำนวยการระดับต้น เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามกระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติราชการ ณ ต้นรอบการประเมิน ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผลฯ ณ สิ้นรอบการประเมิน และจะได้แสดงให้เห็นถึงการใช้งานแบบฟอร์มฯ ไปพร้อมๆ กัน

๖.๑ ทำความเข้าใจกับแนวทางของระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของส่วนราชการ

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

(๑) แบบฟอร์มฯ ต่างๆ จะเป็นไปตามข้อเสนอตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ - ๔ ตามลำดับ

(๒) น้ำหนักของคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคะแนนการประเมินสมรรถนะจะอยู่ที่ ๗๐:๓๐

(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 สามารถปรับเปลี่ยนเป็นการเฉพาะของกรมฯได้ แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

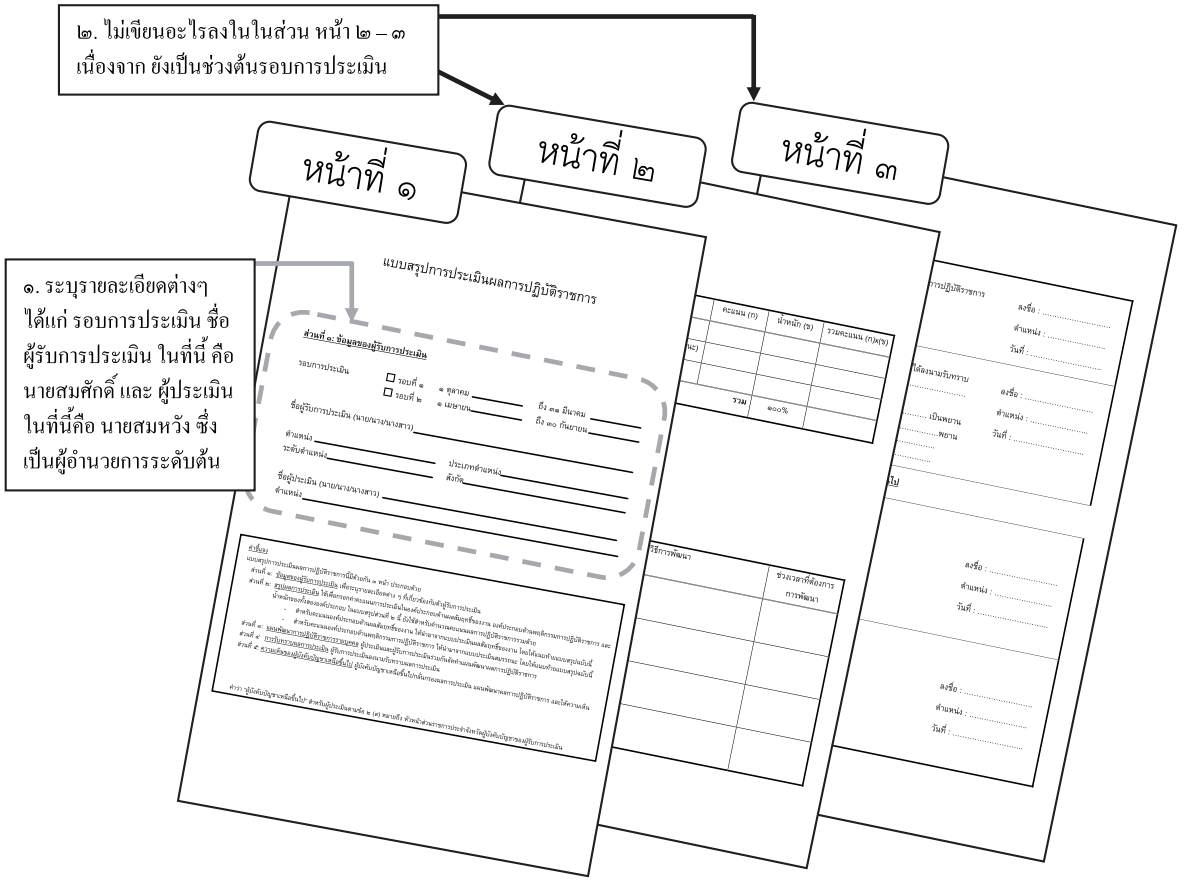
(๓) แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นเอกสารแนบท้ายเช่นกัน โดยแบบฟอร์มฯ นี้ เป็นแบบฟอร์มฯ ที่กรมฯ สามารถปรับแก้เป็นการเฉพาะของกรมฯ ได้เช่นกัน แต่กรมฯ ได้ตัดสินใจเลือกใช้ตามแบบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

