



คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บังคับบัญชา
ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้ใต้บังคับบัญชา

โครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา



คำนำ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการเล่มนี้ จัดทำขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามกิจกรรมการบูรณาการระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการและระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้ได้บังคับบัญชาของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้ ด้วยความมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ประเมินที่จะต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ถูกต้องเที่ยงตรง และมีความยุติธรรม เพื่อสามารถที่จะจูงใจบุคลากรให้มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถ พร้อมไปกับการความยินดีที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถรับผิดชอบหน้าที่ให้ได้มากและดียิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อทั้งตัวบุคลากรเอง ต่อหน่วยงาน และต่อองค์การ

เนื้อหาในคู่มือประกอบด้วย ๓ บท ครอบคลุมถึงความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการในบทที่ ๑ ซึ่งอธิบายถึงความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ และกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ จากนั้นในบทที่ ๒ ได้มุ่งไปที่การประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยในบทนี้จะอธิบายเจาะลึกสำหรับส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่จะแสดงแบบฟอร์มต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย สุดท้ายในบทที่ ๓ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่จะช่วยให้ผู้ประเมินได้ตระหนักในข้อผิดพลาดที่อาจกระทำ รวมทั้งการแสดงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั่นคือ การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

คณะที่ปรึกษาโครงการฯ หวังว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาส่วนราชการสังกัดรัฐสภายิ่งขึ้นต่อไป

โครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ การบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑
๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑
๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๒
๑.๔ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๕
บทที่ ๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑๐
๒.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑๐
๒.๒ บทบาทของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	๑๑
๒.๓ แบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการ	๑๒
๒.๔ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑๙
๒.๕ แบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	๒๘
บทที่ ๓ ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๓๓
๓.๑ ข้อควรปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๓๓
๓.๒ ความผิดพลาดในการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	๓๕
๓.๓ แนวทางแก้ไขและการป้องกันความผิดพลาดจากการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ	๓๗
๓.๔ เทคนิคในการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	๓๘
๓.๔.๑ การสอนงาน (Coaching)	๓๘
๓.๔.๒ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	๔๓
บรรณานุกรม	๔๖

บทที่ ๑

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ กระบวนการอย่างต่อเนื่องของการระบุ วัตถุประสงค์ และพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินไปเรื่อยๆ เป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การสังเกตผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
๒. สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาแน่ใจได้ว่า กิจกรรมที่ลูกน้องของตนทำมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การที่องค์กรนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาใช้มีวัตถุประสงค์ได้หลายประการ ดังนี้

๑. **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** วัตถุประสงค์ประการแรกของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อช่วยให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับเป้าหมายส่วนบุคคล ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ถึงแม้ว่าบุคลากรอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล แต่องค์กรก็อาจจะบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรได้ เนื่องจากการเชื่อมโยงเป้าหมายดังกล่าวนั่นเอง
๒. **วัตถุประสงค์เชิงการบริหาร** ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ และเที่ยงตรงสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเรื่องของการจ่ายค่าจ้างผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งงาน การรักษาบุคลากร หรือการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานให้มีความยุติธรรม การระบุบุคลากรที่มีงานการปฏิบัติงานต่ำ การเลิกจ้าง

๓. **วัตถุประสงค์เชิงข้อมูลสารสนเทศ** ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนหรือผลักดันเรื่องการสื่อสารที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งการสื่อสารลำดับแรกๆ คือ การแจ้งแก่บุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขาและความคาดหวังของหัวหน้า และองค์กร
๔. **วัตถุประสงค์เชิงการพัฒนา** การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ส่วนประกอบสำคัญของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลที่ดี ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถใช้เป็นกระบวนการพัฒนา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสอนงานแก่ลูกน้อง
๕. **วัตถุประสงค์เชิงการบำรุงรักษาองค์กร** ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ในการวางแผนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เช่น การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้พิจารณาในการประเมินความจำเป็นการฝึกอบรมในอนาคต และใช้ในการประเมินปัจจัยแทรกแซงที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
๖. **วัตถุประสงค์เชิงเอกสาร** ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ในการสนับสนุนระบบงานด้านเอกสารเพื่อนำไปใช้สำหรับจุดมุ่งหมายที่หลากหลาย เช่น ทดสอบการพัฒนา การตัดสินใจเชิงการบริหาร เป็นต้น

๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้มีประโยชน์หลายประการ ได้แก่

๑. **ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน** เป้าหมายขององค์กรจะถูกทำให้ชัดเจนขึ้น และถูกถ่ายทอดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองปฏิบัตินั้นมีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร
๒. **ทำให้มีการระบุถึงสิ่งที่ต้องทำ ทำให้งานมีความชัดเจนมากขึ้น** ในการประเมินผลงานจะมีการระบุและทำให้งานชัดเจนขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังได้มากขึ้น

๓. ส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์ และพัฒนาตนเอง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจตนเองมากยิ่งขึ้น ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาในที่สุด
๔. ทำให้การทำงานมีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการจัดการด้านต่างๆ เช่น การปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง การโอนงาน และการเลิกจ้าง โดยทั่วไปแล้วระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดความยุติธรรมในเรื่องการให้รางวัล ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้หัวหน้างานและบุคลากรเกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน
๕. บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยลดความไม่ชัดเจนในการประเมินผล และเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนการพัฒนา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาตนเองของบุคลากร
๖. มีการบริหารเวลาที่เหมาะสม ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้เห็นถึงการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการระบุระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาให้ชัดเจนในการประเมินผล
๗. มุมมองของหัวหน้างานในเรื่องผลการปฏิบัติงานมีการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานสื่อสารกับบุคลากรถึงผลการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการอ้างอิงข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และได้มีการบันทึกไว้อธิบายถึงผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
๘. ผู้บังคับบัญชาได้รู้จักบุคลากรดีขึ้น หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลบุคลากร ซึ่งระหว่างที่ทำการประเมินนั้น จะทำให้หัวหน้างานได้รู้จักบุคลากรของตนเองดีขึ้นเพราะต้องจัดเตรียมข้อมูล และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งการกระทำดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับบุคลากร
๙. ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การที่บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้ เนื่องจากทำให้บุคลากรได้ทราบถึงสิ่งของตนเองทำว่าสิ่งใดดีอยู่แล้ว สิ่งใดจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยประการหนึ่งในการส่งเสริมบุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน
๑๐. เพิ่มความภาคภูมิใจในการทำงาน การที่บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน เป็นการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับ ชื่นชมจากบุคคลอื่น

๑๑. ช่วยจูงใจ สร้างความผูกพัน และรักษาบุคลากรในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะมีแนวโน้มที่จะได้รับแรงจูงใจให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บุคลากรมีความผูกพันและไม่ต้องการที่จะลาออกจากองค์กรไป
๑๒. องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตัวอย่างเช่น หากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมการให้บริการ และมุ่งเน้นคุณภาพให้เกิดขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในเรื่องดังกล่าว และใช้ระบบบริหารผลปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
๑๓. เป็นการป้องกันการเกิดคดีความ ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อมีข้อขัดแย้งเรื่องการประเมินผลเกิดขึ้น จะมีการอ้างอิงถึงข้อมูลต่างๆ หรือ เอกสารที่ได้มีการบันทึกไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปกป้ององค์กรจากคดีความทางกฎหมาย

- ❖ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการใช้งานที่หลากหลาย เป็นเป้าหมายกลยุทธ์ที่ช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมของบุคลากรให้เข้ากับ พันธกิจ ระบุเป้าหมาย ระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้ออกมาจากกลยุทธ์นั้นๆ
- ❖ วัตถุประสงค์ทางการบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อมูลนำไปสู่ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน ตลอดจนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เป้าหมายในการใช้ข้อมูล เนื่องจากบุคลากรจะได้เรียนรู้จากผลงานที่องค์กรต้องการ เป้าหมายในการพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับในรายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ จุดเด่น จุดด้อย เพื่อที่จะนำไประบุเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และช่วยการตัดสินใจในการมอบหมายงานได้ดีขึ้น เป้าหมายในการบำรุงรักษาองค์กรด้วยข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน ประเมินประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ การเปรียบเทียบผลงานก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยเฉพาะในหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายที่สูง
- ❖ การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ จะต้องมีกระบวนการในการพัฒนา ซึ่งต้องทำก่อนการนำระบบไปใช้ ไม่เช่นนั้นแล้วระบบจะไม่ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

๑.๔ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นกระบวนการ ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นเพียง ๑-๒ ครั้งในหนึ่งปี โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน หากขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งถูกนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวมได้ โดยขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานแสดงได้ดังต่อไปนี้



๑. การวางแผนการปฏิบัติราชการ

ในขั้นตอนนี้ครอบคลุมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์จะทำให้องค์การได้ระบุเป้าประสงค์หรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การตำแหน่งที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต เป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ และกลยุทธ์ที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน เมื่อเป้าหมายโดยรวมขององค์การถูกสร้างขึ้นมา เป้าหมายเดียวกันนั้นจะถูกส่งต่อไปในระดับล่าง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายในการสนับสนุนให้เป้าหมายและพันธกิจขององค์การประสบความสำเร็จได้ในภาพรวม การส่งต่อเป้าหมายนั้นจะลงไปถึงระดับตัวบุคคลากรซึ่งต้องตั้งเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

