

# คู่มือการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน

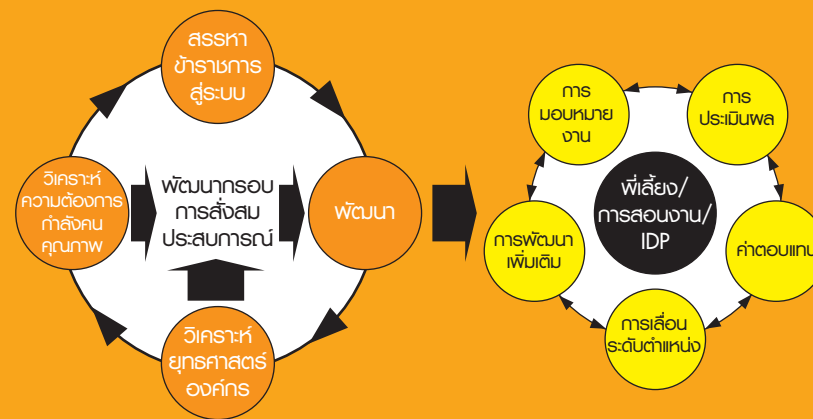
สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสันตฤกษ์สูง



# ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

## ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า “ศักยภาพสูง (High-Potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แผนภาพที่ 1) โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไปปรับใช้ในส่วนราชการเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายรายละเอียดของระบบย่อย รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. “คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ที่มาและวัตถุประสงค์ รวมทั้งรายละเอียดและความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เข้าใจระบบในภาพกว้างอย่างชัดเจน
2. “คู่มือการสรรหาและคัดเลือก” เป็นกรอบแนวคิด และวิธีการ ในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งการคัดเลือกจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

คือ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ เพื่อคัด “คนเก่ง คนดี” ของส่วนราชการ และการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อรักษามาตรฐานกลางของ “คนดี คนเก่ง” สำหรับราชการพลเรือนในภาพรวม

3. “**คู่มือการจัดทำกรอบการสังมประสปรการณ**” เป็นเสมือน “แผนความก้าวหน้าในอาชีพ” ของส่วนราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูง ทั้งสายผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในส่วนราชการนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง กรอบการสังมประสปรการณนี้ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. “**คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

5. “**คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน**” เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกรอบการสังมประสปรการณที่เปรียบเสมือนเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาในแต่ละจุด (Check point) หรือ เป้าหมายการพัฒนาระยะสั้น เพื่อตรวจสอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งาน และสังมประสปรการณการทำงานจริงตามกรอบการสังมประสปรการณที่ส่วนราชการได้วางไว้

6. “**คู่มือการสอนงาน**” อธิบายถึงข้อแนะนำเบื้องต้นในการสอนงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการมอบหมายผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นผู้สอนงาน (Coaching) และการมอบหมายข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-11) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

7. “**คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล**” ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล คู่มือนี้ จึงอธิบายแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

**โดยสรุป** ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและข้าราชการที่เน้นการพัฒนาที่เป็นระบบเชื่อมโยงและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดกำลังคนคุณภาพในราชการ แต่การบริหารระบบนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” โดย “ศาสตร์” หมายถึง แนวคิดและหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ส่วนราชการจะต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานอย่างชัดเจนในขณะเดียวกัน ส่วนที่เป็น “ศิลป์” หมายถึงการที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาหลักการกรอบวิธีการดำเนินการตามคู่มือเหล่านี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## คู่มือการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน

# สารบัญ

## บทนำ

ส่วนที่ 1 : ความเชื่อมโยงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับองค์ประกอบต่างๆ ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- 1 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 2 ความเชื่อมโยงกับกรอบการสังขมประสบการณ์
- 3 ความเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนและการเลื่อนระดับตำแหน่ง
- 4 ความเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนา
- 5 สรุป

ส่วนที่ 2 : หลักการและแนวทางของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- 1 ความหมาย
- 2 วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3 หลักการและองค์ประกอบหลัก
  - 3.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน
  - 3.2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
  - 3.3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4 แนวทางการดำเนินการภายใต้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 4.1 ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน
  - 4.2 ขั้นตอนการพัฒนาผลงาน
  - 4.3 ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 4.4 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก 1

ภาคผนวก 2

หน้า

8

8

8

9

9

10

11

11

11

11

12

13

13

13

14

14

17

18

21

24

34

# บทนำ

**การบริหารผลการปฏิบัติงาน**ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) มีหลักการแนวคิดพื้นฐานไม่แตกต่างจากการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบปกติทั่วไป เพียงแต่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเน้นการนำหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเต็มรูปแบบทั้งการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เนื่องจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบต่างๆของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังนั้น การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จึงคำนึงถึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับระบบย่อยอื่นๆภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสอดคล้องกับกรอบการสังขมประสบการณ์ และ แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ฝ่ายบริหารของส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่) มีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนในหลักการและวิธีการดำเนินการ ในขั้นตอนและองค์ประกอบต่างๆของกลไกการบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คู่มือฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกจะอธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบย่อยอื่นๆของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และในส่วนที่ 2 จะอธิบายหลักการและแนวทางของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งแสดงถึงตัวอย่างการใช้แบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย

# ส่วนที่

## ความเชื่อมโยงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับองค์ประกอบต่างๆ ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 1.ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้น ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกลไกที่ช่วยติดตามและส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

### 2.ความเชื่อมโยงกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์

การพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเป็นไปตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละส่วนราชการ โดยในกรอบการสั่งสมประสบการณ์จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความท้าทาย พฤติกรรมบ่งชี้ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จในแต่ละสำนัก/กอง ภายในส่วนราชการนั้นๆ โดยมีกำหนดเวลาสำหรับการเรียนรู้งานที่ชัดเจนอีกด้วย (ดูรายละเอียดเกี่ยวกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้จากคู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์)