คุณสมศักดิ์ จะเข้าใจว่า คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จะได้จากการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มฯ เอกสารแนบท้ายทั้งสอง และนำคะแนนมาสรุปไว้ในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยคุณสมศักดิ์จะนำเอกสารแนบท้ายทั้งสองนี้ เย็บติดกับแบบสรุปฯ เป็นเอกสารชุดเดียวกัน เพื่อนำส่งผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

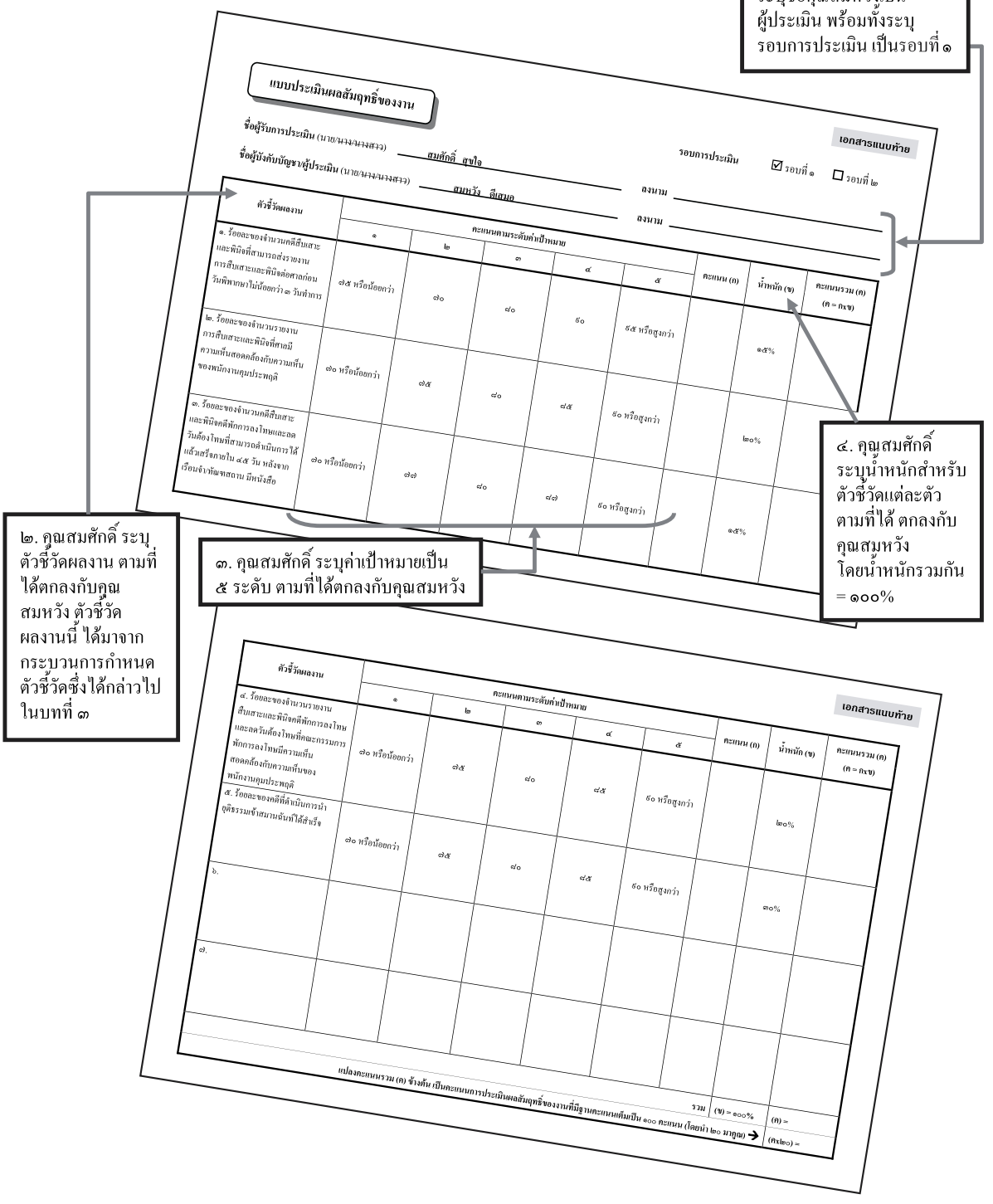
๖.๒ การวางแผนการปฏิบัติราชการและการจัดเตรียมแบบฟอร์มฯ ณ ต้นรอบการประเมิน