ในอดีต: จะเห็นได้บ่อยครั้งว่าหลาย ๆ หน่วยงานในองค์กรไม่ได้มีการปรับเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามปัจจุบัน: หน่วยงานในหลายองค์กรได้เริ่มเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น วัตถุประสงค์สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใด ๆ ก็เพื่อที่จะทำให้บุคลากรแต่ละคนได้ทำงานให้องค์กรดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์กร หากไม่มีการอธิบายทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรให้เข้าใจ หรือเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของหน่วยงานไม่ตรงกัน ก็จะทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้

บุคลากรควรมีความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม ดังนั้นก่อนจะเริ่มรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานใด ๆ บุคลากรและผู้บังคับบัญชาควรพบกันเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันว่าอะไรที่ต้องทำและจะทำอย่างไร ซึ่งการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบไปด้วยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมที่คาดหวัง

(๑) *ผลสัมฤทธิ์ (Results)* หมายถึง ผลงานที่บุคลากรต้องทำหรือสิ่งที่จะต้องผลิตออกมา ในการพิจารณาผลสัมฤทธิ์นี้ต้องรวมความรับผิดชอบหลักในงานที่บุคลากรต้องผลิตผลสัมฤทธิ์ออกมา โดยข้อมูลนี้ส่วนใหญ่ได้มาจากคำอธิบายงาน (Job Description) และในการพูดคุยถึงผลสัมฤทธิ์ต้องรวมถึงการระบุเป้าหมายเฉพาะที่บุคลากรต้องทำให้ได้ตามแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบสุดท้ายต้องพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานมาตรฐานด้วย เพราะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรทำงานบรรลุแต่ละเป้าหมายได้ดีเพียงไร โดยผลการปฏิบัติงานมาตรฐานจะบอกถึงระดับของผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ (เช่น ด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน เวลา)

(๒) *พฤติกรรม (Behaviors)* ถึงแม้ว่าการวัดที่ผลสัมฤทธิ์จะมีความสำคัญแต่ก็ไม่สามารถมองเห็นภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ครบถ้วน พฤติกรรมจึงเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญเช่นกันในช่วงของการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในการพิจารณาพฤติกรรมจะรวมถึงสมรรถนะหลักซึ่งสามารถวัดได้แยกตาม ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Attributes: KSAs) ที่จะบอกได้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลสัมฤทธิ์บรรลุเป้าหมาย

๒. การดำเนินการ

ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย (Commitment to goal achievement) บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทางหนึ่งที่จะเพิ่มความมุ่งมั่นก็คือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งเป้าหมายด้วย

(๒) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและสอนงานระหว่างกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Ongoing performance feedback and coaching) บุคลากรไม่ควรรอจนกว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจบลงแล้วจึงรับ feedback และก็ไม่ควรรอจนกว่าจะมีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้นแล้วจึงขอรับการสอนงาน บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นในการขอรับ feedback และการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

(๓) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Communication with supervisor) ผู้บังคับบัญชาอาจจะมียุ่ง ดังนั้นบุคลากรจึงต้องเป็นฝ่ายเข้าหาเพื่อจะปรึกษาพูดคุยประเด็นต่าง ๆ

(๔) การรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (Collecting and sharing performance data) บุคลากรควรแจ้งความคืบหน้าของเป้าหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอทั้งด้านผลลัพธ์และพฤติกรรม

(๕) การเตรียมการสอบทานผลการปฏิบัติงาน (Preparing for performance reviews) บุคลากรไม่ควรรอจนถึงช่วงสุดท้ายของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมการสอบทาน บุคลากรควรจะมีการประเมินตนเองด้วยระหว่างกระบวนการเพื่อที่จะได้มีการกำหนดแผนแก้ไขได้ทันที่ ประโยชน์ของการประเมินตนเองทำให้ดีขึ้นได้โดยการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการจากเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ (ทั้งภายในและภายนอก)

ในขณะที่บุคลากรมีหน้าที่ดำเนินการต่าง ๆ ข้างต้น ขั้นตอนการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้นี้ ผู้บังคับบัญชาก็มีภาระหน้าที่ต้องดำเนินการด้วยเช่นกัน โดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง โดยมีความรับผิดชอบในการดำเนินการต่อไปนี้

(๑) สังเกตและบันทึกข้อมูล (Observation and documentation) ผู้บังคับบัญชาต้องสังเกตและบันทึก ผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยระบุผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้

(๒) แจ้งความคืบหน้า (Updates) เป้าหมายขององค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการแจ้งความคืบหน้าและปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ มาตรฐาน หน้าที่รับผิดชอบ ซิตความสามารถต่าง ๆ

(๓) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของเป้าหมาย และการสอนงานที่จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ควรจะมีการให้อย่างเป็นประจำ และควรให้ก่อนที่กระบวนการสอบทานผลการปฏิบัติงานจะเริ่มขึ้น

(๔) ทรัพยากร (Resources) ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดเตรียมทรัพยากรและโอกาสในการมีส่วนร่วม ในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้มีการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เข้าเรียน และมอบหมายงานพิเศษให้ด้วย โดยรวมแล้วผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเตรียมเงินทุนและวัสดุที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง

(๕) การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้บังคับบัญชาจะต้องบอกให้บุคลากรทราบถึงผลการ ปฏิบัติงานที่โดดเด่นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีที่จะมุ่งสู่เป้าหมายนั้นๆ ผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูล สะท้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่แย่งและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย การสังเกตและสื่อสารอาจจะ ไม่เพียงพอ ปัญหาผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วยขั้นตอนที่ถูกต้อง

๓. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งบุคลากรและผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมิน ว่าได้มีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการออกมาให้เห็นหรือไม่ และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการทำสำเร็จหรือไม่ ถึงแม้ว่า บางทีจะมีการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง (เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง) แต่โดยทั่วไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมักเป็นคนที่ให้ข้อมูลนี้ได้ดี ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการประเมินถึงเป้าหมายในการพัฒนา ด้วยว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

เป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรและผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน เมื่อทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นแล้วมักจะทำให้ผลที่ได้จากกระบวนการประเมินนั้น มีประโยชน์และใช้ได้ในอนาคต โดยเฉพาะการประเมินตนเอง จะช่วยให้มองเห็นความแตกต่างในพฤติกรรม ระหว่างมุมมองของตัวเองกับมุมมองของคนอื่น นอกจากนี้การประเมินตนเองยังช่วยลดข้อแก้ตัวของบุคลากร ในการประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานและเพิ่มความพอใจของบุคลากรกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังทำให้การรับรู้ถึงความถูกต้องและยุติธรรมของระบบดีขึ้นด้วย และยอมรับในระบบ

๔. การทบทวนผลการปฏิบัติราชการ

ขั้นตอนของการทบทวนผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวข้องกับการประชุมระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาเพื่อสอบทานผลการประเมิน การประชุมนี้มักจะเรียกว่าการประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal meeting) การประชุมนี้มีความสำคัญเนื่องจากบุคลากรจะได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็น

ทางการต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การประชุมนี้มีความสำคัญมากสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่ก็ถือเป็นจุดอ่อนของกระบวนการ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามักไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่บุคลากรโดยเฉพาะในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ดี ความไม่สะดวกใจดังกล่าวสามารถลดลงได้โดยใช้การฝึกอบรมเข้ามาช่วย เพื่อเพิ่มทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากจะช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบโดยรวมด้วย

โดยทั่วไปการประชุมประเมินผลจะเป็นการสอบทานผลงานในอดีตทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรม แต่ที่จริงแล้วการประชุมนี้ควรมีการพูดคุยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและแผนงานสำหรับอนาคตของบุคลากรด้วย การประชุมประเมินผลที่ดีอาจจะรวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนใหม่ (ถ้ามี) ที่บุคลากรจะได้รับเป็นรางวัลจากผลการปฏิบัติงาน โดยสรุป การประชุมนี้จะพูดคุยถึงอดีต (ทำอะไรสำเร็จมาแล้วบ้าง) ปัจจุบัน (ค่าตอบแทนที่ได้รับ) และอนาคต (เป้าหมายที่ต้องทำสำหรับการทบทวนรอบถัดไป)

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือการทบทวน/ปรับผลการปฏิบัติงาน ที่จริงแล้วขั้นตอนนี้มีความเหมือนกับขั้นตอนการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานแทบทุกประการ ความแตกต่างเดียวก็คือในขั้นตอนนี้จะมีการใช้ความเข้าใจและข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนอื่น ๆ มาประกอบ ยกตัวอย่างเช่น เป้าหมายบางอย่างอาจจะถูกตั้งขึ้นอย่างไม่สมเหตุผล ขั้นตอนนี้จะช่วยในการทบทวน/ปรับเป้าหมายให้มีความเหมาะสมกับการสอบทานในรอบถัดไป

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวงจรที่เริ่มจากสิ่งที่ต้องมีก่อน และมาสุดท้ายที่การทบทวน/ปรับผลการปฏิบัติงาน แต่ที่จริงแล้ววงจรไม่ได้จบลงที่การทบทวน/ปรับผลการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้จะกลับไปเริ่มใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง เพราะสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนไปทั้งสภาพการดำเนินงาน ความชอบและความต้องการของผู้รับบริการ ผลิตภัณฑ์ จึงต้องมีการติดตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้นำไปวางแผนและดำเนินการขั้นอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ ๒