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสั่งสมประสบการณ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental level) ของส่วนราชการ ซึ่งเป็นส่วนที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกคนในส่วนราชการต้องเรียนรู้เหมือนกัน และส่วนที่เป็นการสั่งสมประสบการณ์เชิงลึกที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนจะต้องพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน ได้แก่ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และผู้บริหาร

ดังนั้น กรอบการสั่งสมประสบการณ์จึงเป็นกรอบสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในการเรียนรู้จากการทำงานทั้งในเชิงกว้างและลึก โดยเป็นกรอบสำหรับการมอบหมายงาน/โครงการในสำนัก/กอง ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของแต่ละคน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะผ่านประสบการณ์การทำงานจริง

เมื่อผนวกกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ากับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ผลลัพธ์ที่จะได้ก็คือ ข้อมูลสำคัญสำหรับการบริหารความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน ทั้งแนวทางในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ข้อมูลศักยภาพของข้าราชการกลุ่มนี้ และการใช้ข้อมูลจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กรอบการสั่งสมประสบการณ์จึงเป็นเสมือนหลักสูตรที่ประกอบด้วยรายชื่อยวิชา และจำนวนหน่วยกิต ที่นักศึกษาทุกคนต้องเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนวิธีที่จะศึกษาและผลการเรียนวิชาในแต่ละรายของนักศึกษาเหล่านั้น นั่นเอง

### 3.ความเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนและการเลื่อนระดับตำแหน่ง

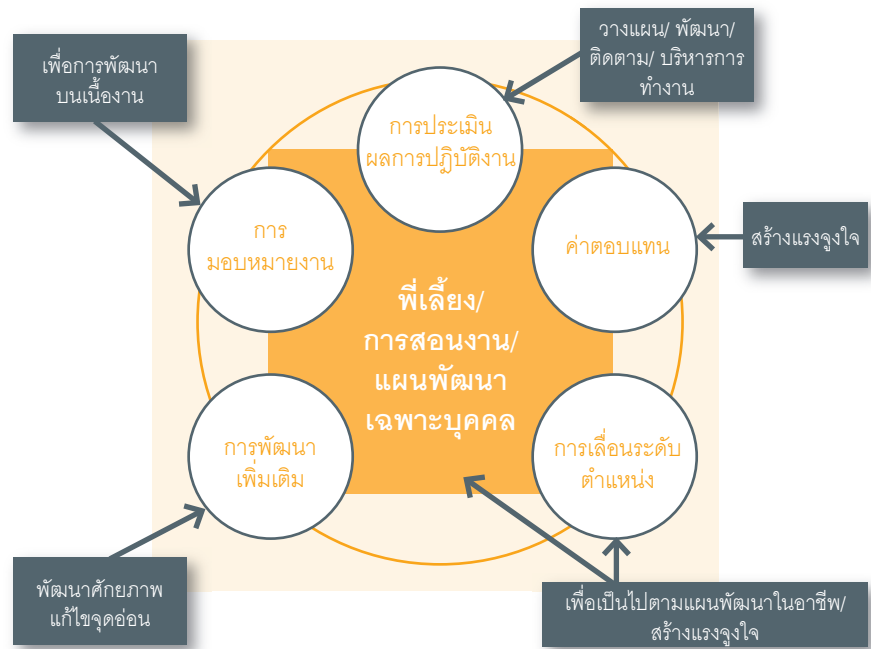
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนระดับตำแหน่ง สำหรับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 4.ความเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนา

ข้อมูลที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ทั้งในเรื่องผลงานและพฤติกรรม ช่วยให้ส่วนราชการสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในระบบนี้ต่อไป

## 5.สรุป

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทิศทางความก้าวหน้าในอาชีพ และเพื่อให้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความเชื่อมโยงกับกลไกอื่นของการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 1 ข้างล่าง



แผนภาพที่ 1

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับองค์ประกอบต่างๆ ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

# ส่วนที่

## หลักการและแนวทางของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 1. ความหมาย

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ทำให้คนในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง “ผล” ของการปฏิบัติงานกับ “การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” ของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ อีกด้วย

### 2.วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
- เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน
- เพื่อส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร
- เพื่อเชื่อมโยงกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- เพื่อนำผลที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆ

### 3.หลักการและองค์ประกอบหลัก

การบริหารผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับทั้ง “กระบวนการของการปฏิบัติงาน” ซึ่งองค์ประกอบต่างๆของกระบวนการนี้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่อง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยกระบวนการดังกล่าวจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ไปรษณีย์ สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปตามแนวทางของกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2  
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 3.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascading) เป้าหมายขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องนำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

อย่างไรก็ดี ในกรณีของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง งานที่จะมอบหมายให้กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นอกจากจะต้องเป็นงานสำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังต้องคำนึงว่างานที่จะมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น จะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาที่กำหนดตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ซึ่งเป็นหัวใจหลักของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอีกด้วย

### 3.2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคน สมควรได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่น หรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงาน โดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา หรือ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำการพัฒนานี้ต้องกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วย

สำหรับขั้นตอนของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น จะพิจารณาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่กำหนดในกรอบการส่งเสริมประสบการณ์เป็นแนวทางหลักในการวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา

### 3.3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลที่ตกลงไว้ในการทำงานแต่ละข้อ และการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ช่วงเวลารอบการประเมินเป็นโอกาสในการดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำไปสู่การสังเกตปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาด้วย

การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการค้าชมเชย หรือสอนงานแก่ผู้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเน้นให้ผู้บังคับบัญชาาระดับต้นทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยเน้นให้ปรับปรุงพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาเป็นการประเมินเพื่อให้งาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลที่เหมาะสม การเลื่อนระดับตำแหน่ง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นอกจากนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งปัจจัยในมิติบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือปัจจัยในมิติองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

## 4. แนวทางการดำเนินการภายใต้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 4.1 ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงาน และ 2) การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งผลผลิตของขั้นตอนนี้เป็น “ข้อตกลงการทำงาน” ที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารผลงานต่อไป

#### 4.1.1 การวางแผนผลสำเร็จของงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนได้แก่

(1) การกำหนดผลสำเร็จของงาน เป็นการกำหนดผลผลิตจากการปฏิบัติงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การกำหนดผลสำเร็จของงาน (ผลงานที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนจะผลิต) จะต้องผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายที่เป็นงานของสำนัก/กองที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัดอยู่ในขณะนั้น และเป้าหมายการพัฒนาตามกรอบการส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในขณะนั้น

**EAF + งาน/โครงการสำคัญ ของสำนัก/กอง = งานของ HIPPS**

#### (2) การกำหนดความสำคัญ/น้ำหนักของงาน

น้ำหนักของงาน หมายถึง ความสำคัญของงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีงานที่ปฏิบัติทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 100 เราสามารถให้น้ำหนักงานแต่ละงานเป็นส่วนตามความสำคัญที่ต่างกันไปได้ โดยพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดูแลเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งผลรวมน้ำหนักของงานทั้งหมดจะเท่ากับ 100 ตัวอย่างเช่น งานทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานมี 4 งาน ได้แก่ งาน ก ให้น้ำหนักร้อยละ 30 งาน ข ให้น้ำหนักร้อยละ 40 งาน ค ให้น้ำหนักร้อยละ 15 และงาน ง ให้น้ำหนักร้อยละ 15

วัตถุประสงค์ของการกำหนดน้ำหนักของงานนี้ ก็เพื่อทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของงานว่างานใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามความสำคัญของงาน

การกำหนดน้ำหนักของงาน อาจพิจารณาจากความสำคัญของงานว่างานใดมีความสำคัญต่อองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาอย่างไร งานที่มีความสำคัญมากควรจะได้น้ำหนักของงานมาก กรณีที่ไม่สามารถกำหนดความสำคัญได้เนื่องจากงานมีความสำคัญเท่าๆ กัน อาจกำหนดได้โดยการ

วางแผนการใช้เวลาของข้าราชการ โดยอยู่ในข้อสมมุติฐานที่ว่า งานที่มีความสำคัญมากจะใช้เวลามากกว่างานที่มีความสำคัญน้อยกว่า

การกำหนดน้ำหนักของงานนี้ เป็นทางเลือกสำหรับส่วนราชการว่าจะให้มีการกำหนดน้ำหนักของงานหรือไม่ กรณีที่ไม่เลือกใช้การกำหนดน้ำหนักของงาน จะทำให้งานที่ข้าราชการแต่ละคนปฏิบัติมีน้ำหนักเท่ากัน กรณีที่ส่วนราชการเลือกการกำหนดน้ำหนักของงาน น้ำหนักของงานจะมีผลกับผลการประเมินของแต่ละบุคคล คืองานที่มีน้ำหนักของงานมากจะทำให้คะแนนที่ได้รับจากการประเมินในงานนั้นมีน้ำหนักมากตามไปด้วย

#### (3) การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากดกลางกันว่าจะใช้เป็นตัววัดเพื่อแสดงให้เห็นว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติสำเร็จตามที่ได้ตกลงกันหรือไม่ เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

ตัวชี้วัดของแต่ละระดับจะสอดคล้องกับผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้ใน 4 มิติ ดังนี้

**ปริมาณ** เป็นการวัดว่าข้าราชการ ปฏิบัติงานเป็นจำนวนเท่าไร เช่น จำนวนรายงานการวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้น จำนวนการดำเนินการของคำร้องที่แล้วเสร็จ เป็นต้น

**คุณภาพ** เป็นการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานคืออะไร เช่น ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ การนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการวัดคุณภาพ อาจวัดเป็น ร้อยละความถูกต้องสมบูรณ์ของงาน ร้อยละความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ร้อยละการแก้ไขงาน หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

**ความทันเวลา** เป็นการกำหนดความเร็วว่าผู้ปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติงานได้รวดเร็วเพียงใด โดยกำหนดเป็นจำนวนคน/สัปดาห์/เดือน ที่งานแล้วเสร็จ เช่น ร้อยละของข้อหาหรือที่ตอบทันเวลาที่กำหนด

**ค่าใช้จ่าย** เป็นการกำหนดการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจรวมถึงการลดขั้นตอน การลดเวลา หรือ การลดงบประมาณ เช่น ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ หรือผลผลิตที่ผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้งบประมาณเท่าเดิมหรือมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง

การกำหนดตัวชี้วัดอาจกำหนดทุกมิติหรือมิติใดมิติหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกัน

#### (4) การกำหนดเป้าหมาย (Target)

เป้าหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้มี 5 ระดับดังนี้

ระดับเป้าหมาย	ความหมาย
“ 5 ”	สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างมาก
“ 4 ”	สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
“ 3 ”	เป้าหมายในระดับที่กำหนด
“ 2 ”	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
“ 1 ”	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างมาก

ตารางที่ 1 ระดับเป้าหมาย (Target)



ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
การตอบข้อหาหรือของส่วนราชการ	ความทันเวลา : % ข้อหาหรือที่ตอบทันเวลา	75	80	85	90	95