คุณสมศักดิ์ จะระบุรายละเอียดต่างๆ ลงในแบบฟอร์มฯ ดังนี้

ก. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบฟอร์มสรุปฯ เป็นเบื้องต้น



ข. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



๑. คุณสมศักดิ์ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และระบุชื่อคุณสมหวังเป็น ผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุ รอบการประเมิน เป็นรอบที่ ๑

๒. คุณสมศักดิ์ ระบุตัวชี้วัดผลงาน ตามที่ได้ตกลงกับคุณสมหวัง ตัวชี้วัดผลงานนี้ ได้มาจากกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งได้กล่าวไปในบทที่ ๓

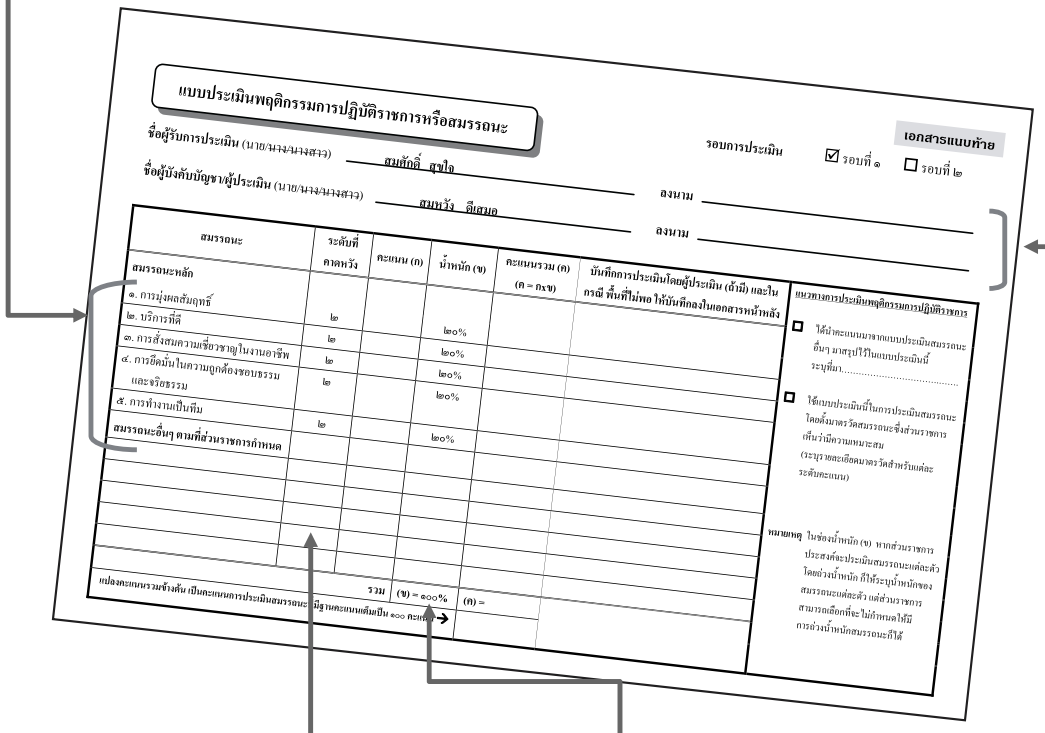
๓. คุณสมศักดิ์ ระบุค่าเป้าหมายเป็น ๕ ระดับ ตามที่ได้ตกลงกับคุณสมหวัง

๔. คุณสมศักดิ์ ระบุน้ำหนักสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามที่ได้ ตกลงกับคุณสมหวัง โดยน้ำหนักรวมกัน = ๑๐๐%

ค. จัดเตรียมรายละเอียดในแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๑. คุณสมศักดิ์ ระบุชื่อตัวเอง เป็นผู้รับการประเมิน และระบุชื่อคุณสมหวังเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งระบุรอบการประเมิน เป็นรอบที่ ๑

๒. คุณสมศักดิ์ ระบุสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมิน โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของกรมฯ ในกรณีตัวอย่างนี้ จะประเมินโดยอิงสมรรถนะหลัก ๕ ตัว



แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

เอกสารแนบท้าย

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมศักดิ์ ศุภใจ ลงนาม

รอบการประเมิน ☑ รอบที่ ๑ ☐ รอบที่ ๒

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเสมอ ลงนาม

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณี พื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
สมรรถนะหลัก					
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒		๒๐%		
๒. บริการที่ดี	๒		๒๐%		
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๒		๒๐%		
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๒		๒๐%		
๕. การทำงานเป็นทีม	๒		๒๐%		
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด					
แปลงคะแนนรวมข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะ มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน →	รวม	(ข) = ๑๐๐%	(ค) =		

แนวทางการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

☐ ได้นำคะแนนมาจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ มาสรุปไว้ในแบบประเมินนี้ ระบุที่มา.....

