

**คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติราชการ
และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๑. การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นจึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการ และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้

๑.๒.๑ ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

๑) การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและ เป้าหมายของส่วนราชการ

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ

๓) การนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือที่เรียกโดยย่อ ว่า KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ทำให้ผู้บริหาร สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต

๑.๒.๒ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล นอกจากช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบ การประเมินแล้ว ยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จของ องค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย

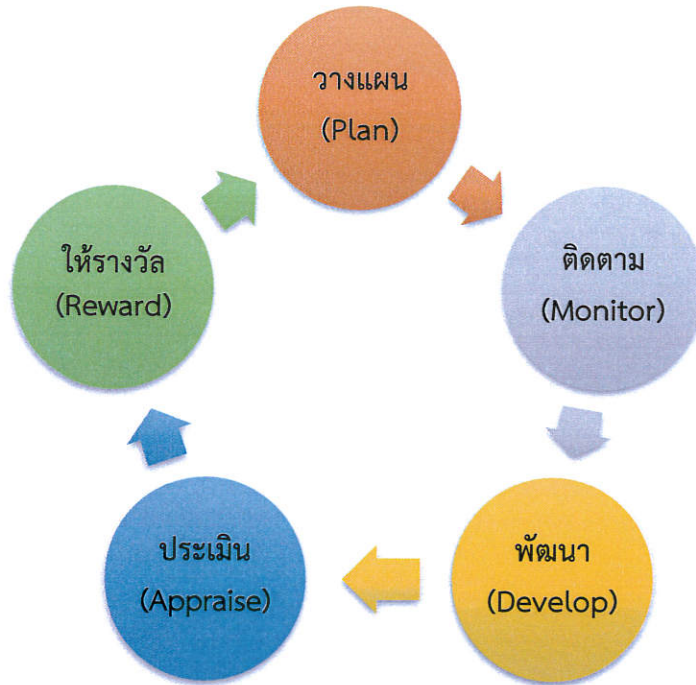
๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของ แต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการกำหนดไว้ว่า ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายของงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ และผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

แผนภาพที่ ๑.๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนด ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่า จะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมี คุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด ประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง
- ๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
- ๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมาย และแผนงานขององค์กรได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ได้

๑.๓.๒ การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตาม ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้อง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

แม้การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้า อย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับ เป้าหมายเป็นระยะ ๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะได้ช่วยแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตาม เป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้อหา ว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายรวมถึงทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนด แนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กร กำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์ มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จ ของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมาย ในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การ ให้ สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการ ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดี ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกรู้สึกว่าตนเอง ได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะ พอสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงาน นอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น

โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและ พฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

๑.๔ ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

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

สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามระบบ การบริหารผลการปฏิบัติราชการ คู่มือนี้จะให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน อันเป็นการดำเนินการตามมาตรา ๒๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

๒. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ข้อ ๑ ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการและขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไว้โดยสังเขปในข้อ ๒ นี้ จะได้อธิบายในรายละเอียดการนำแนวทางของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) มาประยุกต์ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของข้อนี้ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

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

๒.๑ ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง ๕ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัลของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่กล่าวไว้ในบทที่ ๑ หากพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ก็คือการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลัก ของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

