

คำนำ

ปัจจุบันการบริหารองค์กรยุคใหม่ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความอยู่รอดขององค์กร ต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรในองค์กร รวมถึงไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม จึงมีแนวคิดที่จะนำแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ปัญหาสำคัญที่ประสบคล้าย ๆ กันประการหนึ่ง คือ การขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งเหตุดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร ที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้

หลายองค์กร ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้อย่างจริงจัง จนทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจาก

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถบูรณาการเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มาสู่พนักงาน
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน อย่างชัดเจน สามารถแก้ไขได้ตรงประเด็น
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกลไกที่สร้างความร่วมมือ ยอมรับ และเห็นพ้องร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานที่เป็นระบบ และมองคุณค่าของบุคลากร ในเชิงสร้างสรรค์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในระดับใด ดังนั้น หากหน่วยงานสามารถนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ด้วยความเข้าใจ และครบถ้วนทุกขั้นตอนแล้ว ย่อมส่งผลให้หน่วยงานนั้นเป็นองค์กรแห่งคุณภาพได้อย่างแน่นอน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ และกำลังพลทั่วไป ทุกรายการ หากมีข้อเสนอแนะประการใดคณะผู้จัดทำยินดีน้อมรับเพื่อพัฒนาให้สมบูรณ์ ครบถ้วนยิ่งขึ้น

สารบัญ

หน้า

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	๑
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๔
การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	๖
ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล	๑๙
การประเมินสมรรถนะ	๒๒
การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา	๒๕
ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่าง ๆ	๒๗
ระเบียบ สป.ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๕๓	

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธิ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก

๑. **ขั้นการวางแผน** เป็นการกำหนดงานและเป้าหมายหรือความสำเร็จ ที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นนี้ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด และผลงานที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑.๑ กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานรายบุคคล ซึ่งได้แก่ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ระยะเวลา หรือการประหยัดทรัพยากร เป็นต้น รวมถึงการกำหนดมาตรฐานของผลงานที่สามารถวัดได้ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

๑.๒ กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๑.๓ จัดทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาประกอบในการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ได้

๒. **ขั้นตอนติดตาม** เป็นการประเมินความสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามระยะเวลาว่าผลงานในช่วงนั้น ๆ สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งหากพบปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานผลิตผลงานได้ตามที่กำหนด

๓. ขั้นการพัฒนา จากการศึกษาติดตามงานในขั้นที่ ๒ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๓.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือความคืบหน้าของเนื้องานตามห้วงเวลา

๓.๒ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการทำงาน เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมทั้ง การพัฒนางาน และพัฒนาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับ เป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้แต่ต้นตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ร่วมกันกำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มวงรอบการประเมิน

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

๕. การให้รางวัล คือ การนำผลการประเมินเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาสิ่งตอบแทน เพื่อสร้างแรงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ทุ่มเทในการทำงาน อีกทั้งเป็นการจูงใจให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงาน ของตนให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน และพฤติกรรมดี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นต้น