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องในการชี้เฉพาะ วัดผล และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานว่าสอดคล้องไปกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ (Aguinis, ๒๐๑๓)

๒.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

(๑) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

(๒) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนพัฒนารายบุคคล ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การค้นหาผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

(๓) นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนเงินเดือน คาทออบแทนการให้เงินรางวัล เป็นต้น

๒.๒ บทบาทของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

บทบาท	ช่วงเวลา		
	เริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	ครบรอบการประเมิน
ผู้ประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ร่วมกับผู้ถูกประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวัง ตัวชี้วัด รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน แจ้งหลักเกณฑ์การประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด หรือค่าเป้าหมายผลงานตามสถานการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ทำ ความตกลงร่วมกันและประกาศให้ทราบโดยทั่วกันเมื่อช่วงเริ่มรอบการประเมิน แจ้งผลการประเมินและให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว เก็บแบบสรุปลงผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ที่สำนัก/กอง เป็นเวลาอย่างน้อย ๒ ปี ดำเนินการเช่นเดียวกับช่วง “เริ่มรอบการประเมิน”
ผู้ถูกประเมิน	<p>ร่วมกับผู้ประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวของผู้รับการประเมิน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน</p>	<p>ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในกรณีที่เกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ลงนามรับทราบผลการประเมิน รับข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินนำไปปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป ดำเนินการเช่นเดียวกับช่วง “เริ่มรอบการประเมิน”

ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๑

๒.๓ แบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

เป็นแบบบันทึกการปฏิบัติราชการที่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรตกลงกัน ในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติราชการ โดยจะทำการบันทึกข้อตกลงร่วมกันปีละ ๒ ครั้งก่อนรอบการประเมินผลในแต่ละรอบ ซึ่งข้อตกลงจะประกอบไปด้วยเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ถ่ายระดับมาจากเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายตามภารกิจซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป้าหมายพิเศษที่อาจมีสำหรับบุคลากรบางคนซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ตามความสามารถเฉพาะหรืออาจตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาของบุคลากร ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายต้องคำนึงถึงหลักการกำหนดเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และหลักการตั้งเป้าหมายที่เป็นลักษณะ SMART อย่างไรก็ตามแบบบันทึกข้อตกลงในรอบการประเมินครั้งแรกอาจดำเนินการตั้งเป้าหมายทั้งปีก็ได้ เพื่อรองรับตัวชี้วัดจากคำรับรอง แต่ต้องมีการนำมาทบทวนหลังการประเมินผลครั้งแรก





การตั้งเป้าหมายแบบ SMART




บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ชื่อผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....

ประเภท.....ระดับ.....ลงนาม.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา.....ตำแหน่ง.....

ลงนาม.....

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับ เป้าหมาย ที่ คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					สัดส่วน น้ำหนัก	ระยะเวลา ดำเนินการ
		ต่ำกว่า ความ คาดหวัง มาก (๑)	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๒)	เป็นไป ตาม ความ คาดหวัง (๓)	สูงกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๔)	สูงกว่า ความ คาดหวัง มาก (๕)		
งานตามยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)								
๑. 								
๒.								
งานตามภารกิจ (งานตามตำแหน่งงาน (สามารถย้อนกลับไปดูได้ในใบคำบรรยายลักษณะงาน))								
๓. 								
๔.								
๕.								
งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (เป็นงานอื่นๆที่ผู้ครองตำแหน่งงานนี้ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ)								
๖. 								
๗.								

(ลงชื่อ).....ผู้ถูกประเมิน

(.....)

วันที่.....

(ลงชื่อ).....ผู้ตรวจสอบ (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

(.....)

วันที่.....

(ลงชื่อ).....ผู้อนุมัติ (ผู้บังคับบัญชาถัดไป ๑ ระดับ)

(.....)

วันที่.....

- ๑ **งานตามยุทธศาสตร์** (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร) เป็นงานตามที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปี หรือคำรับรองการปฏิบัติการ
- ๒ **งานตามภารกิจ** เป็นงานตามตำแหน่งงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน
- ๓ **งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ** เป็นงานอื่นๆที่ผู้ครองตำแหน่งงานนี้ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ
- ๔ **ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง** หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ขั้นต่ำ ซึ่งใช้เป็นค่าเปรียบเทียบกับระดับค่าเป้าหมายที่ประเมินจริง ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน
- ๕ **ค่าเป้าหมาย** หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการระบุระดับของผลการปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ได้รับการประเมิน มีทั้งหมด ๕ ระดับ ได้แก่
- ระดับ ๑ ต่ำกว่าความคาดหวังมาก
 - ระดับ ๒ ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก
 - ระดับ ๓ เป็นไปตามความคาดหวัง
 - ระดับ ๔ สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก
 - ระดับ ๕ สูงกว่าความคาดหวังมาก
- ๖ **สัดส่วนน้ำหนัก** หมายถึง ร้อยละความสำคัญของงานในแต่ละส่วน ซึ่งแตกต่างกันตามแต่ละระดับงาน โดยเมื่อรวมสัดส่วนน้ำหนักของงานทั้ง ๓ ส่วนจะไม่เกินสัดส่วนน้ำหนักขององค์ประกอบส่วนที่ ๑ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ๗ **ระยะเวลาดำเนินการ** หมายถึง ระยะเวลาที่กำหนดให้ ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ตกลงกันได้ โดยอาจเป็นงานที่มีกำหนดระยะเวลาดำเนินงานตลอดทั้งปีตั้งแต่ต้นปีงบประมาณจนสิ้นสุดปีงบประมาณหรือเสร็จก่อนหรือเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการใหม่ที่ต้องทำบันทึกข้อตกลงเพิ่มในระหว่างปีงบประมาณ

ตัวอย่าง

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์

ประเภทชำนาญการ ระดับ กลาง ลงนาม

ชื่อผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน

ลงนาม

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					สัดส่วนน้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ
		ต่ำกว่าความคาดหวังมาก (๑)	ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๒)	เป็นไปตามความคาดหวัง (๓)	สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๔)	สูงกว่าความคาดหวังมาก (๕)		
งานตามยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)							๓๐	
๑. ดำเนินการตามเกณฑ์ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	๔	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐	มีรายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการดำเนินงาน	รายงานถึงวิธีการหรือข้อปฏิบัติอันนำไปสู่ความสำเร็จก่อนกำหนด ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้	๑๕	ไตรมาส ๔
๒. ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของโครงการที่ส่วนราชการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	๕	๘๒	๘๔	๘๖	๘๘	๙๐	๑๕	ไตรมาส ๔

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					สัดส่วนน้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ	
		ต่ำกว่าความคาดหวังมาก (๑)	ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๒)	เป็นไปตามความคาดหวัง (๓)	สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๔)	สูงกว่าความคาดหวังมาก (๕)			
งานตามภารกิจ								๖๐	
๓. ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	๕	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕	ดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐	มีรายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการดำเนินงาน	มีการรายงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่เป็นประโยชน์และรายงานถึงวิธีหรือข้อปฏิบัติ อันนำไปสู่ความสำเร็จก่อนกำหนด ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้	๓๐	ไตรมาส ๓	
๔. ร้อยละของการจัดทำรายงานวิเคราะห์และพัฒนาข้อมูลทางวิชาการด้านนโยบายและแผนรวมทั้งโครงการของสำนักงานเลขาธิการ	๕	ร้อยละ ๘๕ ของโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ ๙๐ ของโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ ๑๐๐ ของโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	มีรายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการดำเนินงาน	มีการรายงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่เป็นประโยชน์และรายงานถึงวิธีหรือข้อปฏิบัติ อันนำไปสู่ความสำเร็จก่อนกำหนด ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้	๓๐	ไตรมาส ๓	

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					สัดส่วนน้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ
		ต่ำกว่าความคาดหวังมาก (๑)	ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๒)	เป็นไปตามความคาดหวัง (๓)	สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๔)	สูงกว่าความคาดหวังมาก (๕)		
งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ							๑๐	
๕. ร้อยละความสำเร็จของงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ถูกต้อง ครบถ้วน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พร้อมบทวิเคราะห์	๔	๙๐	๙๕	๑๐๐	ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด และรายงานถึงวิธีการหรือข้อปฏิบัติ อันนำไปสู่ความสำเร็จก่อนกำหนดซึ่งเป็นที่ยอมรับได้	๑๐	ไตรมาส ๔

(ลงชื่อ) ผู้ถูกประเมิน (ลงชื่อ) ผู้ตรวจสอบ (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)
 (.....)
 วันที่

(ลงชื่อ) ผู้อนุมัติ (ผู้บังคับบัญชาถัดไป ๑ ระดับ)
 (.....)
 วันที่

๒.๔ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบฟอร์มประกอบด้วย การประเมินผล ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และส่วนที่ ๒ การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ และแบ่งรอบการประเมินผลตลอดทั้งปีออกเป็น ๒ รอบการประเมิน คือ รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม จนถึง วันที่ ๓๑ มีนาคม และรอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน จนถึง วันที่ ๓๐ กันยายน

