



กรอบแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ  
และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

โรงพยาบาลแม่อน อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่

## กรอบแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โรงพยาบาลแม่อน

กระบวนการบริหารแบบบูรณาการซึ่งเชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนา/การติดตาม/การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร

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

กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ในเรื่องerkกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

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

### ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

#### ระบบคืออะไร

สิ่งที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกัน และทำงานร่วมกันอย่างประสานสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุผลบางอย่าง



-๒-

**‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ**

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

**ความท้าทายในการบริหารผลการปฏิบัติงาน**

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

**‘การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ ประโยชน์**

ส่วนราชการ	ข้าราชการ
เป้าหมายการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเอง อย่างชัดเจน

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	เห็นความเชื่อมโยงของงานที่ตนทำกับความสำเร็จขององค์กร
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร	ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น จากการมีข้อมูลในการเทียบเคียง	ได้รับการประเมินผลงานที่ชัดเจนจากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

### “การบริหารผล’ การปฏิบัติราชการ

ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน	
การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องใหม่ถอดด้าม	การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้ว แต่ยังไม่จัดให้เป็นระบบ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ KPIs	ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นเพียงเครื่องมือ ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน เน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลการปฏิบัติงาน เน้นที่ความต่อเนื่องของกระบวนการทั้งหมด

-๓-

### การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

#### ข้อกฎหมาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐

- มาตรา ๗๘
- มาตรา ๒๗๙

พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

- มาตรา ๔๒
- มาตรา ๗๔
- มาตรา ๗๖

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

#### ข้อกฎหมาย : รัฐธรรมนูญ ๒๕๕๑

มาตรา ๗๘ รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖

‘มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์  
(๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ  
(๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ'

มาตรา ๒๗๙ วรรคสี่

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

**พรบ. ระเบียบ ขรก. พลเรือน ๒๕๕๑**

มาตรา ๔๒ การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรมดังต่อไปนี้

- (๑) การรับบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง : ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ
- (๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล : ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กร และลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- (๓) การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการ : ต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ และจะนำความคิดเห็นทางการเมืองหรือพรรคการเมืองมาประกอบการพิจารณามีได้
- (๔) การดำเนินการทางวินัย : ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ
- (๕) การบริหารทรัพยากรบุคคล : ต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง

-๔-

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

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

## **แนวทางของสำนักงาน ก.พ.**

### **วัตถุประสงค์**

- เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้คนในองค์กรสามารถผลักดันงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหลักการของระบบคุณธรรม

### **หลักการ**

- มีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และมีความคล่องตัวในการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
- มีความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้

### **รอบการประเมิน**

#### **ปีละ ๒ รอบ**

- รอบที่ ๑ : ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

- รอบที่ ๒ : ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

ผู้ประเมิน

องค์ประกอบ สัดส่วนคะแนน ปัจจัยการประเมิน ระดับผลการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ของงาน

พฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ  
(สมรรถนะที่คาดหวัง)

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมายตามภารกิจ

เป้าหมายอื่น ๆ

(สอดคล้องกับงานตาม  
ยุทธศาสตร์ขององค์กร)

(สอดคล้องกับงาน  
ตามภารกิจ )

(สอดคล้องกับ  
งานอื่น ๆ)

ผลสัมฤทธิ์หลัก  
ตัวชี้วัด- KPI  
ค่าเป้าหมาย

ผลสัมฤทธิ์หลัก  
ตัวชี้วัด- KPI  
ค่าเป้าหมาย

ชื่อสมรรถนะ  
ระดับของสมรรถนะ

-๕-

พฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ : สมรรถนะ

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

องค์ประกอบ : สัดส่วนคะแนน

กรณี	สัดส่วนองค์ประกอบการประเมิน
ข้าราชการทั่วไป	ผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ เช่น ๖๐:๔๐ หรือ ๘๐:๒๐ หรือ ๙๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ก็ได้
ข้าราชการผู้อยู่ในระหว่าง ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	สัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการร้อยละ ๕๐:๕๐ เป็นเวลา ๒ ช่วงการประเมินติดต่อกัน

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

- เลือกใช้เทคนิควิธีการวัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือ หลายวิธีผสมกัน
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
  - การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

- การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
- การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)
- การประเมิน ๓๖๐ องศา
- การสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เด่นชัด (Critical Incident Technique)
- สรุปตัวชี้วัดลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ระบุค่าเป้าหมาย โดยแยกออกเป็น ๕ ระดับลงในแบบสรุปฯ
- กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

**องค์ประกอบ : ปัจจัยการประเมิน**

ปัจจัยการประเมิน	แนวทางการพิจารณา
เน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
เน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน <u>และตรงตามมาตรฐานของงาน</u>
เน้นความรวดเร็วทันกาล	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
เน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการ <u>ทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้</u>

-๖-

**องค์ประกอบ : ระดับผลการประเมิน อย่างน้อย ๕ ระดับ**

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

**แบบประเมินและขั้นตอนการประเมิน**

**แบบประเมิน**

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

**แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**

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

### ขั้นตอนการประเมิน

- **เริ่มรอบการประเมิน**
  - ประกาศหลักเกณฑ์และการประเมินผลฯ ให้ทราบโดยทั่วกันภายในส่วนราชการและจังหวัด
  - วางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ
  - กำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน
  - บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการเป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น ในแบบกำหนดและประเมินผล สัมฤทธิ์ของงาน และ แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ)
- **ระหว่างรอบการประเมิน**
  - ผู้บังคับบัญชา
    - ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการตามแผนฯ ของผู้รับการประเมิน
    - ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือ
    - ปรับเปลี่ยน เพิ่มหรือลดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของงาน
- ผู้รับการประเมิน
  - ขอคำปรึกษา คำแนะนำ ความช่วยเหลือ