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล

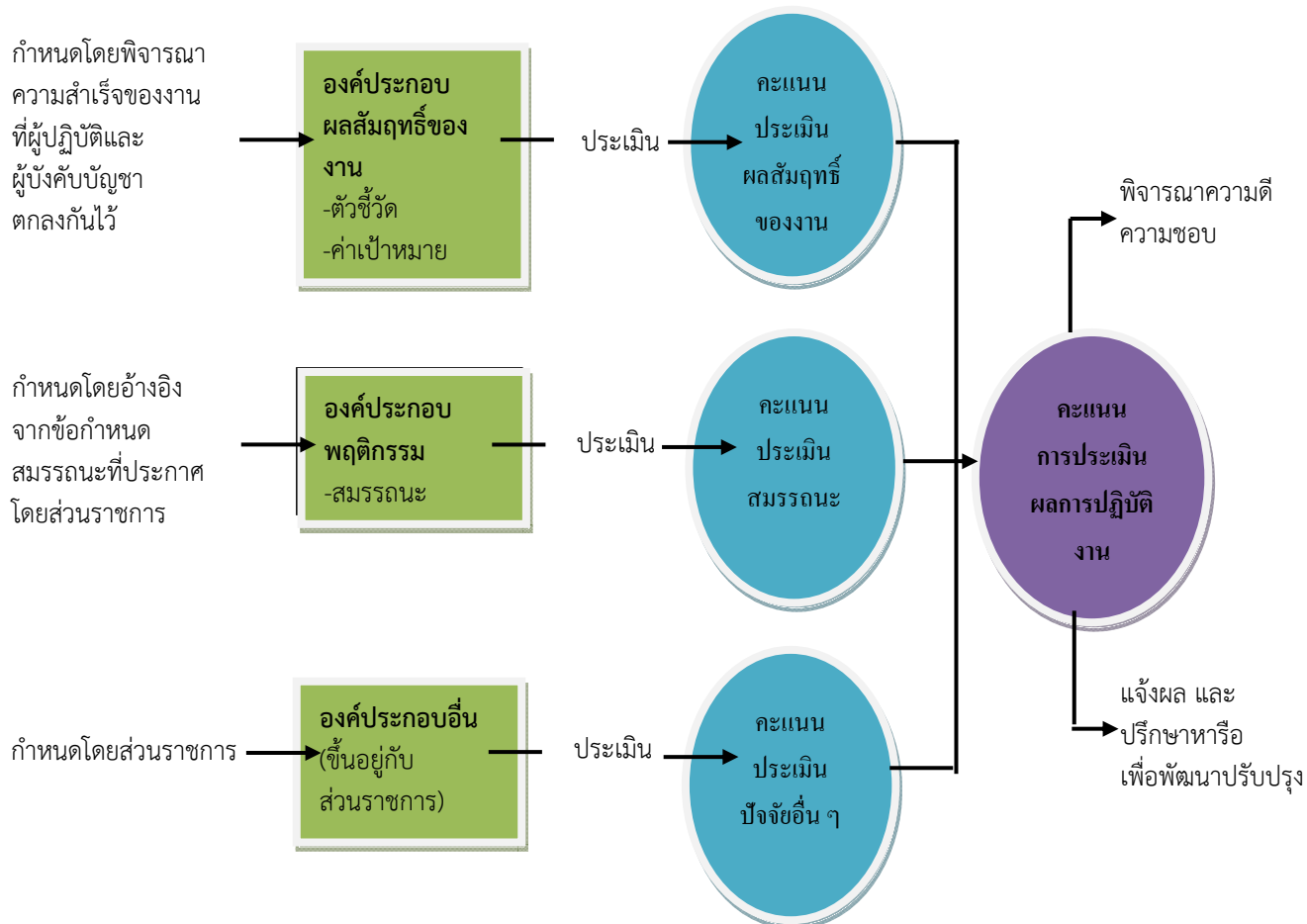
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาจากองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

๑. คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒. คะแนนการประเมินพฤติกรรมการทำงาน หรือสมรรถนะ

ทั้งนี้ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้

ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ ๑	๑ ต.ค. – ๓๑ มี.ค. ของปีถัดไป
รอบที่ ๒	๑ เม.ย. – ๓๐ ก.ย. ของปีเดียวกัน

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณารายงานน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติงานสามารถคำนวณได้ตามสูตร ดังนี้

$$\text{คะแนนผลการปฏิบัติงาน (๑๐๐ คะแนน)} = \frac{\text{คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน} \times \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน}}{\text{คะแนนการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน} \times \text{น้ำหนักพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน}} + \frac{\text{คะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)} \times \text{น้ำหนักองค์ประกอบอื่น}}$$

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

๓. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “พอใช้” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดได้	นขต.สป.ต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลเป็น ๕ ระดับ)
	ดีมาก	ตามความเหมาะสม	
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

๔. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมี ๓ ลักษณะ ดังนี้

๔.๑ งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ งานริเริ่ม งานรองรับต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร (งานยุทธศาสตร์)

๔.๒ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม สำนัก หรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน (งานภารกิจ)

๔.๓ งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับ
การประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน
ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน แบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐาน ของงาน
ความรวดเร็ว/ทันเวลา	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