กำหนดให้สัดส่วนของการประเมินอยู่ที่ ๗๐:๓๐ โดยในส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน {ประกอบไปด้วย งานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจ และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย (หากมี)} ให้น้ำหนักที่ร้อยละ ๗๐ ในขณะที่ส่วนที่ ๒ การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ มีน้ำหนักการประเมินร้อยละ ๓๐ (แบ่งสัดส่วนน้ำหนักการประเมินผลออกเป็น ๒ ซ้อย่อย ได้แก่ ๒.๑ สมรรถนะหลัก ร้อยละ ๒๐ และ ๒.๒ สมรรถนะทางการบริหาร/สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ /สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ ๑๐)

คำอธิบายแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานของงานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจ และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง และสัดส่วนน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวนั้น จะเป็นไปตามข้อตกลงที่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรได้ตกลงไว้ร่วมกันในแบบบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เมื่อทำการประเมินผลและได้ผลรวมของคะแนนทั้งหมดออกมา ก็จะนำมาคำนวณเพื่อหาคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีสูตรดังต่อไปนี้

$$\text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งหมด.}}{๕๐๐} \times ๗๐$$

หมายถึง สัดส่วนน้ำหนักขององค์ประกอบการประเมินส่วนที่ ๑ คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดให้สัดส่วนน้ำหนักเป็นร้อยละ ๗๐

ส่วนที่ ๒ การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ

ประกอบไปด้วย ๒.๑ สมรรถนะหลัก และ ๒.๒ สมรรถนะทางการบริหาร/สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ/สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ใช้เพื่อระบุพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่ต้องการประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คะแนน และน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว โดยให้ผู้ประเมินพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามระดับที่คาดหวังตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) ในระดับใด มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินหรือไม่ ตามเกณฑ์การประเมินที่ระบุไว้ทั้ง ๕ ระดับ

กำหนดให้สัดส่วนน้ำหนักของพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ มีน้ำหนักร้อยละ ๓๐ โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก ร้อยละ ๒๐ และสมรรถนะทางการบริหาร/สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ/สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ ๑๐ เมื่อทำการประเมินผลแล้ว ก็จะนำมาคำนวณเพื่อหาคะแนนของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร/สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ/สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ โดยมีสูตรดังต่อไปนี้

$$\text{คะแนนสมรรถนะหลัก} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนสมรรถนะหลัก}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ประเมิน} \times ๕} \times ๒๐$$

$$\text{คะแนนสมรรถนะทางการบริหาร} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนสมรรถนะทางการบริหาร}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ประเมิน} \times ๕} \times ๑๐$$

หมายถึง สัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร/สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ/สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ เมื่อรวมกัน จะได้สัดส่วนน้ำหนักของพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ เป็น ร้อยละ ๓๐

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม
 รอบการประเมิน รอบที่ ๒ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน
 กลุ่มงาน สำนัก

ส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง
 ประเภท ระดับ ลงนาม
 ชื่อผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง
 ลงนาม

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับ เป้าหมาย ที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	สัดส่วน น้ำหนัก (ข) (๑๐๐ คะแนน)	รวม คะแนน (ค) (ก) X (ข) (๕๐๐ คะแนน)
		ต่ำกว่า ความ คาดหวัง มาก (๑)	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๒)	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง (๓)	สูงกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๔)	สูงกว่า ความ คาดหวัง มาก (๕)			
งานตามยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)									
๑.									
๒.									
งานตามภารกิจ									
๓.									
๔.									
๕.									
งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ									
๖.									
ผลรวมของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งหมด									

หมายเหตุ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน = ผลรวมของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งหมด X สัดส่วนน้ำหนัก

๕๐๐

$$= \frac{\boxed{}}{500} \times 70$$

๕๐๐

$$= \boxed{}$$

๒๑

ส่วนที่ ๒

การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ

๒.๑ สมรรถนะหลัก

๒.๒ สมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	ระดับคะแนนตามพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง		หมายเหตุ
		ผู้บังคับบัญชาประเมิน		
สมรรถนะหลัก				
				การประเมินสมรรถนะ ให้ผู้ประเมินพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามระดับที่คาดหวังตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) ในระดับใด มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินหรือไม่ ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินให้คะแนนเป็นดังนี้ ระดับ ๑ คะแนน จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้ ระดับ ๒ คะแนน ต้องพัฒนา แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมบางอย่างที่จะต้องได้รับการพัฒนา ระดับ ๓ คะแนน พอใช้ แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนดแม้ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง ระดับ ๔ คะแนน ดี แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวาและไม่มี จุดอ่อนที่เห็นได้ชัด ระดับ ๕ คะแนน ดีเยี่ยม แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกอย่างเด่นชัดจนถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน
ผลรวมคะแนนสมรรถนะหลัก				
จำนวนสมรรถนะหลักที่ประเมิน		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
		$\times ๕$ (คะแนนเต็ม) =		
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
สมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ				
ผลรวมคะแนนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ				
จำนวนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพที่ประเมิน		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
		$\times ๕$ (คะแนนเต็ม) =		
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	

การคำนวณคะแนนสมรรถนะหลักและคะแนนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะ	(ก) ผลรวมคะแนน สมรรถนะ	(ข) จำนวนสมรรถนะที่ประเมิน x ๕ (คะแนนเต็ม)	(ค) คะแนนสมรรถนะหลัก ($\frac{(ก)}{(ข)} \times$ สัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะ)
สมรรถนะหลัก			$\frac{\boxed{}}{\boxed{}} \times \boxed{} = \boxed{}$
สมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ			$\frac{\boxed{}}{\boxed{}} \times \boxed{} = \boxed{}$

ตัวอย่าง

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม
 รอบการประเมิน รอบที่ ๒ ๑ เมษายน ๒๕๕๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘
 กลุ่มงาน นโยบายและยุทธศาสตร์ สำนัก นโยบายและแผน

ส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์
 ประเภท ข้าราชการ ระดับ กลาง ลงนาม
 ชื่อผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
 ลงนาม

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	สัดส่วนน้ำหนัก (ข) (๑๐๐ คะแนน)	รวมคะแนน (ค) (ก) X (ข) (๕๐๐ คะแนน)
		ต่ำกว่าความคาดหวังมาก (๑)	ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๒)	เป็นไปตามความคาดหวัง (๓)	สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๔)	สูงกว่าความคาดหวังมาก (๕)			
งานตามยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร) ๓๐									
๑. ดำเนินการตามเกณฑ์ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	๔					✓	๕	๑๕	๗๕
๒. ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของโครงการที่ส่วนราชการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	๕					✓	๕	๑๕	๗๕

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับเป้าหมายที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	สัดส่วนน้ำหนัก (ข) (๑๐๐ คะแนน)	รวมคะแนน (ค) (ก) X (ข) (๕๐๐ คะแนน)
		ต่ำกว่าความคาดหวังมาก (๑)	ต่ำกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๒)	เป็นไปตามความคาดหวัง (๓)	สูงกว่าความคาดหวังค่อนข้างมาก (๔)	สูงกว่าความคาดหวังมาก (๕)			
งานตามภารกิจ ๖๐									
๓. ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	๕					✓	๕	๓๐	๑๕๐
<ul style="list-style-type: none"> • ติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน • จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินการ • จัดทำสรุปประเด็น • ให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการอื่นๆ ให้แก่ส่วนราชการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 									
๔. ร้อยละของการจัดทำรายงานวิเคราะห์และพัฒนาข้อมูลทางวิชาการด้านนโยบายและแผน	๕					✓	๕	๓๐	๑๕๐

ตัวชี้วัดผลงาน	ระดับ เป้าหมาย ที่คาดหวัง	ค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	สัดส่วน น้ำหนัก (ข) (๑๐๐ คะแนน)	รวม คะแนน (ค) (ก) X (ข) (๕๐๐ คะแนน)
		ต่ำกว่า ความ คาดหวัง มาก (๑)	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๒)	เป็นไป ตาม ความ คาดหวัง (๓)	สูงกว่า ความ คาดหวัง ค่อนข้าง มาก (๔)	สูงกว่า ความ คาดหวัง มาก (๕)			
งานตามภารกิจ									๖๐
รวมทั้งโครงการของ สำนักงานเลขาธิการ • วิเคราะห์และจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และ การปฏิบัติงาน รวมทั้งแผนงาน/ โครงการ ตามที่ได้รับ มอบหมาย									
งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ									๑๐
๕. ร้อยละความสำเร็จ ของงานอื่นๆ ที่ได้รับ มอบหมายเพิ่มเติม เสร็จทันตามเวลาที่ กำหนด ถูกต้อง ครบถ้วน ทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ พร้อมบทวิเคราะห์	๔				✓		๔	๑๐	๔๐
ผลรวมของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งหมด									๔๙๐

หมายเหตุ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน = ผลรวมของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งหมด X สัดส่วนน้ำหนัก