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนด ระดับเป้าหมาย (Target)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องทำงานแต่ละขั้นที่ได้รับมอบหมายไม่ต่ำกว่าระดับเป้าหมายที่ 4 คือ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด (ข้าราชการในระบบปกติจะต้องทำงานได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมายระดับที่ 3)

ข้อควรระวังในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือระดับของความสำเร็จของงานที่คาดหวังที่เป็นมาตรฐานเดียวกับข้าราชการปกติที่อยู่ระดับเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีระบบการให้ออก โดยกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.1.2 การกำหนดคุณลักษณะ และสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้นๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด/ตำแหน่งใด ต้องการสมรรถนะอะไร ในระดับใด

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนี้ระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอีกด้วย

สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน โดยจัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) **สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมรรวมใจ

(2) **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน** คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

เนื่องจากสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ จึงควรกำหนดไว้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วย ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนราชการจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม

สำหรับการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น ได้มีการกำหนดระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังโดยใช้หลักเกณฑ์ตามที่ ก.พ. กำหนดสำหรับข้าราชการทั่วไปเป็นพื้นฐาน และให้กำหนดระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้สูงเพิ่มขึ้นอีก 1 ชั้น ดังนั้น ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงเป็นตามที่แสดงในตารางที่ 3

ระดับ	สมรรถนะ				
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	จริยธรรม	ความร่วมมือร่วมใจ
7	3	4	3	3	3
6	3	4	3	3	3
5	2	3	2	2	2
4	2	3	2	2	2

ตารางที่ 3 สมรรถนะระดับของสมรรถนะสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในส่วนที่เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม รวมทั้งการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้วย โดยการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะดังกล่าวให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใช้หลักการเดียวกันกับการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก (ข้อมูลจากหนังสือสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย พ.ศ. 2548)

#### 4.2 ขั้นตอนการพัฒนาผลงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการโดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะหรือทักษะที่ใดคะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้นๆ ดียิ่งขึ้นไปหรืออาจพัฒนาสมรรถนะ/ทักษะที่ใดคะแนนต่ำ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้

#### การพัฒนาผลงานประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

4.2.1 การวางแผนการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้ข้อมูลจากกรอบการสั่งสมประสบการณ์เป็นกรอบแนวทางสำหรับการพัฒนาในภาพรวม และมีข้อมูลประกอบจาก 3 แหล่ง ดังนี้

1) พิจารณาจากงานที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินปัจจุบัน ว่าความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะใดที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานที่วางแผนไว้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2) พิจารณาข้อมูลจากการติดตามผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินปัจจุบัน เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาได้ว่าควรส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะด้านใดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3) พิจารณาจากข้อมูลรอบการประเมินที่ผ่านมา เช่น ผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของการพัฒนาในรอบการประเมินที่ผ่านมา เป็นต้น

**4.2.2 แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล** เป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา (รวมทั้งพี่เลี้ยง กรณีที่เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 6-7) เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยใช้ผลจากขั้นตอนการวางแผนการพัฒนามากำหนดเป็นกรอบการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม รายละเอียดการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล จะอธิบายอย่างละเอียดในคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

### 4.3 ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรทำการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

แบบติดตามผลการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชา โดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.3.1 การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้น เป็นระยะๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ หรือ ทุก 2 สัปดาห์

#### 4.3.2 วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชานบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

### ส่วนที่ 1 ผลงาน

ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	ความก้าวหน้า ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตอื่นๆ
1. ระบบสรรหาผู้บังคับบัญชาระบบเปิด	พัฒนาระบบให้เป็นรูปธรรมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดทำกรอบระบบซึ่งมีความสมบูรณ์ประมาณ 30% แต่ยังไม่ได้เข้าเสนอต่อที่ประชุมของสำนัก</li> <li>ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีวันที่กำหนด เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของงานอย่างชัดเจนและกระตุ้นให้ทำงานได้ตามวันเวลาที่กำหนด</li> <li>ขาดเครื่องมือใช้ในการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งานล่าช้า</li> </ul>

### ส่วนที่ 2 คุณลักษณะ/สมรรถนะ

ชื่อคุณลักษณะ/สมรรถนะ	ระดับที่กำหนด	คุณลักษณะ/สมรรถนะ ที่แสดงจริง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีการวางแผนการทำงานดีแต่ยังขาดความละเอียดรอบคอบ
2. บริการที่ดี	1	มีความเป็นมิตร สุภาพ แต่ยังไม่แสดงพฤติกรรมในการติดตามเรื่องที่ได้รับมากนัก

### ตารางที่ 4 ตัวอย่างการติดตามผลการปฏิบัติงาน

#### 4.3.3 วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลพฤติกรรมการทำงาน

การประเมินพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสังเกตพฤติกรรมและบันทึก และ 2) การประเมินพฤติกรรมลงในแบบประเมิน จากหนังสือคู่มือสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย (2548) ได้ศึกษาและเสนอแนะวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การสังเกตพฤติกรรมและบันทึก เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ โดยหัวใจสำคัญคือการจดบันทึก เนื่องจากระยะเวลา 6 เดือนของรอบการประเมินเป็นระยะเวลานาน อาจทำให้ผู้ประเมินจำเฉพาะพฤติกรรมที่ประทับใจ ทั้งในทางลบและทางบวก หรือ อาจจำได้เฉพาะพฤติกรรมในระยะเวลา 1-2 เดือนก่อนการประเมินผล ดังนั้น คู่มือฯ ดังกล่าวได้นำเสนอแบบบันทึกการสังเกตพฤติกรรม ดังตารางข้างล่างนี้