☐ ใช้แบบประเมินนี้ในการประเมินสมรรถนะโดยตั้งมาตรวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสม (ระบุรายละเอียดมาตรวัดสำหรับแต่ละระดับคะแนน)

หมายเหตุ ในช่องน้ำหนัก (ข) หากส่วนราชการประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัวโดยกำหนดน้ำหนัก ก็ให้ระบุน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว แต่ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะไม่กำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนักสมรรถนะก็ได้

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

๔. คุณสมศักดิ์ สรุปร่วมกับคุณสมหวัง เพื่อกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว เมื่อรวมน้ำหนักแล้วเท่ากับ ๑๐๐%
ในกรณีนี้ คุณสมศักดิ์และคุณสมหวัง ตกลงให้สมรรถนะทั้ง ๕ ตัวมีน้ำหนักเท่ากัน ตัวละ ๒๐%

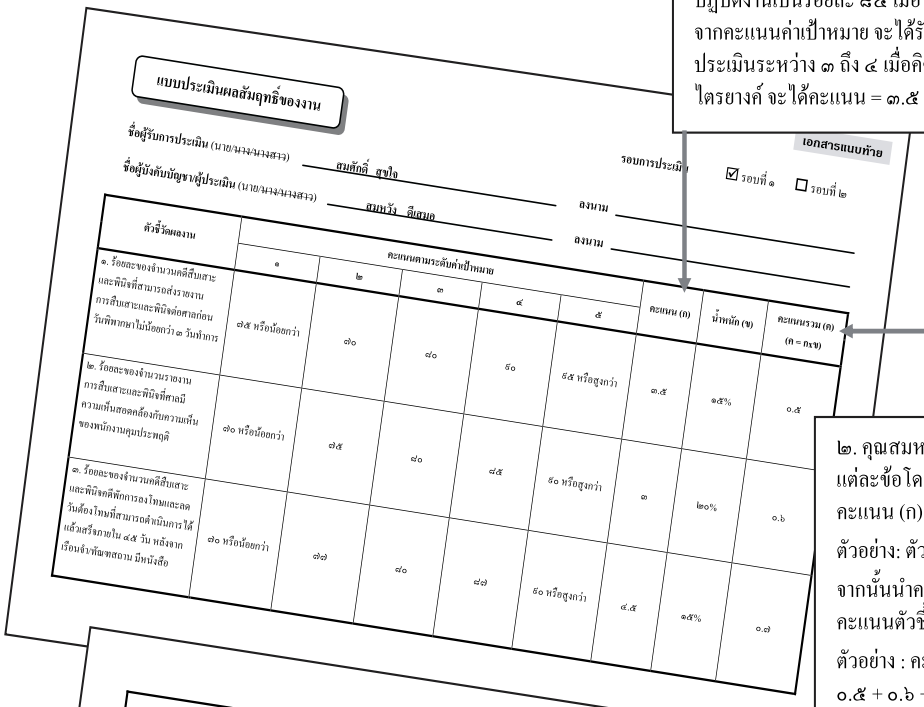
๖.๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ ปลายรอบการประเมิน

คุณสมหวังจะนำแบบฟอร์มฯ ซึ่งคุณสมศักดิ์ได้จัดทำในช่วงต้นรอบการประเมินมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และได้มอบหมายให้คุณสมศักดิ์รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่างๆ นำส่งให้คุณสมหวังเพื่อประกอบการพิจารณา

ในการประเมิน คุณสมหวังจะทำการประเมินในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานก่อน แล้วจึงไปประเมินในส่วนของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จากนั้นจึงนำคะแนนการประเมินจากทั้งสองส่วนมาคำนวณในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๑. คุณสมหวัง ประเมินคุณสมศักดิ์โดยพิจารณาจากข้อมูลการปฏิบัติงานที่รวบรวมได้ และทำการประเมินให้คะแนน
ตัวอย่าง: ตัวชี้วัด#๑ คุณสมศักดิ์มีผลการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ ๘๕ เมื่อพิจารณาจากคะแนนค่าเป้าหมาย จะได้รับคะแนนประเมินระหว่าง ๓ ถึง ๔ เมื่อคิดบรรจุตัวไตรยางค์ จะได้คะแนน = ๓.๕



แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

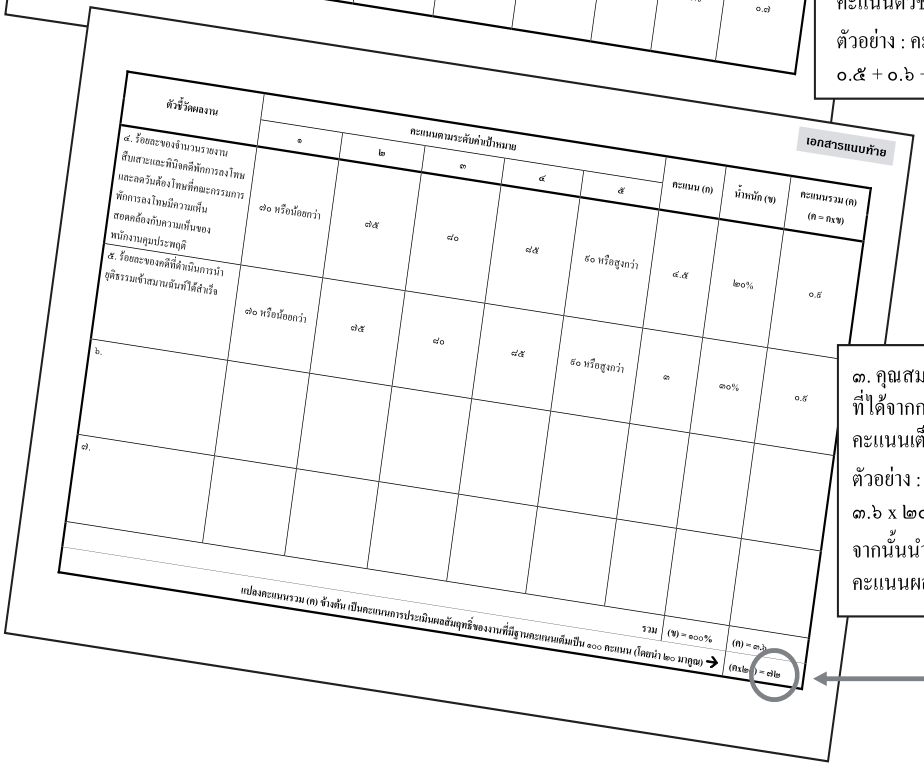
ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมศักดิ์ ศุขใจ ตำแหน่ง รอบการประเมิน ☑ รอบที่ ๑ ☐ รอบที่ ๒

ชื่อผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเสมอ ตำแหน่ง

เอกสารแนบท้าย

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑. ร้อยละของจำนวนคดีสืบเสาะและพินิจที่สามารถส่งรายงานการสืบเสาะและพินิจต่อศาลก่อนวันพิพากษาไม่น้อยกว่า ๑ วันทำการ	๗๕ หรือน้อยกว่า	๗๖	๘๐	๘๕	๙๐ หรือสูงกว่า	๓.๕	๑๕%	๐.๕
๒. ร้อยละของจำนวนรายงานการสืบเสาะและพินิจที่ศาลมีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานคุมประพฤติ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐ หรือสูงกว่า	๑	๒๐%	๐.๒
๓. ร้อยละของจำนวนคดีสืบเสาะและพินิจคดีพักการลงโทษและลดวันต้องโทษที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายใน ๔๕ วัน หลังจากเรือนจำ/พัฒนสถาน มีหนังสือ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๗	๘๐	๘๗	๙๐ หรือสูงกว่า	๔.๕	๑๕%	๐.๗

๒. คุณสมหวัง คำนวณคะแนนตัวชี้วัดแต่ละข้อโดยคิดคะแนน =
คะแนน (ก) x น้ำหนัก (ข)
ตัวอย่าง: ตัวชี้วัด#๑ = ๓.๕ x ๑๕% = ๐.๕
จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการคำนวณคะแนนตัวชี้วัดของทุกข้อมารวมกัน
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) =
๐.๕ + ๐.๖ + ๐.๗ + ๐.๘ + ๐.๘ = ๓.๖