๕๐๐

$$= \frac{๔๙๐}{๕๐๐} \times ๗๐$$

$$= \frac{๖๘.๖๐}{๕๐๐}$$

ส่วนที่ ๒ การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ

๒.๑ สมรรถนะหลัก

๒.๒ สมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	ระดับคะแนนตามพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง		หมายเหตุ
		ผู้บังคับบัญชาประเมิน		
สมรรถนะหลัก				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๔	๕		<p>การประเมินสมรรถนะ ให้ผู้ประเมินพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามระดับที่คาดหวังตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) ในระดับใด มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีจนถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินหรือไม่ ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินให้คะแนนเป็นดังนี้</p> <p>ระดับ ๑ คะแนน จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้</p> <p>ระดับ ๒ คะแนน ต้องพัฒนา แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมบางอย่างที่จะต้องได้รับการพัฒนา</p> <p>ระดับ ๓ คะแนน พอใช้ แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนดแม้จะมีจุดอ่อนในบางเรื่อง</p> <p>ระดับ ๔ คะแนน ดี แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวาและไม่มี จุดอ่อนที่เห็นได้ชัด</p> <p>ระดับ ๕ คะแนน ดีเยี่ยม แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกอย่างเด่นชัดจนถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน</p>
๒. บริการที่ดี	๔	๔		
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๔	๔		
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๔	๕		
๕. การทำงานเป็นทีม	๔	๔		
ผลรวมคะแนนสมรรถนะหลัก		๒๒		
จำนวนสมรรถนะหลักที่ประเมิน		๕ x ๕ (คะแนนเต็ม) = ๒๕		
สมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ				
๑. สภาวะผู้นำ	๔	๕		
๒. วิสัยทัศน์	๔	๔		
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๓	๔		
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๓	๔		
๕. การควบคุมตนเอง	๕	๕		
๖. การสอนงานและมอบหมายงาน	๔	๔		
ผลรวมคะแนนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ		๒๖		
จำนวนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะความเป็นมืออาชีพที่ประเมิน		๖ x ๕ (คะแนนเต็ม) = ๓๐		

การคำนวณคะแนนสมรรถนะหลักและคะแนนสมรรถนะทางการบริหาร / สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ / สมรรถนะ
 ความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะ	(ก) ผลรวมคะแนน สมรรถนะ	(ข) จำนวนสมรรถนะที่ประเมิน x ๕ (คะแนนเต็ม)	(ค) คะแนนสมรรถนะหลัก $\left(\frac{(ก)}{(ข)} \times \text{สัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะ} \right)$
สมรรถนะหลัก	๒๒	๒๕	$\frac{๒๒}{๒๕} \times ๒๐ = ๑๗.๖๐$
สมรรถนะทางการ บริหาร / สมรรถนะ ตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติ / สมรรถนะ ความเป็นมืออาชีพ	๒๖	๓๐	$\frac{๒๖}{๓๐} \times ๑๐ = ๘.๖๗$

๒.๕ แบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ประกอบด้วย ๕ ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ข้อมูลของผู้รับการประเมินพร้อมคำชี้แจงแบบสรุปการประเมินสั้นๆ
 สรุปผลการประเมิน แผนพัฒนารายบุคคล การรับทราบผลประเมิน และความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ตัวอย่าง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ ๑ เมษายน ๒๕๕๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

ชื่อผู้รับการประเมิน

ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ประเภทตำแหน่ง ข้าราชการ

ระดับตำแหน่ง กลาง สังกัด สำนักงานนโยบายและแผน

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน ประเภทตำแหน่ง อำนวยการ

ระดับตำแหน่ง สูง

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ มีด้วยกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒ สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบในแบบสรุปส่วนที่ ๒ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔ การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมินแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

ส่วนที่ ๒ : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	สัดส่วนน้ำหนัก	คะแนน
<u>ส่วนที่ ๑</u> การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๐	๖๘.๖๐
<u>ส่วนที่ ๒</u> การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ	๓๐	๑๗.๖๐
๒.๑ สมรรถนะหลัก ๒.๒ สมรรถนะทางการบริหาร หรือสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือสมรรถนะความ เป็นมืออาชีพ		๘.๖๗
คะแนนรวม	๑๐๐	๙๔.๘๗

ระดับผลการประเมิน

- ดีเด่น ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป
- ดีมาก ร้อยละ ๘๐ - ๘๙
- ดี ร้อยละ ๗๐ - ๗๙
- พอใช้ ร้อยละ ๖๐ - ๖๙
- ต้องปรับปรุง ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ส่วนที่ ๓ : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็น กรรมการในคณะทำงานที่มีผู้แทนจากหลาย หน่วยงาน	ไตรมาส ๑/๒
การวางกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	ไตรมาส ๑/๒
การทำงานเป็นทีม	ฝึกอบรม	ไตรมาส ๑/๒

ส่วนที่ ๔ : การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน : <input checked="" type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว ลงชื่อ : ตำแหน่ง : ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ วันที่ :	
ผู้ประเมิน : <input checked="" type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ ลงชื่อ : <input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ วันที่ : โดยมี.....เป็นพยาน ลงชื่อ.....พยาน ตำแหน่ง..... วันที่.....	

ส่วนที่ ๕ : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

เห็นด้วยกับผลการประเมิน

มีความเห็นต่างดังนี้

.....

.....

.....

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี)

เห็นด้วยกับผลการประเมิน

มีความเห็นต่างดังนี้

.....

.....

.....

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

บทที่ ๓

ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในบทนี้จะพูดถึงข้อเสนอแนะการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานผู้มีบทบาทในการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจในระบบการประเมินผลงาน ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผลงานที่สร้างได้ รวมทั้งบทบาทในการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๑ ข้อควรปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งการประชุมระหว่างผู้ประเมินและพนักงานเป็น ๖ ครั้ง/ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (System inauguration)
- พนักงานประเมินตนเอง (Self-appraisal)
- หัวหน้าทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Classical performance review)
- เชื่อมโยงสู่การจ่ายผลตอบแทน (Merit/salary review)
- วางแผนการพัฒนา (Development plan)
- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Objective setting)

การประชุมครั้งแรก เพื่อชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพูดคุยว่าระบบการประเมินผลปฏิบัติงานมีกลไกอย่างไร และการระบุน้ำที่ความรับผิดชอบของผู้ประเมินและบุคลากร นอกจากนี้ ยังต้องพูดคุยถึงเรื่องการประเมินตนเองและวันที่ผู้ประเมินและบุคลากรต้องประชุมร่วมกันเพื่อหารือในประเด็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การประชุมนี้ค่อนข้างมีความสำคัญกับบุคลากรใหม่ซึ่งควรจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทันทีที่เข้ามาเริ่มงาน

การประชุมครั้งที่สอง คือ การประเมินตนเอง การประชุมครั้งนี้เน้นการให้ข้อมูลจากตัวบุคลากร ผู้ประเมินต้องไม่ใช่ดุลยพินิจส่วนตัวเกี่ยวกับแนวทางที่บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานของตน การประชุมนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้อธิบายผลการปฏิบัติงานของตัวเองภายในช่วงเวลาของการประเมินผล เป็นการดีถ้าหากบุคลากรจะให้ข้อมูลในแบบฟอร์มเดียวกับที่ผู้ประเมินจะใช้ประเมินในภายหลัง เพื่อที่ว่าทำให้คะแนนจะได้ให้จากมุมมองด้านเดียวกันกับผู้ประเมิน

การประชุมครั้งที่สาม คือ หัวหน้าทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในมุมมองของหัวหน้าและของบุคลากรเอง โดยทั่วไประบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมักมีเพียงแค่

การประชุมนี้เท่านั้น ไม่มีการประชุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การประชุมนี้มุ่งพูดคุยเกี่ยวกับผลงานที่ผ่านมาแต่ไม่ได้คาดหวังถึงผลงานที่จะเกิดในอนาคต

การประชุมครั้งที่สี่ การเชื่อมโยงสู่การจ่ายผลตอบแทน เป็นการพูดคุยเพื่อพิจารณาว่าผลงานในช่วงที่ผ่านมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจ่ายผลตอบแทนอย่างไรบ้าง การประชุมนี้ควรแยกออกจากการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสนใจในการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงคุยเรื่องการจ่ายผลตอบแทน หากประชุมทั้งสองเรื่องในคราวเดียวกันอาจทำให้บุคลากรไม่สนใจผลการปฏิบัติงาน และมุ่งไปที่การจ่ายค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แม้ว่าการประชุมเหล่านี้จะแยกจากกัน หัวหน้างานควรจะอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลตอบแทนที่ได้รับ

การประชุมครั้งที่ห้า วางแผนการพัฒนา เป็นการพูดคุยถึงทักษะต่าง ๆ ที่บุคลากรยังต้องการพัฒนา และขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไปเพื่อจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ยังคงเหลืออยู่ การประชุมควรรวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่องค์กรมีที่สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้

การประชุมครั้งที่หก คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายรวมถึงการตั้งเป้าหมายทั้งด้านพฤติกรรมและผลงาน สำหรับช่วงเวลาการประเมินที่ยังคงเหลืออยู่ ซึ่ง ณ จุดนี้ บุคลากรจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาอย่างชัดเจน รับทราบถึงรางวัลที่จะเกิดขึ้น เป้าหมายพัฒนาที่จำเป็น และทรัพยากรที่องค์กรมีเพื่อช่วยในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ

ถึงแม้ว่าทั้ง ๖ การประชุมนี้เป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้น แต่ในความเป็นจริงการประชุมทั้ง ๖ ไม่ได้เกิดขึ้นแยกกัน ยกตัวอย่างเช่น การประเมินตนเอง การทบทวนผลการปฏิบัติ การวางแผนพัฒนาและการตั้งเป้าหมาย มักถูกพูดคุยรวมในการประชุมใหญ่หนึ่งครั้ง อย่างไรก็ตามเป็นการดีที่การประชุมแต่ละครั้งจะแยกออกจากกัน เพื่อที่บุคลากรและผู้บังคับบัญชาจะได้มุ่งเน้นการพูดคุยไปที่แต่ละส่วนประกอบอย่างลึกซึ้ง