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์/เชิงลบ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์/เชิงบวก
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ ละเอียดรอบคอบ ชยันต์ใจทำงาน)		
บริการที่ดี (เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้)		
การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ขอความรู้หาความใหม่มาปรับใช้ในงาน)		
จริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)		
ความร่วมมือร่วมใจ (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

### ตารางที่ 5 แบบบันทึกการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ การบันทึกพฤติกรรมควรระบุสถานการณ์ หรือ งานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมนั้นๆ และจุดบันทึกพฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำอย่างละเอียด นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญ คือ การจดบันทึกผลของการกระทำ หรือพฤติกรรมที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงด้วย ซึ่งพฤติกรรมจะบ่งชี้ถึง สมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา และ ผลของพฤติกรรม หรือการกระทำจะบอกได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาควรมีการ ปรับปรุงพฤติกรรมอย่างไร

**ขั้นตอนที่ 2** การประเมินพฤติกรรม การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่ พบว่ามีการใช้กันบ่อยได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้ พฤติกรรมในการกำหนดคะแนน นอกจากนี้ ยังมีการประเมินแบบอื่นๆ เช่น การเลือกรายการ พฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ดี ไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเห็นอกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นกับการพิจารณาข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท อย่างไรก็ดี คู่มือฯ ดังกล่าวเสนอแนะมาตรฐานประเมิน 2 แบบ คือ

• **มาตรฐานประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน** การใช้มาตรฐานประเมินแบบนี้เริ่มต้น โดยการกำหนด “รายการพฤติกรรมในการทำงาน” ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสามารถนำข้อมูลจาก พจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และ ส่วนราชการอาจกำหนด เพิ่มเติมได้ อาทิ การกำหนดรายการพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะ เรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังปรากฏในตาราง ที่ 6

รายการพฤติกรรม ในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	1	2	3	4	5	0
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	ไม่มี ข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการ ทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงาน ได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดีให้เกิดการสูญเปล่า						

ตารางที่ 6 การประเมินสมรรถนะแบบใช้ความถี่

• **มาตรฐานกำหนด “ระดับพฤติกรรมในการทำงาน”** ซึ่งอาจกำหนดได้ 2 แบบ คือ กำหนดโดยใช้ร้อยละของความถี่ในการแสดงพฤติกรรม หรือ กำหนดโดยใช้ความคาดหวังของหน่วยงาน อาทิ

ระดับพฤติกรรมใน การทำงาน	การกำหนดโดยความถี่ในการแสดง พฤติกรรม	กำหนดโดยใช้ความคาดหวังของ หน่วยงาน
น้อยมาก/1	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20% ของพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	ต่ำกว่ามาตรฐานมาก
น้อย/2	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40% ของพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	ต่ำกว่ามาตรฐาน
ปานกลาง/3	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60% ของพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	เป็นไปตามมาตรฐาน (หรือความคาดหวัง ขององค์กร)
มาก/4	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60-80% ของพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	สูงกว่ามาตรฐาน
มากที่สุด/5	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80-100% ของพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	สูงกว่ามาตรฐานมาก

ตารางที่ 7 การประเมินสมรรถนะแบบใช้ระดับพฤติกรรมในการทำงาน

อย่างไรก็ดี การออกแบบบันทึกพฤติกรรมการทำงาน และแบบการประเมินสมรรถนะ ขึ้นอยู่กับ ความถนัด และการวิเคราะห์ประโยชน์ของการนำไปใช้ของแต่ละส่วนราชการเป็นสำคัญ แต่สิ่งที่ สำคัญที่สุด คือ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการสังเกตพฤติกรรม และการประเมินด้วยความเอาใจใส่และยุติธรรมตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้องเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

#### 4.4 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินและให้ค่าของผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการแต่ละคนในช่วงเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลสำเร็จของงานจริง เทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันได้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน โดยให้ผู้รับการประเมินบันทึกสรุป ผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่อย่างไร โดยกรอกเป็นตัวเลขหรือข้อความ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานที่กำหนดไว้

กรณีที่มีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวชี้วัด ผู้รับการประเมินจะต้องบันทึกผลงานจริงในแต่ละตัวชี้วัด จากนั้นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณาผลงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน แล้วประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือไม่ และอยู่ในระดับใด

#### 4.4.1 หลักการทั่วไปในการประเมิน

##### (1) ผู้ประเมิน/ผู้รับการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีที่เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมงานหรือคณะทำงานซึ่งอยู่นอกสายการบังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ให้หัวหน้าทีมงานหรือหัวหน้าคณะทำงานซึ่งทำหน้าที่มอบหมายงาน เป็นผู้ประเมินความสำเร็จของงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง และเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสำเร็จของงานต่อไป

##### (2) รอบการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

##### (3) สิ่งที่ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินจาก 2 ส่วน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ ในส่วนของผลสำเร็จของงานจะประกอบไปด้วยความสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์ งานภารกิจตามกฎหมายซึ่งเป็นงานประจำของส่วนราชการและงานอื่นซึ่งผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนงานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ไปปฏิบัติในฐานะสมาชิกของทีมงานหรือคณะทำงานอื่น ซึ่งมีไม่เข้างานประจำของหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น

ส่วนสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงานประกอบด้วยสมรรถนะหลักของการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และคุณลักษณะทางคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

#### 4.4.2 ขั้นตอนการประเมิน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินใน 2 ส่วน คือ ผลสำเร็จของงานจริงและคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง

1) การประเมินผลสำเร็จของงานจริง เป็นการประเมินความคืบหน้าและ/หรือความสำเร็จของงานตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

2) การประเมินคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง เป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงจริงของผู้ปฏิบัติงานเทียบกับระดับที่กำหนดไว้ตามระดับของข้าราชการและลักษณะของงาน ตามที่หน่วยงาน กำหนดไว้

3) การประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้และมีการทบทวนตลอดรอบการประเมินว่าสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

4) ผลการประเมินโดยรวม เป็นการนำผลคะแนนในส่วนต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินได้ทำการคำนวณแล้วมาจัดระดับผลการประเมินโดยรวม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น (90-100%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก (80-89%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับดี (70-79%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับพอใช้ (60-69%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับยังต้องปรับปรุง (0-59%)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นระบบที่คัดเลือกข้าราชการระดับต้นที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเพื่อมาผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้สิ่งจูงใจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การกำหนดโควตา 2 ชั้นแยกเป็นพิเศษจากข้าราชการปกติ ดังนั้น เพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานคุณภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงต้องมีเงื่อนไขการให้ออกจากระบบฯ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนที่ผูกโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

**กรณีที่ 1** สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งระดับ 4 และ 5 จะให้ออกจากระบบฯ หาก

- ได้รับผลการประเมินโดยรวม อยู่ในระดับ 70-79 % เป็นครั้งที่ 3 หรือ
- ได้รับผลการประเมินโดยรวม อยู่ในระดับ 70-79% 2 ครั้ง ติดต่อกัน หรือ
- ได้รับผลการประเมินโดยรวม อยู่ในระดับต่ำกว่า 70 %

**กรณีที่ 2** สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งระดับ 6 และ 7 จะให้ออกจากระบบหากได้รับผลการประเมินโดยรวม อยู่ในระดับ ต่ำกว่า 80 %

#### 4.4.3 การกลั่นกรองผลการประเมิน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์และทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยทำการกลั่นกรองตั้งแต่ ช่วงการวางแผนการปฏิบัติงาน ว่าผลสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัด และเป้าหมาย เป็นอย่างไร สามารถบรรลุได้จริงหรือไม่ ยากหรือง่ายอย่างไร ตลอดจนกลั่นกรองผลการประเมิน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต่อไป

# ภาคผนวก 1

## ตัวอย่างการกรอกแบบประเมินผลงาน



### สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน Office of the Service Commission (OCSC)

#### แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### รอบการประเมิน

ครั้งที่ ๑ ๑ ตุลาคม..... ถึง ๓๑ มีนาคม.....  
 ครั้งที่ ๒ ๑ เมษายน 2548 ถึง ๓๐ กันยายน 2548

#### ชื่อผู้รับการประเมิน

(นาย/นาง/นางสาว) .....

ตำแหน่ง ..... ระดับ..... สังกัด .....

เงินเดือน .....บาท

#### ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน

(นาย/นาง/นางสาว) .....

ตำแหน่ง .....

#### คำชี้แจง

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ส่วน ดังนี้

##### ส่วนที่ ๑ ผลงาน

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (ผลสำเร็จของงาน)

##### ส่วนที่ ๒ คุณลักษณะ/สมรรถนะ

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณากำหนดคุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวัง

##### ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้รับการประเมินในการจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

##### ส่วนที่ ๔ ผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินผลปฏิบัติงานและสมรรถนะและนำผลมาคำนวณสรุปและจัดระดับผลการประเมิน

##### ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมิน และแผนพัฒนาที่จัดทำขึ้น

- หากเนื้อหาในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไม่เพียงพอ อาจใช้ใบเสริมได้ตามความเหมาะสม

## ส่วนที่ ๑ ผลงาน

### ๑.๑ ผลงานที่คาดหวัง

ผลสำเร็จของงาน	น้ำหนักของงาน (%)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย					สอดคล้องต่อ
			1	2	3	4	5	
๑. คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	60% (0.60)	๑. จำนวนครั้งที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงผ่านฝ่ายบริหาร ก.พ.			3	2	1	ยุทธศาสตร์ สกพ. ข้อ 15.6 เรื่องความสำเร็จของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
		๒. จำนวนเดือนที่ใช้ในการจัดทำคู่มือ				6	5	
๒. ข้อมูลที่ส่วนราชการในฐานะผู้รับบริการได้รับเกี่ยวกับความรู้ด้านการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	25% (0.25)	๑. จำนวนครั้งที่ต้องแก้ไข/ปรับปรุงข้อหาหรือที่เสนอผ่าน ผอ.สวพ. ต่อข้อหาหรือ 1 เรื่อง			3	2	1	ภารกิจ สวพ.
		๒. ร้อยละของข้อหาหรือที่ตอบทันเวลา (5 วันทำการ)	50	60	70	80	90	
๓. งานบรรยายทางวิชาการแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารงานบุคคล	15% (0.15)	๑. ร้อยละความพอใจของผู้ฟังการบรรยายจากผลสำรวจ	40	50	60	70	80	มอบหมายพิเศษ
		๒.						

## ลงชื่อรับทราบเป้าหมายการปฏิบัติงาน

ลงชื่อ.....ผู้รับการประเมิน  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## ส่วนที่ ๑ พลังงาน

๑.๒ ผลสำเร็จของงานจริง						
ผลงานจริง	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	
คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด</div>	คะแนนรวม	(3+4) = 7				
	คะแนนประเมิน	$\{\frac{7}{2}\}$ 3.5				
ข้อมูลที่ส่วนราชการในฐานะผู้รับบริการได้รับเกี่ยวกับ ความรู้ด้านการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด</div>	คะแนนรวม	(3+5) = 8				
	คะแนนประเมิน	$\{\frac{8}{2}\}$ 4				
งานบรรยายทางวิชาการแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับองค์ ความรู้การบริหารงานบุคคล	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด</div>	คะแนนรวม	(5+0) = 5				
	คะแนนประเมิน	$\{\frac{5}{1}\}$ 5				