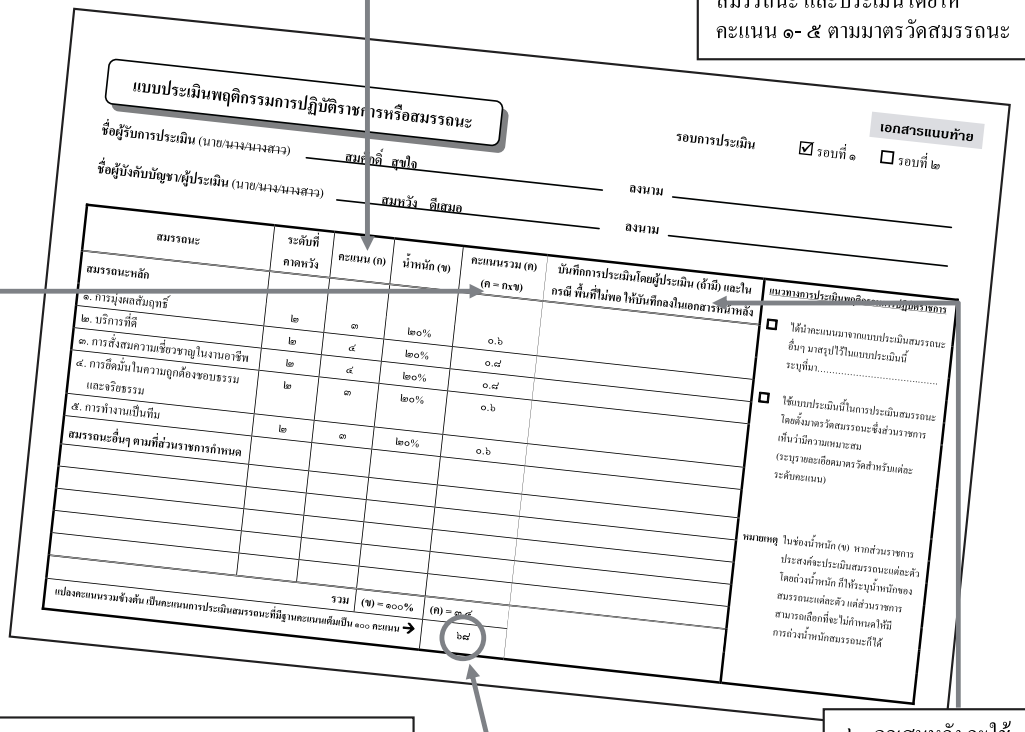
เอกสารแนบท้าย

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔. ร้อยละของจำนวนรายงานสืบเสาะและพินิจคดีพักการลงโทษและลดวันต้องโทษที่ถูกละกรรมการพักการลงโทษมีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานคุมประพฤติ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐ หรือสูงกว่า	๔.๕	๒๐%	๐.๙
๕. ร้อยละของคดีที่ดำเนินการนำอุทธรรมเข้าสมานฉันท์ได้สำเร็จ	๗๐ หรือน้อยกว่า	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐ หรือสูงกว่า	๑	๑๐%	๐.๑
๖.								
๗.								
						รวม	(ข) = ๑๐๐%	(ค) = ๗.๖
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (โดยนำ ๒๐ มาคูณ) →								(ค x ๒๐) = ๗๒

๓. คุณสมหวัง ทำการแปลงคะแนนที่ได้จากการคำนวณให้เป็นฐานคะแนนเต็มร้อย โดยนำ ๒๐ มาคูณ
ตัวอย่าง : คะแนนรวม (ค) =
๓.๖ x ๒๐ = ๗๒
จากนั้นนำคะแนนนี้ไปใช้คำนวณคะแนนผลปฏิบัติราชการรวมต่อไป

ข. ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๑. คุณสมหวัง ประเมินคุณสมศักดิ์ โดยพิจารณาพฤติกรรมของคุณสมศักดิ์ในรอบการประเมินเทียบกับรายละเอียดตามพจนานุกรมสมรรถนะ และประเมินโดยให้คะแนน ๑- ๕ ตามมาตรวัดสมรรถนะ



แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

เอกสารแนบท้าย

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

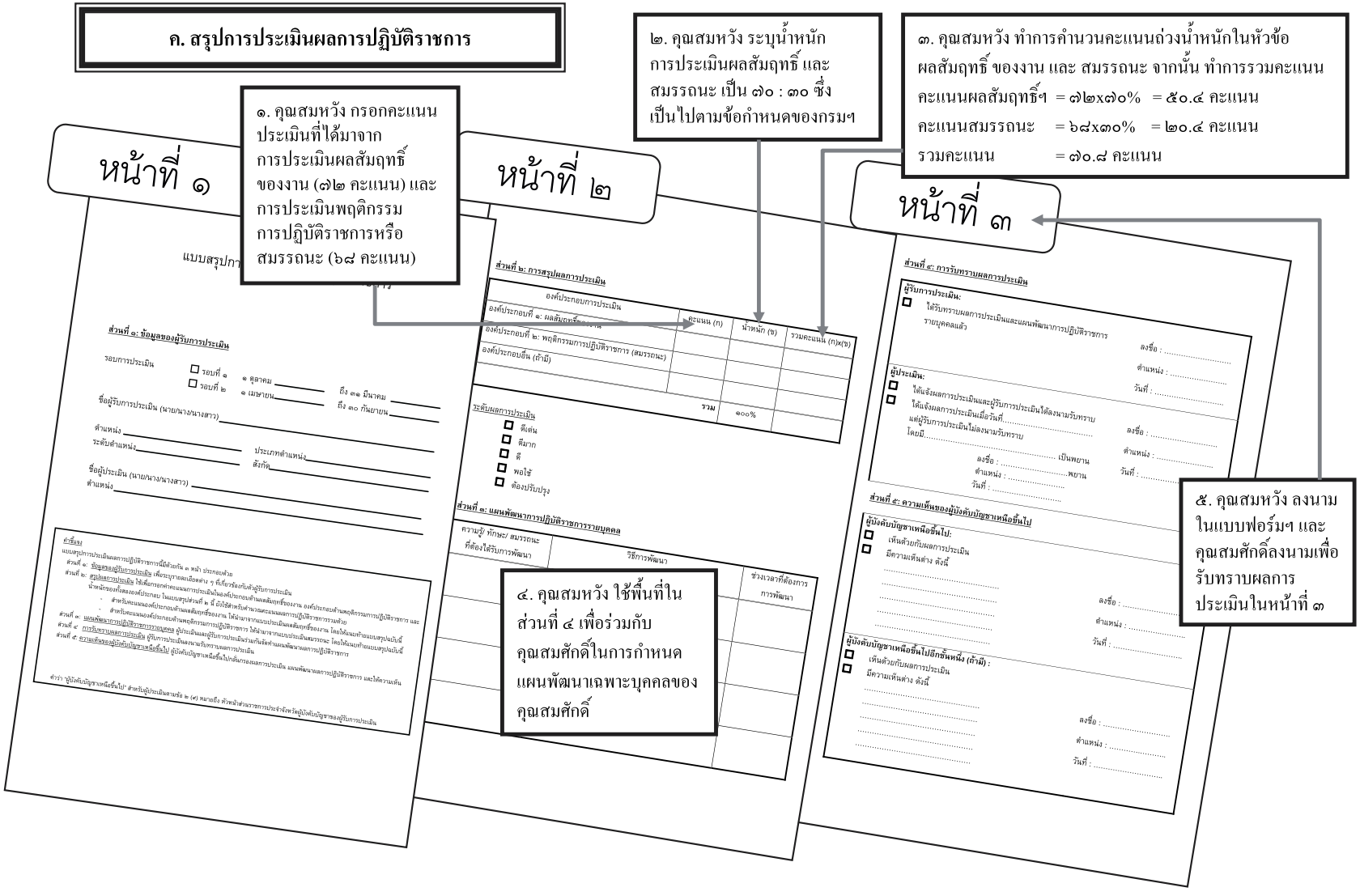
ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) สมหวัง ดีเสมอ ลงนาม ลงนาม

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณี พื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารที่นำมาแนบภายหลัง	แนวทางการประเมินพฤติกรรม/ปฏิบัติราชการ
สมรรถนะหลัก						
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒	๓	๒๐%	๐.๖		☐ ได้นำคะแนนมาจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ มาสรุปไว้ในแบบประเมินนี้ ระบุที่มา.....
๒. บริการที่ดี	๒	๔	๒๐%	๐.๘		
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๒	๔	๒๐%	๐.๘		☐ ใช้แบบประเมินนี้ในการประเมินสมรรถนะโดยตั้งมาตรวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสม (ระบุรายละเอียดมาตรวัดสำหรับแต่ละระดับคะแนน)
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๒	๓	๒๐%	๐.๖		
๕. การทำงานเป็นทีม	๒	๓	๒๐%	๐.๖		
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด						หมายเหตุ ในช่องน้ำหนัก (ข) หากส่วนราชการประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัวโดยต่างน้ำหนัก ก็ให้ระบุน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว แต่ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะไม่กำหนดให้มีการต่างน้ำหนักสมรรถนะก็ได้
	รวม	(ข) = ๑๐๐%	(ค) = ๓.๔			
แปลงคะแนนรวมข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน →			๖๘			