๓.๒ ความผิดพลาดในการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทําอย่างถูกต้องและแม่นยำย่อมสะท้อนให้เห็นถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ประเมินและทําให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกได้ถึงความยุติธรรมและเชื่อถือในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างไรก็ตามการประเมินผลอาจเกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากผู้ประเมิน (Rater Error) ได้ ดังนี้



❖ ลักษณะความผิดพลาดทั่วไปที่เกิดจากผู้ประเมิน

๑. Similar to me error	การที่ผู้ประเมินมีความชื่นชอบผู้ถูกประเมิน และให้คะแนนการปฏิบัติงานสูง เพียงเพราะทั้งสองฝ่ายมีความคล้ายคลึงกันบางอย่าง เช่น ชอบกีฬาประเภทเดียวกัน หรือจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน เป็นต้น
๒. Contract error	การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับบุคคลอื่นแทนที่จะเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนด
๓. Contribution error	การประเมินโดยพิจารณาจากนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคลมากกว่าความผิดพลาดอื่นๆ
๔. Leniency error	การที่ผู้ประเมินให้คะแนนการปฏิบัติงานสูงกว่าความเป็นจริง โดยไม่มีเหตุผลอันควร เช่น ประเมินแบบปล่อยคะแนน เพราะต้องการเอาใจ และสร้างความประทับใจแก่ผู้ถูกประเมิน หรือไม่ต้องการให้เกิดความไม่พอใจ และเกิดการต่อต้านผู้ถูกประเมิน
๕. Severity error	การที่ผู้ประเมินให้คะแนนการปฏิบัติงานต่ำกว่าความเป็นจริง โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เช่น ผู้ประเมินกดคะแนนผู้ถูกประเมินเพราะต้องการแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองเป็นผู้มีอำนาจ
๖. Central tendency error	การให้คะแนนการปฏิบัติงานในระดับกลางๆ ตามมาตรฐาน ซึ่งมักเกิดจากการที่ผู้ประเมินขาดความเชื่อมั่น ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง มีเวลาจำกัด หรือหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกับผู้ถูกประเมิน
๗. Halo error	ความผิดพลาดในการประเมินซึ่งเกิดจากการที่ผู้ประเมินมีความประทับใจในคุณลักษณะบางอย่างของผู้ถูกประเมิน จนทําให้รู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ดีพร้อมทําให้มองข้ามข้อบกพร่องอื่นๆไป
๘ Primary error	การให้คะแนนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแต่พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในช่วงแรก
๙ Recency error	การให้คะแนนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแต่พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในช่วงท้าย โดยละเลยผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อนหน้า เนื่องจากผู้ประเมินไม่สามารถจดจำพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้ทั้งหมด
๑๐. Negativity error	การที่ผู้ประเมินเคยเห็นพฤติกรรมด้านลบของผู้ถูกประเมินซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประเมินจ้องจับผิด หาข้อผิดพลาด มองเห็นแต่แง่ที่ไม่ดี
๑๑. First impression error	การใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน เช่น รู้สึกถูกชะตา
๑๒. Spillover error	การนำผลการประเมินครั้งที่ผ่านมา มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินครั้งถัดไป โดยไม่สนใจว่าผู้ประเมินได้มีการปรับปรุงการทำงานหรือไม่
๑๓. Stereotype error	การประเมินผลการปฏิบัติงานจากอคติหรือสมมติฐานผิดๆ โดยการเหมารวมว่าผู้ถูกประเมินต้องมีพฤติกรรมที่เหมือนกับกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนของแต่ละคน

ผู้ทำการประเมินไม่ว่าจะเป็นใครมักจะมีการลำเอียงทำให้ผลการประเมินผลบิดเบือน ผู้ทำการประเมินอาจจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจที่จะบิดเบือนหรือทำให้ผลผิดพลาด และหากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ก็จะเกิดการตัดสินใจผิดพลาดเรื่องอื่นตามมาและบุคลากรเองก็จะรู้สึกว่าคุณกระทำอย่างไม่ยุติธรรม องค์กรเองก็เสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องด้วย

ผู้ทำการประเมินอาจจะมีความตั้งใจในการให้คะแนนผลการประเมินสูง เนื่องจาก

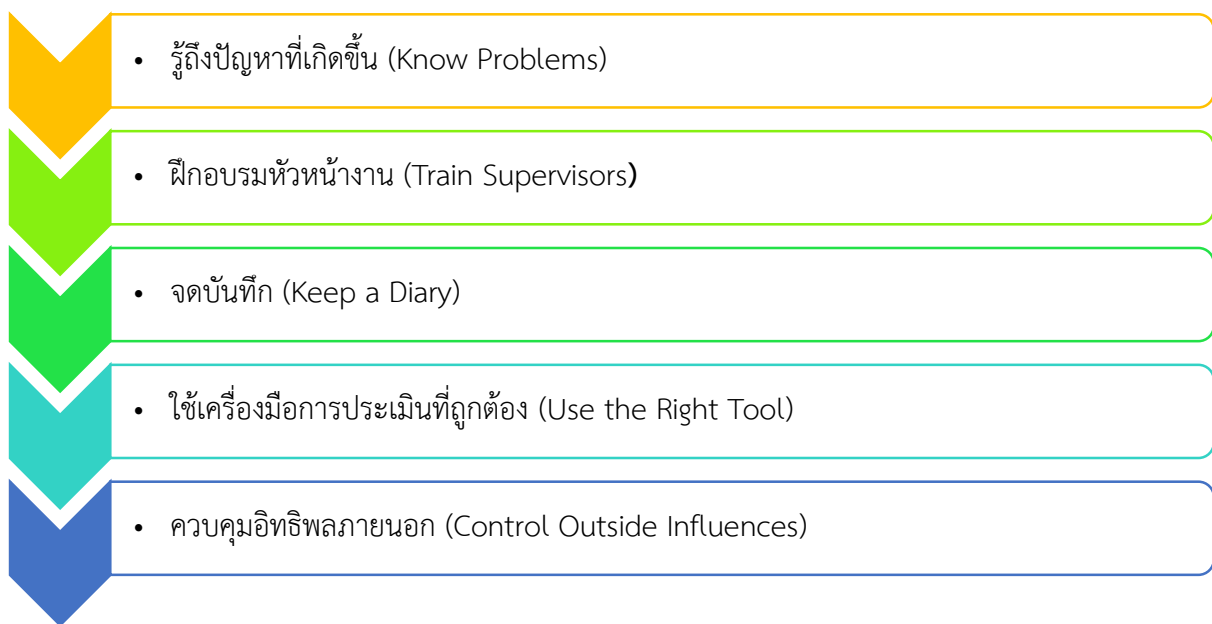
- ต้องการเพิ่มค่าตอบแทน/รางวัลให้ได้มากที่สุด (Maximize the merit raise/rewards) ผู้ทำการประเมินอาจจะต้องการให้บุคลากรของตนได้รับผลตอบแทนสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นหากเขาให้คะแนนสูงสุดกับบุคลากร
- ต้องการสนับสนุนบุคลากร (Encourage employees) ผู้ทำการประเมินเชื่อว่าบุคลากรจะมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นหากได้รับคะแนนผลการปฏิบัติงานสูง
- อยากจะหลีกเลี่ยงการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (Avoid creating a written record) ผู้ทำการประเมินไม่ต้องการให้มีหลักฐานหากประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในระดับต่ำ เพราะหลักฐานนั้นอาจส่งผลในทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับบุคลากรได้ในอนาคต
- อยากจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับบุคลากร (Avoid confrontation with employees) ผู้ทำการประเมินมักรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะต้องให้ผลสะท้อนกลับทางลบกับบุคลากร จึงตัดสินใจให้คะแนนสูงเพื่อไม่ต้องเผชิญหน้า
- ผลักบุคลากรที่ไม่ต้องการให้พ้นจากหน่วยงาน (Promote undesired employees out of unit) ผู้ประเมินเชื่อว่าบุคลากรที่ได้รับคะแนนประเมินผลสูงจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งและย้ายออกไปจากหน่วยงานเดิม ดังนั้นผู้ประเมินจึงใช้วิธีการนี้ในการผลักไสบุคลากรที่ตนไม่ต้องการออกไป
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของบุคลากร (Make the manager look good to his/her supervisor) ผู้ประเมินเชื่อว่าหากบุคลากรทุกคนได้รับคะแนนการประเมินที่สูงแสดงถึงความสามารถของผู้นำในหน่วยงานนั้น

ในทางกลับกัน ผู้ทำการประเมินก็มีแรงจูงใจที่จะให้คะแนนผลการประเมินต่ำ เนื่องจาก

- ต้องการทำให้บุคลากรตื่นตระหนก (Shock an employee) โดยผู้ประเมินเชื่อว่าการทำให้บุคลากรตื่นตระหนกด้วยการให้คะแนนผลการประเมินต่ำ ๆ จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่ากำลังมีปัญหาเกิดขึ้น