## ลงชื่อรับทราบเป้าหมายการปฏิบัติงาน

คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๑ x น้ำหนักของงาน	3.5	x	0.6	=	2.1
คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๒ x น้ำหนักของงาน	4	x	0.25	=	1
คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๓ x น้ำหนักของงาน	5	x	0.15	=	0.75
=					
ผลรวมของคะแนนประเมินผลสำเร็จของงานทั้งหมด					3.85

## ส่วนที่ ๒ คุณลักษณะ:/สมรรถนะ

๒.๑ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวัง		๒.๒ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง	
ชื่อคุณลักษณะ/สมรรถนะ	ระดับที่กำหนด	ผลการประเมิน	
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	3	▲
๒. บริการที่ดี	3	2	●
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	3	▲
๔. จริยธรรม	2	2	▲
๕. ความร่วมแรงร่วมใจ	2	2	▲
๖.			
๗.			
๘.			
๙.			
๑๐.			

\*ประเมินเฉพาะข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา

## ผลรวมของคะแนนคุณลักษณะ:/สมรรถนะ

หลักเกณฑ์	จำนวน	ตัวคูณ	คะแนน
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับ ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ▲	4	3	12
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของ สมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ ●	1	2	2
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของ สมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ	0	1	0
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของ สมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ	0	0	0
<b>ผลรวมของคะแนนคุณลักษณะ/สมรรถนะ</b>			<b>14</b>

### ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ ต้องการพัฒนา	ผลการพัฒนา	
			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ
การให้บริการ	จัดเวลาให้ไปปฏิบัติงานที่ Call Center ของสำนักงาน ก.พ. เดือนละ 2 ครั้ง	ต.ค. 48 - มี.ค. 49	X	
การเก็บข้อมูลในงานวิจัยแบบทำการสำรวจ	เข้าเรียนหลักสูตรการทำสำรวจทางสถิติเพื่อการวิจัย	ธ.ค. 48	X	

### ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ลงชื่อ.....ผู้รับการประเมิน  
(.....)

วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
(.....)

วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

### ส่วนที่ ๔ ผลการประเมิน

#### คะแนนความสำเร็จของงาน

$$\frac{\text{ผลรวมของคะแนนประเมินผลสำเร็จของงานทั้งหมด}}{๕ \text{ (คะแนนเต็ม)}} = \frac{3.85}{5} = \text{ส่วนที่ ๑} \quad 0.77$$

#### คะแนนคุณลักษณะ/สมรรถนะ

$$\frac{\text{ผลรวมของคุณลักษณะ/สมรรถนะทั้งหมด}}{\text{จำนวน "สมรรถนะ" x ๓ (คะแนนเต็ม)}} = \frac{14}{15} = \text{ส่วนที่ ๒} \quad 0.93$$

#### ผลการประเมินโดยรวม

องค์ประกอบ	น้ำหนัก	การคำนวณ	ผลการประเมิน
๑. ผลสำเร็จของงาน	๗๐%	ส่วนที่ ๑ $0.77 \times ๗๐ =$	53.90
๒. สมรรถนะ	๓๐%	ส่วนที่ ๑ $0.93 \times ๓๐ =$	28.00
ผลการประเมินโดยรวม (ผลสำเร็จของงาน) + (สมรรถนะ)			81.90

#### ระดับผลการประเมินโดยรวม

- ดีเด่น ๙๐-๑๐๐%
- ดีมาก ๘๐-๘๙%
- ดี ๗๐-๗๙%
- พอใช้ ๖๐-๖๙%
- ยังต้องปรับปรุง ๐-๕๙%

#### ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ความเห็นด้านผลงาน (ระบุจุดเด่นและ/หรือสิ่งที่ควรแก้ไข)

.....

.....

ความเห็นด้านสมรรถนะ (ระบุสมรรถนะที่โดดเด่น และ/หรือสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา)

.....

.....

#### ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น
- ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๐.๕ ขั้น
- ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑.๕ ขั้นสำหรับรอบที่ ๒ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๑๑ วรรคสาม

ระบุเหตุผลการประเมินดีเด่นเข้าเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้นในครั้งแรกที่มีชื่อจำกัดเรื่องโควตา และผลการประเมินดีเด่นอีกครั้งที่ ๒ และมีโควตาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้อย่างไรบ้าง

#### ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

### ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง

เห็นด้วยกับผลการประเมินและแผนพัฒนาฯ ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

มีความเห็นแตกต่าง ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วัน ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

### ความเห็นของพี่เลี้ยง (ถ้ามี)

เห็นด้วยกับผลการประเมินและแผนพัฒนาฯ ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

มีความเห็นแตกต่าง ดังนี้

.....  
.....  
.....

ลงชื่อ .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วัน ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

# ภาคผนวก 2



## สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน Office of the Service Commission (OCSC)

### แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### รอบการประเมิน

- ครั้งที่ ๑    ๑ ตุลาคม..... ถึง ๓๑ มีนาคม.....  
 ครั้งที่ ๒    ๑ เมษายน 2548    ถึง ๓๐ กันยายน 2548

#### ชื่อผู้รับการประเมิน

(นาย/นาง/นางสาว) .....  
ตำแหน่ง ..... ระดับ ..... สังกัด .....  
เงินเดือน .....บาท

#### ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน

(นาย/นาง/นางสาว) .....  
ตำแหน่ง .....