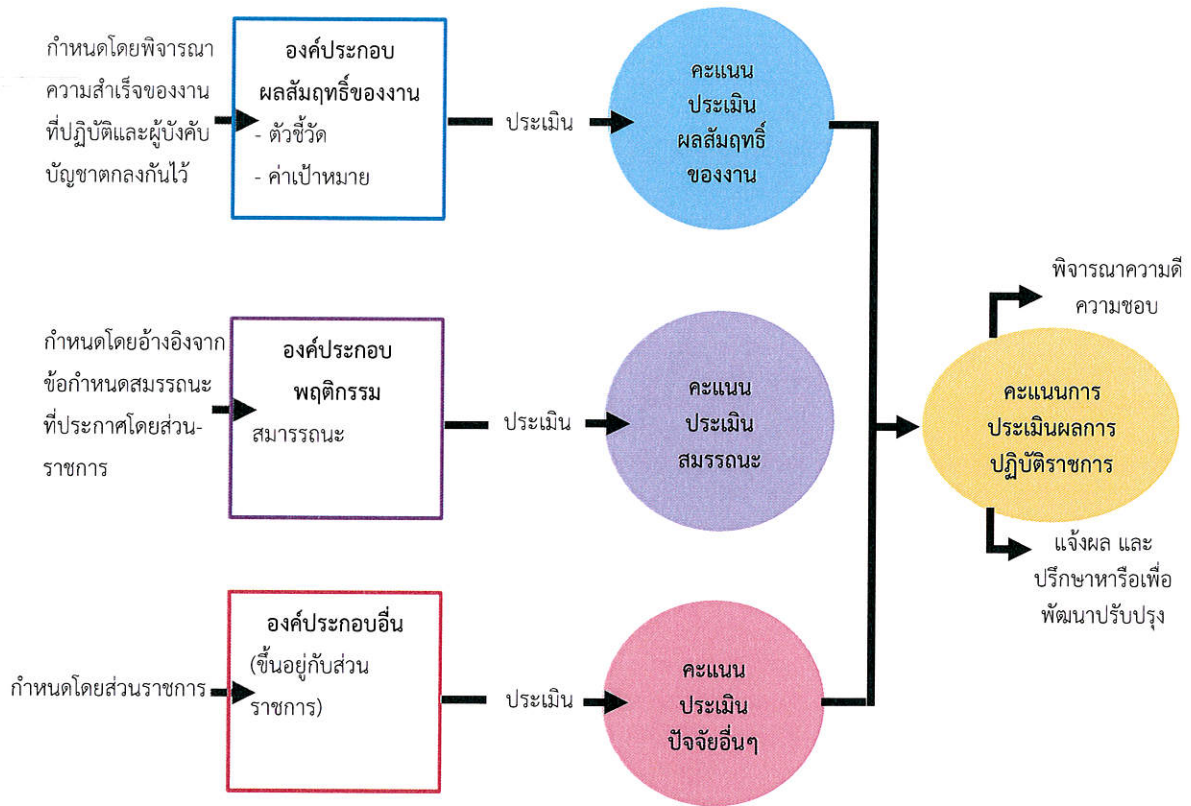
(๑) คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ

(๒) คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนทั้ง ๒ ส่วนนี้ จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป

แผนภาพที่ ๒.๑ สรุปลงให้เห็นภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่างแนวทางการดำเนินการอย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้หากเห็นสมควร

แผนภาพที่ ๒.๑ สรุปภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



๒.๒ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (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 ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ ระดับผล การปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบ การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียง ผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึง นำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติ ราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องาน และ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบ การประเมิน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อ สิ้นสุดรอบการประเมิน

๒.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ต้องพิจารณาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานใน แต่ละส่วนราชการจึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบการประเมินและเงื่อนไขการประเมิน ซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนัก/สัดส่วน ไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติราชการสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

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

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

สำหรับในกรณีของข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือ มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงของการเรียนรู้งาน อาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ ๕๐

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

ตารางที่ ๒.๑ ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

| กรณี | ระดับผลการประเมิน | คะแนนในแต่ละระดับ | หมายเหตุ |
|---|-------------------|--------------------------------------|---|
| ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ ระหว่างการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ) | ดีเด่น | ส่วนราชการกำหนดได้ ตามความเหมาะสม | ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน ระดับ) |
| | ดีมาก | | |
| | ดี | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ | |
| | พอใช้ | | |
| 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 โดยอ้างอิงความสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือ หลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี ตามที่จะได้กล่าวถึง โดยละเอียดในบทต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (งานยุทธศาสตร์)

๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมินที่ไม่ปรากฏตามข้อ ๑) (งานภารกิจ)