- ต้องการให้บทเรียนแก่บุคลากรที่นอกคอก (Teach a rebellious employee a lesson) ผู้ประเมินอาจจะอยากลงโทษบุคลากรหรือบังคับให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น และเชื่อว่าวิธีการที่ดีที่สุดคือการให้คะแนนการประเมินต่ำ ๆ
- ต้องการสื่อสารให้บุคลากรบางคนว่าควรพิจารณาลาออก (Send a message to the employee that he should consider leaving) ผู้ประเมินที่ขาดทักษะด้านการสื่อสารจะใช้วิธีให้คะแนนการประเมินต่ำ ๆ แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรพิจารณาลาออกจากหน่วยงานหรือองค์กรไป
- ต้องการมีหลักฐานที่แน่นหนาสำหรับผลการประเมินที่แย่ (Build a strongly documented, written record of poor performance) ผู้ประเมินที่ต้องการจะกำจัดบุคลากรคนใดออกจากหน่วยงาน จะใช้วิธีทำหลักฐานการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับการให้คะแนนผลการประเมินที่ต่ำ ๆ นั้น เพื่อส่งผลกับบุคลากรโดยตรง

๓.๓ แนวทางแก้ไขและการป้องกันความผิดพลาดจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

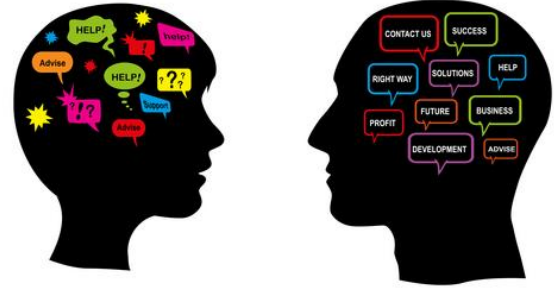


โดยสรุปแล้วผู้ประเมินมีโอกาสที่จะทำข้อผิดพลาดให้เกิดขึ้นทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักสูตรการอบรมซึ่งระบุประเด็นด้านแรงจูงใจ แสดงให้เห็นว่าระบบมีกลไกการทำงานอย่างไร และสามารถให้คำตอบได้ว่า “ทำไปแล้วได้อะไร?” จะช่วยลดข้อผิดพลาดที่ตั้งใจลงได้ นอกจากนี้ หลักสูตรการอบรมที่รวบรวมข้อมูลและทักษะเกี่ยวกับการสังเกตและให้คะแนนผลการปฏิบัติงานจะสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจได้

๓.๔ เทคนิคในการให้การสอนงานและการให้คำปรึกษา

๓.๔.๑ การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน คือ กระบวนการของความร่วมมือที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างหัวหน้างาน และบุคลากร โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ไปที่การกำกักับดูแล การสร้างแรงกระตุ้น และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง หรือเป็นไปตามมาตรฐาน



❖ กฎของการสอนงาน

Aligning

- ช่วยให้ผู้สามารถทำได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

Motivating

- ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในตนเองเพื่อแสดงความสามารถที่มีออกมา

Supporting

- ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง

Developing

- ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง

Problem solving

- ช่วยให้ผู้รู้จักแก้ปัญหาที่ท้าทายด้วยตนเอง

❖ หลัก ๔ ประการเพื่อการสอนงานให้ประสบผลสำเร็จ

๑

ความสัมพันธ์มีความ
จำเป็นต่อการ สอนงานที่
ดี เป็นความร่วมมือ
ระหว่างหัวหน้างาน และ
พนักงานผ่านความไว้นื้อ
เชื่อใจ เข้าใจถึงบทบาท
และหน้าที่ของแต่ละคน

๒

การเชื่อว่าพนักงาน
สามารถเปลี่ยนแปลงได้
ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก
ของการสอนงานคือ
การเปลี่ยนพฤติกรรม
ของพนักงาน เพื่อนำ
ทางไปสู่การ
เปลี่ยนแปลงในอนาคต

๓

พนักงานแต่ละคนมี
ความแตกต่างกัน หาก
ผู้สอนงานเข้าใจตัว
พนักงานและสามารถ
เชื่อมโยงชีวิตการทำงาน
เข้ากับชีวิตส่วนตัวได้จะ
เกิดประโยชน์เป็นอย่าง
ยิ่ง