### คำชี้แจง

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ ๑ ผลงาน

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (ผลสำเร็จของงาน)

#### ส่วนที่ ๒ คุณลักษณะ/สมรรถนะ

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณากำหนดคุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวัง

#### ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้รับการประเมินในการจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

#### ส่วนที่ ๔ ผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินผลปฏิบัติงานและสมรรถนะและนำผลมาคำนวณสรุปและจัดระดับผลการประเมิน

#### ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมิน และแผนพัฒนาที่จัดทำขึ้น

- หากเนื้อหาในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไม่เพียงพอ อาจใช้ใบเสริมได้ตามความเหมาะสม

## ส่วนที่ ๑ ผลงาน

### ๑.๑ ผลงานสำเร็จของงานที่คาดหวัง

ผลสำเร็จของงาน	น้ำหนักของงาน (%)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย					สอดคล้องต่อยุทธศาสตร์/ภารกิจ
			1	2	3	4	5	
๑.		๑.						
		๒.						
๒.		๑.						
		๒.						
๓.		๑.						
		๒.						

### ลงชื่อรับทราบเป้าหมายการปฏิบัติงาน

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## ส่วนที่ ๑ พลังงาน

๑.๒ ผลสำเร็จของงานจริง					
ผลงานจริง	ผลการประเมิน				
	1	2	3	4	5
คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">                     คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด                 </div> คะแนนรวม คะแนนประเมิน					
ข้อมูลที่ส่วนราชการในฐานะผู้รับบริการได้รับเกี่ยวกับความรู้ด้านการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">                     คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด                 </div> คะแนนรวม คะแนนประเมิน					
งานบรรยายทางวิชาการแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารงานบุคคล	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">                     คะแนนประเมิน = คะแนนรวม จำนวนตัวชี้วัด                 </div> คะแนนรวม คะแนนประเมิน					

## ลงชื่อรับทราบเป้าหมายการปฏิบัติงาน

คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๑ x น้ำหนักของงาน	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๒ x น้ำหนักของงาน	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
คะแนนประเมินผลสำเร็จของงานที่ ๓ x น้ำหนักของงาน	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
ผลรวมของคะแนนประเมินผลสำเร็จของงานทั้งหมด	<input type="text"/>				

## ส่วนที่ ๒ คุณลักษณะ:/สมรรถนะ

๒.๑ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวัง	๒.๒ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง	
ชื่อคุณลักษณะ/สมรรถนะ	ระดับที่กำหนด	ผลการประเมิน
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
๒. บริการที่ดี		
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		
๔. จริยธรรม		
๕. ความร่วมแรงร่วมใจ		
๖.		
๗.		
๘.		
๙.		
๑๐.		

\*ประเมินเฉพาะข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา

## ผลรวมของคุณลักษณะ:/สมรรถนะ

หลักเกณฑ์	จำนวน	ตัวคูณ	คะแนน
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง		๓	
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ		๒	
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ		๑	
จำนวนสมรรถนะที่มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ		๐	
<b>ผลรวมของคุณลักษณะ/สมรรถนะ</b>			<b>14</b>

### ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลา ที่ต้องการพัฒนา	ผลการพัฒนา	
			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ

### ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ลงชื่อ.....ผู้รับการประเมิน  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
(.....)  
วัน..... เดือน ..... พ.ศ. ....

### ส่วนที่ ๔ ผลการประเมิน

#### คะแนนความสำเร็จของงาน

ผลรวมของคะแนนประเมินผลสำเร็จของงานทั้งหมด  
๕ (คะแนนเต็ม)       =  ส่วนที่ ๑

#### คะแนนคุณลักษณะ/สมรรถนะ

ผลรวมของคะแนนคุณลักษณะ/สมรรถนะทั้งหมด  
จำนวน "สมรรถนะ" x ๓ (คะแนนเต็ม)       =  ส่วนที่ ๒

#### ผลการประเมินโดยรวม

องค์ประกอบ	น้ำหนัก	การคำนวณ	ผลการประเมิน
๑. ผลสำเร็จของงาน	๗๐%	ส่วนที่ ๑ <input type="text"/> x ๗๐ =	
๒. สมรรถนะ	๓๐%	ส่วนที่ ๑ <input type="text"/> x ๓๐ =	
ผลการประเมินโดยรวม (ผลสำเร็จของงาน) + (สมรรถนะ)			

#### ระดับผลการประเมินโดยรวม

- ดีเด่น ๙๐-๑๐๐%
- ดีมาก ๘๐-๘๙%
- ดี ๗๐-๗๙%
- พอใช้ ๖๐-๖๙%
- ยังต้องปรับปรุง ๐-๕๙%

#### ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ความเห็นด้านผลงาน (ระบุจุดเด่นและ/หรือสิ่งที่ควรแก้ไข)

.....

.....

ความเห็นด้านสมรรถนะ (ระบุสมรรถนะที่โดดเด่น และ/หรือ  
สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา)

.....

.....

#### ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น
- ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๐.๕ ขั้น
- ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ๐.๕ ขั้นสำหรับรอบ  
ที่ ๒ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน  
พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๑๑ วรรคสาม

ระบุเหตุผลการประเมินดีเด่นเข้าเกณฑ์เลื่อนขั้น  
เงินเดือน ๑ ขั้นในครั้งแรกที่มีข้อจำกัดเรื่องโควตา  
และผลการประเมินดีเด่นอีกครั้งที่ ๒ และมีโค  
วตาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

#### ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน

.....

.....

.....

## ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง

เห็นด้วยกับผลการประเมินและแผนพัฒนาฯ ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

มีความเห็นแตกต่าง ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วัน ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ความเห็นของพี่เลี้ยง (ถ้ามี)

เห็นด้วยกับผลการประเมินและแผนพัฒนาฯ ดังนี้

.....  
.....  
.....  
.....

มีความเห็นแตกต่าง ดังนี้

.....  
.....  
.....

ลงชื่อ .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วัน ..... เดือน ..... พ.ศ. ....



ศูนย์นักบริหารระดับสูง  
สำนักงาน ก.พ. โทร. 0-2547-1598 หรือ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