๓) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือ ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

| ประเภทตัวชี้วัดผลงาน | แนวทางการพิจารณา |
|-------------------------|--|
| ปริมาณ | จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ |
| คุณภาพ | ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน |
| ความฉับไว/ทันการณ | เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด |
| ความประหยัด/ความคุ้มค่า | การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย |

๒.๒.๕ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะทำโดยการอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

๒.๒.๖ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริง เกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมิน และผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่างๆ ไว้ใน ตารางที่ ๒.๒ และ ๒.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้รับการประเมิน

| ผู้ประเมิน | ผู้รับการประเมิน |
|---|---|
| หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา | ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา |
| หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี | ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา |
| ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง หรือเทียบเท่า | ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา |

ตารางที่ ๒.๓ การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมิน

| ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น | ผู้รับการประเมิน |
|--|--|
| หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับ การประเมินไปช่วยราชการปฏิบัติราชการ | ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือ ปฏิบัติราชการในส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น |

๒.๒.๗ ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง เก็บสำเนาไว้
อย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงาน การเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจัดเก็บ
ไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอื่น เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

๒.๒.๕ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ”
ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว ปรากฏ
ในตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับกรม
ให้มีลักษณะดังนี้

คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม

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

ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ/องค์คณะที่ต่ำกว่าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ
ระดับกรม เช่น ระดับสำนัก/กอง เพื่อช่วยทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรม
ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่เห็นสมควรด้วยก็ได้

๒.๓ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลปฏิบัติราชการจะกระทำควบคู่ไปกับการใช้
แบบฟอร์มเพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมิน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินจะมีการสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนา
ผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ตลอดจนบันทึกการแจ้งผลการประเมินลงในแบบสรุปผลการประเมินผล
การปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดให้มีสำหรับข้าราชการทุกคน
ในส่วนราชการ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ทั้งที่เป็นแบบฟอร์มบังคับที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำและแบบฟอร์มอื่นๆ ที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้
ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

แบบฟอร์มที่ ๑ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี ๓ หน้า ใช้เพื่อสรุปคะแนน ประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Performance Development Plan) และบันทึกการแจ้งผลการประเมิน โดยแบบฟอร์มนี้เป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำสำหรับข้าราชการทุกคนในสังกัด อย่างไรก็ตาม หากส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นควรปรับเนื้อหาในแบบฟอร์มให้เหมาะสมกับลักษณะงานของส่วนราชการก็สามารถทำได้ แต่ต้องกำหนดให้มีเนื้อหาสาระไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ทั้งนี้ ในส่วนราชการเดียวกัน ควรใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รูปแบบเดียวกัน

แบบฟอร์มที่ ๒ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับ ค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานที่เป็นที่ตกลงกันร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมิน

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

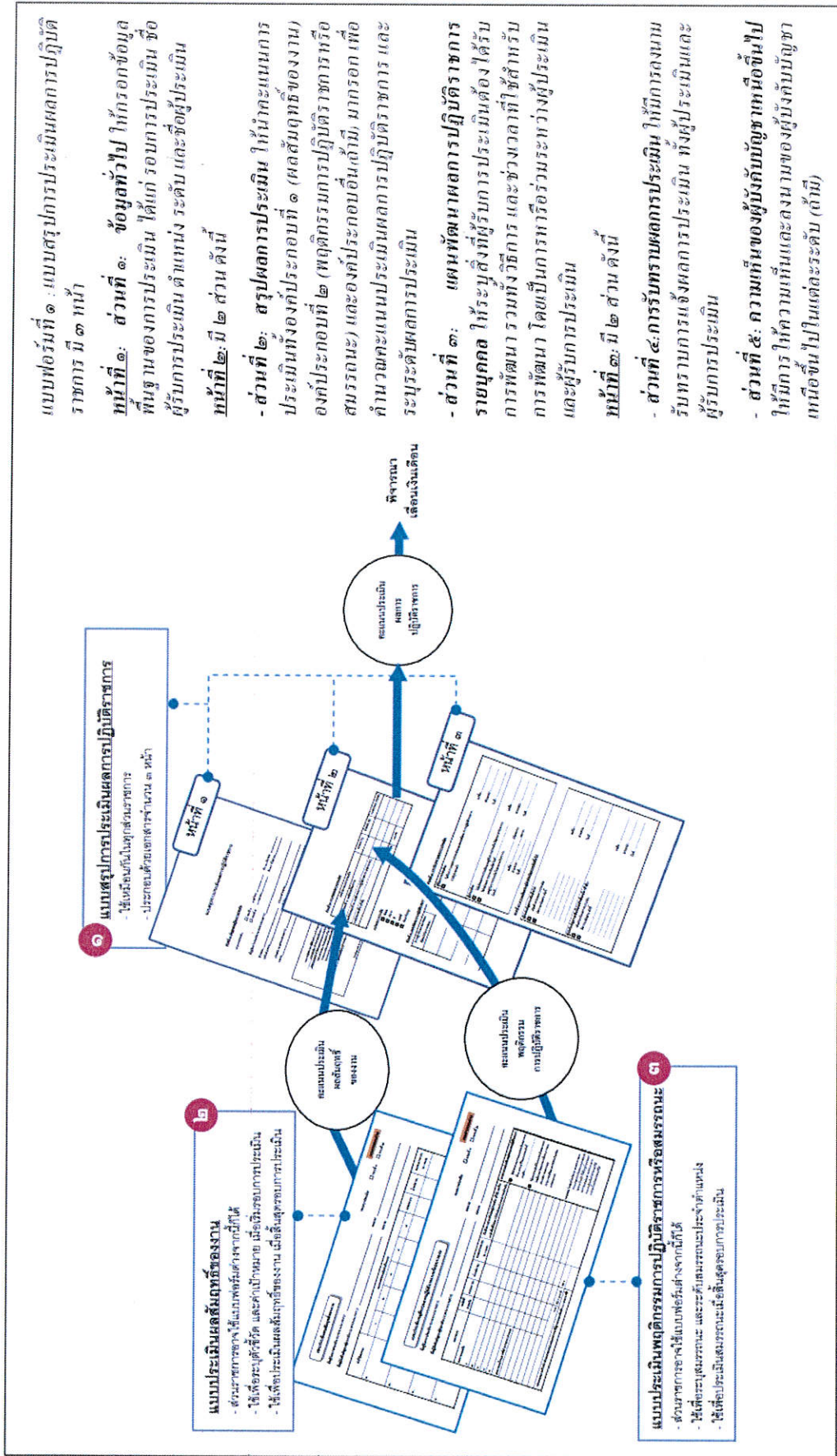
แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้เพื่อระบุพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คะแนน และน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว

เช่นเดียวกับแบบฟอร์มที่ ๒ กล่าวคือ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะนี้เป็นเพียงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ส่วนราชการสามารถเลือกนำไปใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกรอกแบบฟอร์มหลักคือ แบบฟอร์มที่ ๑ (ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ) ดังนั้น ส่วนราชการอาจปรับรูปแบบให้เหมาะสม กับส่วนราชการก็ได้

ตัวอย่างแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏอยู่ในภาคผนวกท้ายคู่มือฉบับนี้ ส่วนความสัมพันธ์ของแบบฟอร์มทั้ง ๓ แบบ ได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ ๒.๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน



แบบฟอร์มที่ ๑ : แบบสรุปการประเมินผลการทำงานปฏิบัติราชการ มี ๓ หน้า

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

หน้าที่ ๒: มี ๒ ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน ให้นำคะแนนการประเมินทั้งหมดไปคูณกับค่าสัมประสิทธิ์ของงาน (ผลคูณทั้งหมดที่ ๑ (พฤติกรรมกรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ) และองค์ประกอบอื่นถ้ามี) มากหรือน้อย แล้วคูณคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระบุระดับผลการประเมิน

- ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ ระบุจุดให้ระบุสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งวิธีการ และช่วงเวลาที่ใช้สำหรับการพัฒนา โดยเป็นการหารือร่วมกันของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

หน้าที่ ๓: มี ๒ ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน ให้มีการลงนามรับทราบการแจ้งผลการประเมิน ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

- ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชา กรณีที่ไปให้มีการให้ความเห็นและลงนามของผู้บังคับบัญชา กรณีที่ไปในแต่ละระดับ (ถ้ามี)

จากแผนภาพที่ ๒.๒ ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแบบฟอร์มทั้งสาม อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติทุกส่วนราชการจะต้องจัดให้มีแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) โดยให้เป็นไปตามตัวอย่างที่แสดงไว้ในคู่มือฉบับนี้ เว้นแต่กรณีที่มีส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการ แต่ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มีสาระไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

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

ตารางที่ ๒.๕ การเลือกใช้แบบฟอร์มในการประเมิน

| | | |
|---|---|---|
| แบบฟอร์มที่ ๑ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ | ➔ | เป็นเอกสารหลักที่ทุกส่วนต้องมี |
| แบบฟอร์มที่ ๒ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน | } | เป็นเอกสารแนบที่ส่วนราชการสามารถแนบได้ระหว่างแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนี้ ๑. ใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่าง ๒. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการมีอยู่แล้ว ๓. ใช้แบบฟอร์มที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้นใหม่ |
| แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ | | |

๒.๕ ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้แบบฟอร์ม

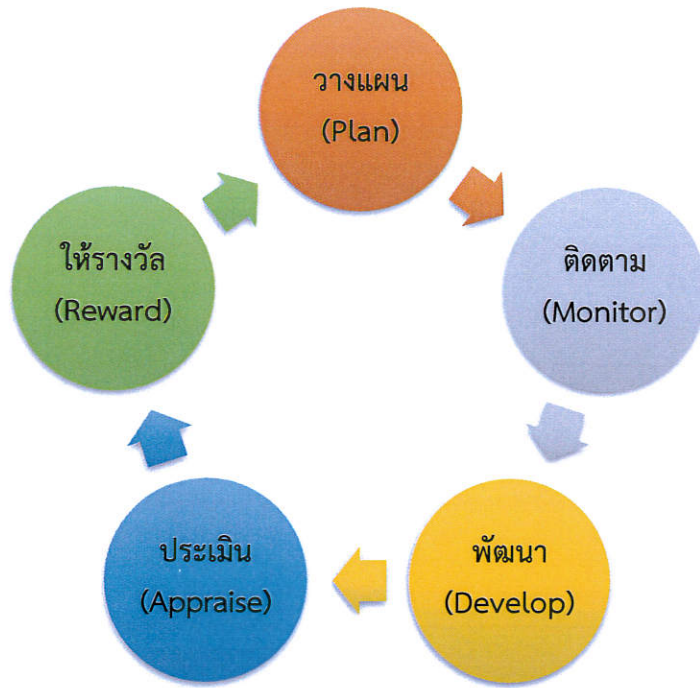
การดำเนินการตามระบบประเมินผลปฏิบัติราชการในหนึ่งรอบการประเมินแบ่งได้ เป็น ๓ ช่วง ดังนี้

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

เนื้อหาในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง รวมถึงวิธีการใช้ แบบฟอร์มทั้งสามแบบที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วโดยละเอียดในหัวข้อ ๒.๓ โดยกิจกรรมในรอบ ปีงบประมาณหนึ่งซึ่งประกอบด้วย ๒ รอบการประเมิน สรุปได้ตามแผนภาพที่ ๒.๓ ที่ได้ ยกกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินในรอบการประเมินที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ขึ้นมาเป็น ตัวอย่างแผนภาพที่ ๒.๓ กิจกรรมที่เกิดขึ้นตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบหนึ่งปีงบประมาณ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แผนภาพที่ ๑.๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



แผนภาพที่ ๒.๑ สรุปรูปภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