-๗-

- **ครบรอบการประเมิน**
  - ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
  - จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการตามลำดับคะแนนผลการประเมิน
  - แจกผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน
  - เสนอบัญชีรายชื่อข้าราชการตามลำดับคะแนนผลการประเมินให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการ ประเมินฯ พิจารณา
  - ประกาศรายชื่อผู้มีผลประเมินสูงกว่าระดับเฉลี่ย (ดีเด่น” และ “ดีมาก)”
  - ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาผลสำเร็จของงานและ พฤติกรรมในการทำงานหรือสมรรถนะแก่ข้าราชการผู้รับการประเมิน

### กลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม

- ให้ส่วนราชการ ประกาศหลักเกณฑ์เพื่อทราบโดยทั่วกัน
- ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรอง

หน้าที่ : พิจารณากลับกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้รับการ

ประเมิน

องค์กรประกอบ :

คณะกรรมการกลั่นกรองระดับกรม

- รอง หน.สรก. ซึ่งทำหน้าที่ CHRO ประธาน
- ขรก. ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ หน.สรก.เห็นสมควร กรรมการ
- หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เลขาธิการ

คณะกรรมการระดับจังหวัด



- รอง ผวจ. ซึ่งทำหน้าที่ CHRO ประธาน
- ขรก. ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ ผวจ.เห็นสมควร กรรมการ
- หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เลขานุการ
- ให้มีการแจ้งผลการประเมิน
- ให้มีระบบจัดเก็บข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติราชการ

### การจัดทำดัชนีชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน KPI

นิยาม : ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

### การกำหนดค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (Targets)

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

### แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย (๕ ระดับ)

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

-๘-

### ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

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

### เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

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

### ขั้นตอนดำเนินการ

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับบริการประเมิน	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน
๒. เลือกมิติการบริการที่จะประเมิน	เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้อง ในการให้บริการ และ

	ความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ
๓. ตัดสินใจเกี่ยวกับรายละเอียดการประเมิน	ช่วงเวลาที่ประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน
๔. ประมวลและสรุปผล	ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจ หรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และประมวลผลข้อมูล
๕. สรุปผลการประเมิน	สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการ

**สมรรถนะ (Competency) คือ** คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร



-๙-

วิธีการประเมินสมรรถนะ



การวัดสมรรถนะ :

วัดร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้

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

- ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว
- เทียบกับระดับสมรรถนะที่กำหนดว่าต้องมี ประเมินพฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะนั้น
- ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ แล้วคำนวณร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ถึงระดับที่กำหนด

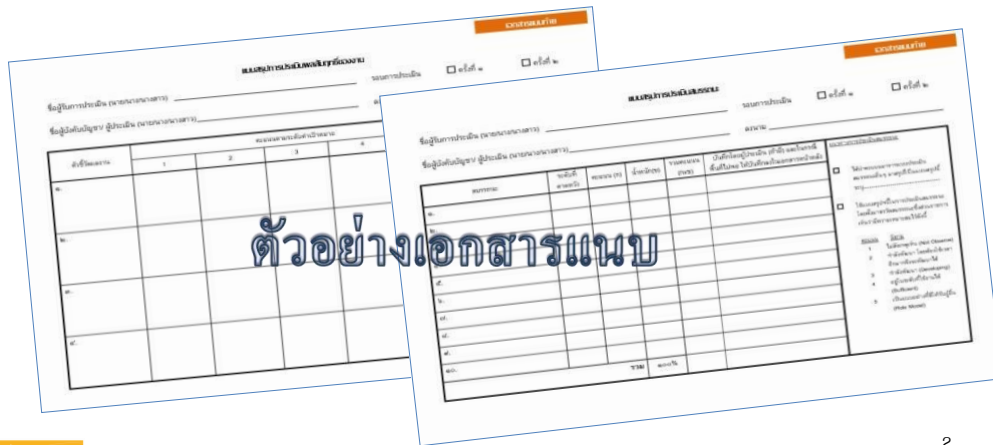
### ตัวอย่างแบบฟอร์มฯ

แบบฟอร์มสรุปฯ ประกอบด้วยเอกสาร ๗ หน้า

The image displays seven sample forms for performance evaluation, arranged in two rows. The forms contain various sections for recording data, observations, and evaluation results. Key sections include:

- Form 1 (Top Left):** 'ข้อมูลผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน' (Evaluator and Evaluated Information) with fields for names, positions, and dates.
- Form 2 (Top Middle-Left):** 'การสังเกตพฤติกรรม' (Behavior Observation) with a table for recording specific behaviors.
- Form 3 (Top Middle-Right):** 'สรุปผลการประเมิน' (Evaluation Results) with a table for summarizing performance scores.
- Form 4 (Top Right):** 'การสังเกตพฤติกรรม' (Behavior Observation) with a table for recording specific behaviors.
- Form 5 (Bottom Left):** 'สรุปผลการประเมิน' (Evaluation Results) with a table for summarizing performance scores.
- Form 6 (Bottom Middle):** 'การสังเกตพฤติกรรม' (Behavior Observation) with a table for recording specific behaviors.
- Form 7 (Bottom Right):** 'สรุปผลการประเมิน' (Evaluation Results) with a table for summarizing performance scores.

รายละเอียดการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจน สมรรถนะ และการประเมินต่างๆ จะอยู่ในเอกสารแนบ ซึ่ง ส่วนราชการสามารถปรับแก้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการได้



ในการวางแผนผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้แบบฟอร์ม ๔ แบบ (หรืออาจไม่ใช้ก็ได้) เพื่อช่วยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแล้วจึงนำข้อมูลจากแบบฟอร์มนี้ไปกรอกใส่ในแบบสรุปผลสัมฤทธิ์ของงาน