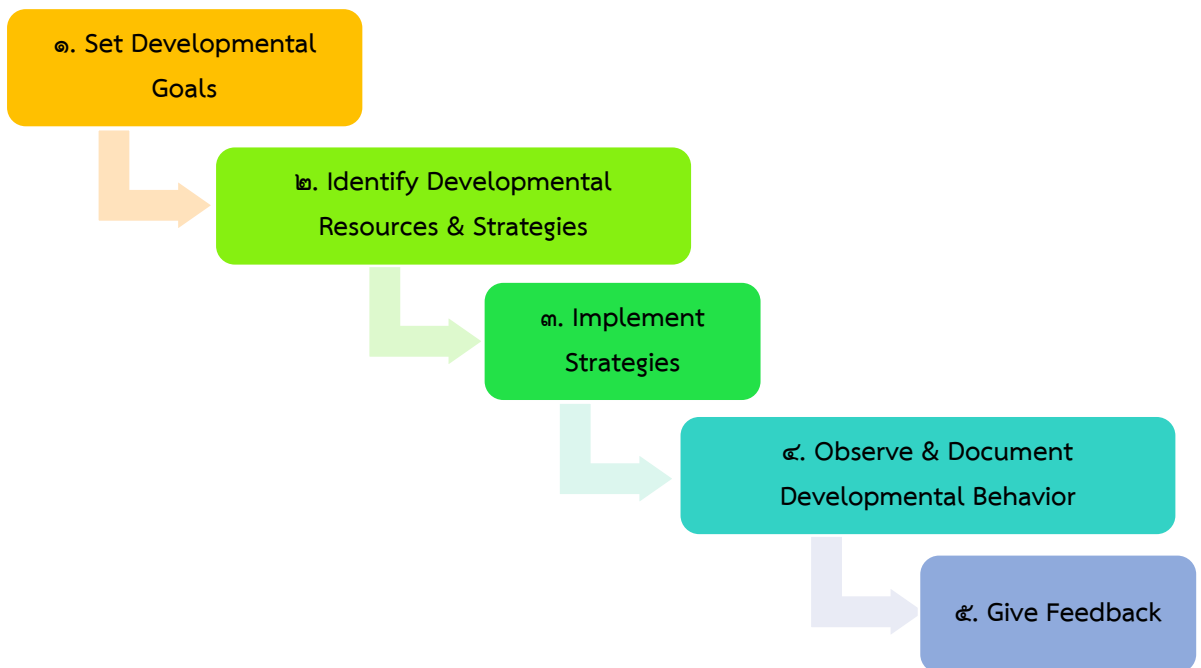
๔

ผู้สอนงาน
เปรียบเสมือนผู้ช่วยให้
พนักงานได้เติบโต

❖ บทบาทของผู้สอนงานที่ดี

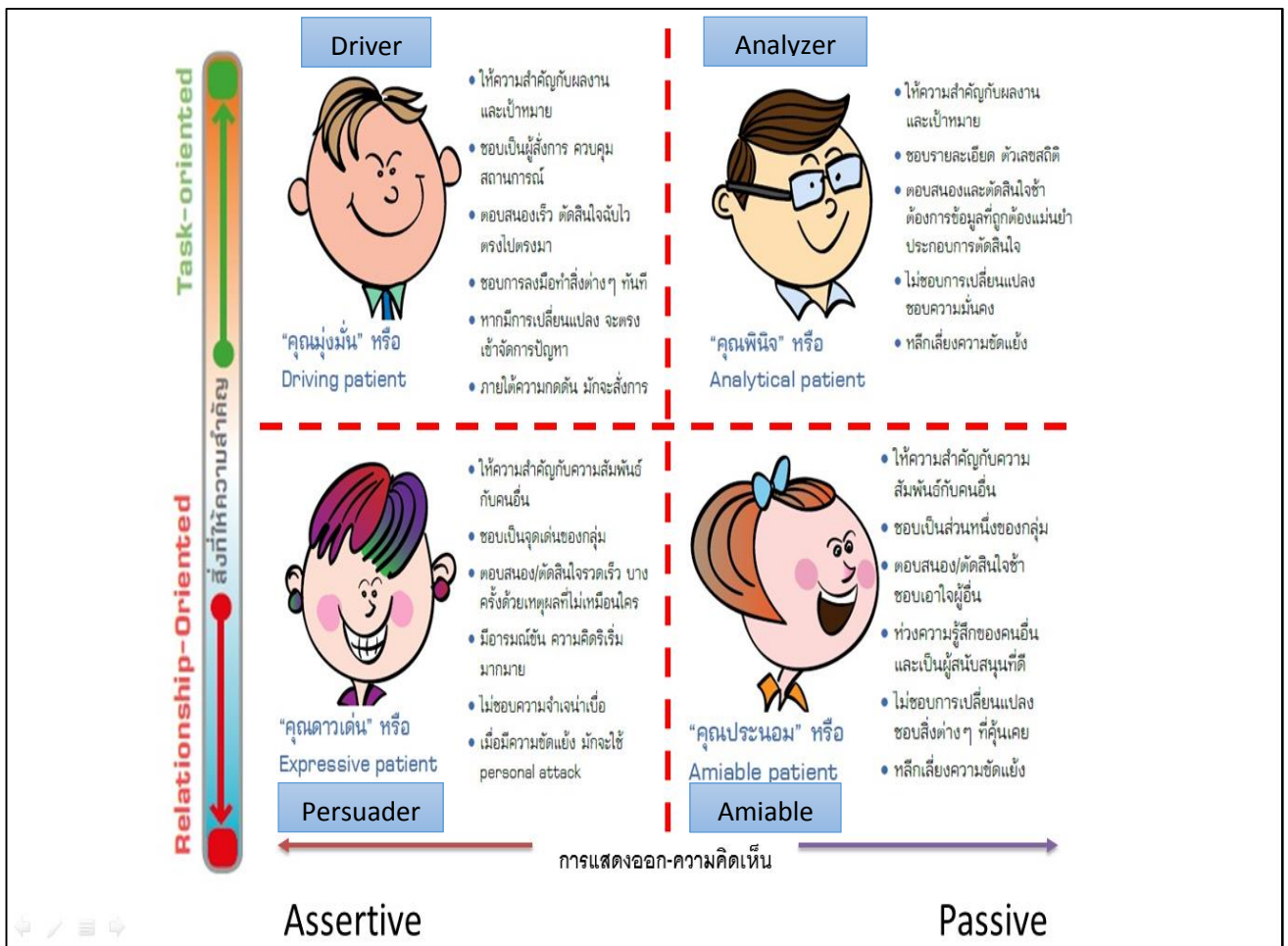
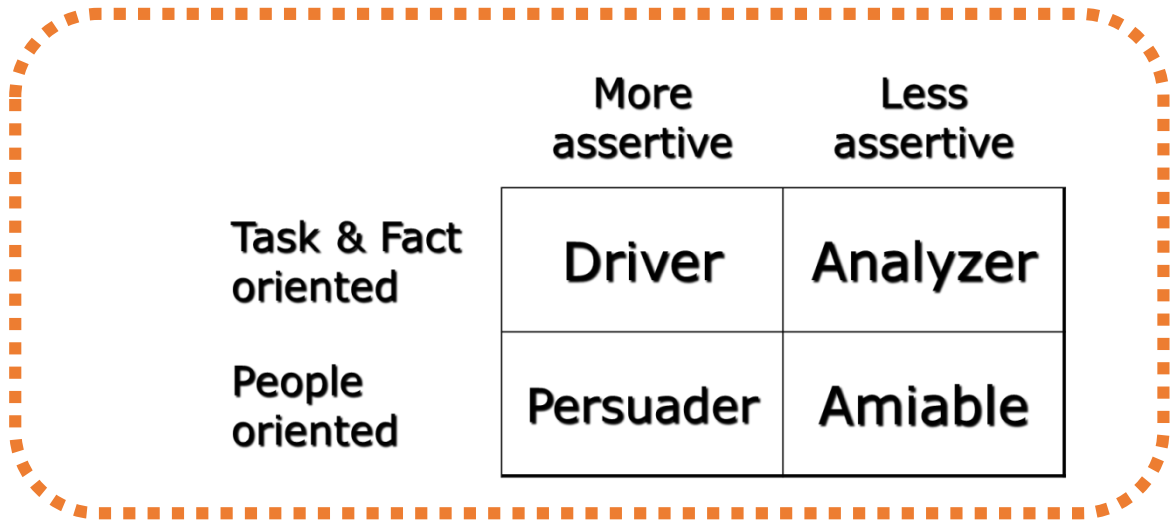
<p>ให้คำแนะนำ (Give advice)</p>	<p>เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การ coaching ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำ แต่ต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่จำเป็นในการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยการ coaching นั้นเกี่ยวข้องไปถึงผลลัพธ์และพฤติกรรม</p>
<p>ให้แนวทาง (Provide guidance)</p>	<p>ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของตนเอง ผ่านข้อมูลที่เป็นแนวทางที่ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง</p>
<p>ให้การสนับสนุน (Provide support)</p>	<p>หัวหน้างานต้องพร้อมให้การสนับสนุนเมื่อบุคลากรต้องการเสมอ แต่ไม่ได้หมายรวมถึงการติดตาม ควบคุมบุคลากรทุกการกระทำแต่เป็นในลักษณะของการเป็นเครื่องมือช่วยเหลือเนื่องจากความรับผิดชอบในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนั้นยังคงอยู่กับตัวบุคลากรเอง</p>
<p>สร้างความมั่นใจ (Give confidence)</p>	<p>เพื่อช่วยให้การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งการ coaching จะเข้าไปในส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนา</p>
<p>พัฒนาขีดสมรรถนะ (Promote greater competence)</p>	<p>เป็นการแนะแนวทางเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะที่เพิ่มพูนมากขึ้น เพื่อเตรียมการสำหรับงานที่มีความยาก หรือซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต ที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น หรือระยะยาวก็ได้</p>

❖ **ขั้นตอนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ**



๑. ตั้งเป้าหมายถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนา	เป็นการตั้งเป้าหมายถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับแผนการพัฒนา ซึ่งต้องมีความเป็นเหตุเป็นผล ทำได้จริง และมาจากการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังว่าส่วนไหนคือสิ่งที่บุคลากรต้องมีการพัฒนา โดยมีเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และยาว
๒. ระบุดึงทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการพัฒนารวมถึงกลยุทธ์	การระบุดึงทรัพยากร และกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จตามแผนการพัฒนา สิ่งนี้รวมถึง on-the-job-training การเข้าร่วมการฝึกอบรม การอ่านเพิ่มเติมความรู้เอง การสอนงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนาต่างๆ การหมุนเปลี่ยนงาน เป็นต้น
๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่บุคลากรกระทำการใดๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนการพัฒนา เช่น การหมุนเปลี่ยนงาน การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เป็นต้น
๔. สังเกต และบันทึกถึงพฤติกรรมที่มีการพัฒนา	สังเกต และบันทึกข้อมูลของการพัฒนา โดยการรวบรวม และประเมินข้อมูลที่เก็บบันทึกไว้เพื่อดูว่าบุคลากรพัฒนาเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่
๕. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งด้านที่ทำได้ดี และด้านที่ต้องปรับปรุง	การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งหัวหน้างานจะให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากรว่าสิ่งใดที่ทำประสบความสำเร็จไปแล้วบ้าง รวมถึงการปรับเปลี่ยนบางแผนการ หากแผนเดิมที่ตั้งไว้ไม่ประสบความสำเร็จ

❖ สไตล์การสอนงาน (Coaching Styles)

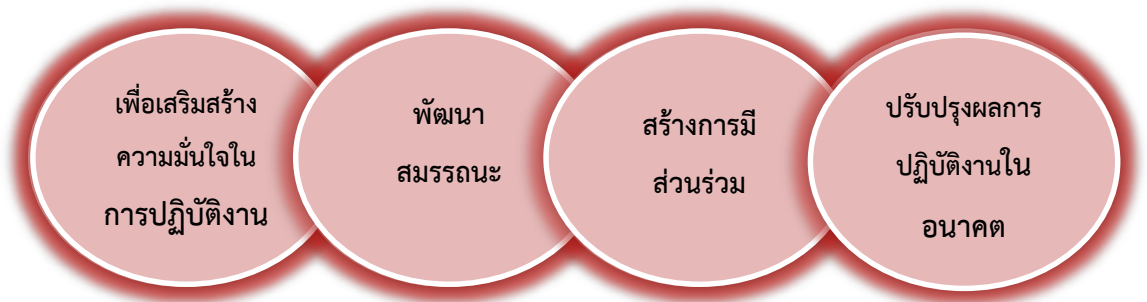


๓.๔.๒ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Skill)

เมื่อมีการประเมินผลบุคลากรแล้ว จำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปต่อบุคลากรด้วยเพื่อที่บุคลากรจะได้ปรับปรุงสิ่งที่ตนเองยังขาดไป ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเป็นการทำให้เกิดความวิตกกังวลต่อทั้งผู้จัดการและบุคลากร จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแก่ผู้ประเมินถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ



❖ วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ



ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

➤ Reinforcing Feedback

- มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีให้คงไว้

➤ Corrective Feedback

- มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงและใช้พัฒนาพฤติกรรมที่ไม่น่าพอใจหรือเป็นการแนะนำรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เป็นการตีเพือกอ่ ไม่มีการจูงใจจะตำหนิให้เสียหน้า



❖ Reinforcing Feedback



❖ Corrective Feedback



❖ การปรับปรุงเพื่อให้เกิดการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ



๑. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่กระทำแค่เพียงปีละครั้ง
๒. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสนทนาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
๓. ให้บุคลากรเป็นผู้ให้คะแนน หรือประเมินตนเองก่อน เพื่อหาว่าบุคลากรเหล่านั้นมองจุดอ่อน จุดแข็ง ของตนว่าอย่างไร
๔. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ
๕. เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพผ่านคำชื่นชม
๖. เน้นไปที่การแก้ปัญหา
๗. เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับไปที่พฤติกรรม หรือผลลัพธ์มากกว่าที่ตัวบุคคล
๘. ไม่วิจารณ์จนเกินไป
๙. ตกลงกันถึงเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง และกำหนดวันเพื่อมาประเมินความก้าวหน้าต่อไป

บรรณานุกรม

กัลยาณี เสนาสุ. (๒๕๕๙). **เอกสารประกอบการศึกษาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์**. คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.. (๒๕๕๑). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:
ภาพรวมระบบบริหารผลงานและประเมินผลการปฏิบัติราชการ**. สำนักงาน ก.พ.

Herman, Aguinis. (๒๐๑๓). **Performance Management**, ๓rd edition. Upper Saddle River, NJ:
Pearson Education, Inc.