๒. คุณสมหวัง จะใช้พื้นที่ส่วนนี้บันทึกข้อสังเกตต่างๆ ในสมรรถนะที่ทำการประเมิน

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


ค. สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๑. คุณสมหวัง กรอกคะแนนประเมินที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗๒ คะแนน) และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (๖๘ คะแนน)
๒. คุณสมหวัง ระบุน้ำหนักการประเมินผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะ เป็น ๗๐ : ๓๐ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของกรมฯ
๓. คุณสมหวัง ทำการคำนวนคะแนนถ่วงน้ำหนักในหัวข้อผลสัมฤทธิ์ ของงาน และ สมรรถนะ จากนั้น ทำการรวมคะแนน
คะแนนผลสัมฤทธิ์ฯ = ๗๒x๗๐% = ๕๐.๔ คะแนน
คะแนนสมรรถนะ = ๖๘x๓๐% = ๒๐.๔ คะแนน
รวมคะแนน = ๗๐.๘ คะแนน
๔. คุณสมหวัง ใช้พื้นที่ในส่วนที่ ๔ เพื่อร่วมกับคุณสมศักดิ์ในการกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลของคุณสมศักดิ์
๕. คุณสมหวัง ลงนามในแบบฟอร์มฯ และคุณสมศักดิ์ลงนามเพื่อรับทราบผลการประเมินในหน้าที่ ๓
หน้าที่ ๑
หน้าที่ ๒
หน้าที่ ๓

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.
ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๓ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว ๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๔๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๖ บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ จึงมีมติให้ยกเลิกหนังสือที่อ้างถึง และให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามสิ่งที่ส่งมาด้วย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่รอบการประเมินวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา วัชราภัย)
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 (๙) (๑๐) และ (๑๑)

(๕) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(๖) เลขานุการรัฐมนตรี 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 การประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มิใช่บุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือหัวหน้าคณะผู้แทน 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

พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด

ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการโดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ ๕๐

ข้อ ๕ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า ๕ ระดับก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นควรจัดทำแบบสรุปผลการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตนเป็นอย่างอื่น ก็ให้กระทำได้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ ๗ ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่สำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัดเป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของ

ส่วนราชการ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

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

ข้อ ๙ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัด ให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม่อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับ

การประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้นลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(๖) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกินกว่า ๕ ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๗) หรือ (๘) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามี จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(๑) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ ประกอบด้วย รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้า

ส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(๒) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัด 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 ข

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

<u>ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน</u>

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 _____

<u>คำชี้แจง</u>
แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย
ส่วนที่ ๑: <u>ข้อมูลของผู้รับการประเมิน</u> เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน
ส่วนที่ ๒: <u>สรุปผลการประเมิน</u> ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: <u>แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล</u> ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ
ส่วนที่ ๔ <u>การรับทราบผลการประเมิน</u> ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน
ส่วนที่ ๕: <u>ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป</u> ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า "ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป" สำหรับผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๙) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก)x(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:

☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว

ลงชื่อ : ……

ตำแหน่ง : ……..……..

วันที่ : ……..

ผู้ประเมิน:

☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ

☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่……..……
แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ
โดยมี…….…… เป็นพยาน
ลงชื่อ : …….พยาน
ตำแหน่ง : ……..……..
วันที่ : ……..

ลงชื่อ : ……

ตำแหน่ง : ……..……..

วันที่ : ……..

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้

……

……

……

……

……

ลงชื่อ : ……

ตำแหน่ง : ……..……..

วันที่ : ……..

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้

……

……

……

……

……

ลงชื่อ : ……

ตำแหน่ง : ……..……..

วันที่ : ……..

ภาคผนวก ค

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารแนบท้าย

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๑ ☐ รอบที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ **ลงนาม** _____

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

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑.								
๒.								
๓.								
๔.								

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

เอกสารแนบท้าย

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๑ ☐ รอบที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ **ลงนาม** _____

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

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณี พื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
สมรรถนะหลัก ๑.					
๒.					
๓.					
๔.					
๕.					
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด					
รวม			**(ข) = ๑๐๐%**	**(ค) =**	
แปลงคะแนนรวมข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน →					

<u>แนวทางการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ</u>

☐ ได้นำคะแนนมาจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ มาสรุปไว้ในแบบประเมินนี้ ระบุที่มา.....

☐ ใช้แบบประเมินนี้ในการประเมินสมรรถนะ โดยตั้งมาตรวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสม (ระบุรายละเอียดมาตรวัดสำหรับแต่ละระดับคะแนน)

หมายเหตุ ในช่องน้ำหนัก (ข) หากส่วนราชการประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัวโดยถ่วงน้ำหนัก ก็ให้ระบุน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว แต่ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะไม่กำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนักสมรรถนะก็ได้

เอกสารแนบท้าย

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

http://www.ocsc.go.th





สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก
๕๙ ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา
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 ๑๘๖๘

9 786165 480253