๕. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ ทำโดยการกำหนดสมรรถนะตามที่
ประกาศใช้

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และสิ่งที่กำหนดร่วมกันนี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยเมื่อทำการประเมินให้นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดมาพิจารณาเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมินหรือคะแนนการประเมิน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค่าเป้าหมายมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน จึงควรทำความเข้าใจถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับผลลัพธ์ที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งย่อมมีความแตกต่างกันทั้งเนื้องานและระดับความสำคัญของงาน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น (กำหนดเฉพาะตัวที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลงานได้มาจากงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ตามภารกิจที่กำหนดในอัตราการจัดเฉพาะกิจ งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow - Charting Method)

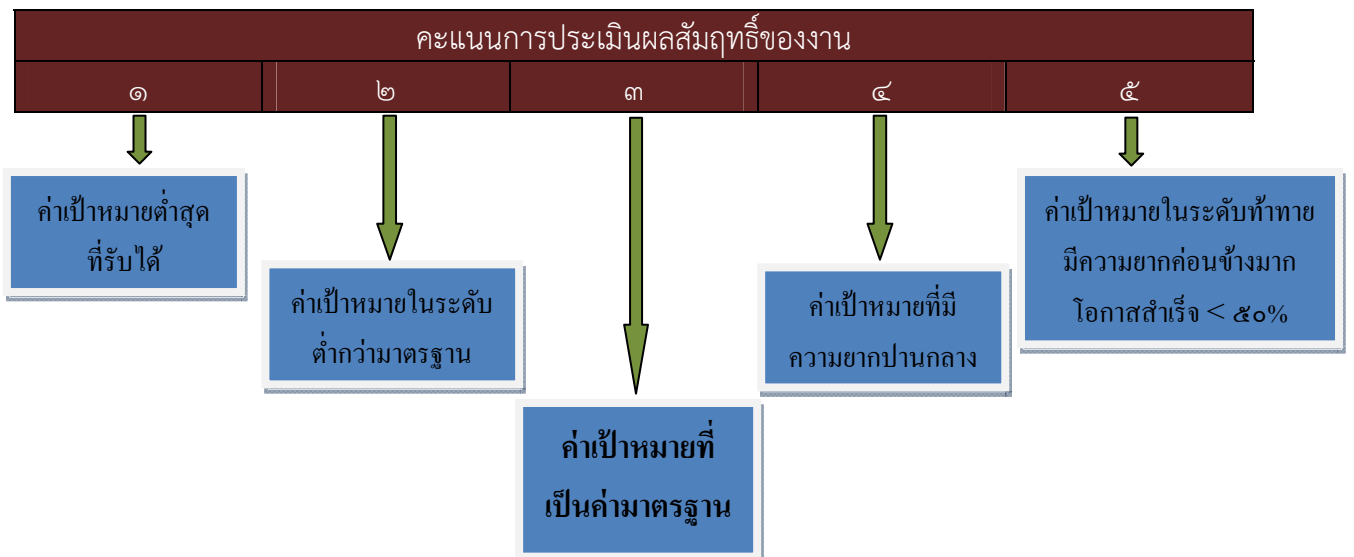
สำหรับการประเมินสามารถใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น โดยเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกัน หรืออาจเลือกใช้วิธีอื่นใดที่นอกเหนือจากที่กล่าวไปข้างต้นก็ได้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่าง ๆ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	ลักษณะงาน
๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง	<ul style="list-style-type: none">● งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งานตามแผนปฏิบัติราชการ● งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง● งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none">● งานให้บริการ● งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานกองกลาง งานธุรการ
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน	<ul style="list-style-type: none">● งานที่มีขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานที่ทำงานเป็นทีม งานจัดทำวาระการประชุมและบันทึกประกอบการประชุม งานตรวจสอบคำสั่ง และงานเกี่ยวกับการผลิต หรืองานที่ต้องทำหลายขั้นตอน

การกำหนดค่าเป้าหมาย

ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลงานเรียบร้อยแล้ว บุคคลทั้ง ๒ จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงผลงานที่คาดหวังร่วมกันว่า เมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้รับการประเมินจะสามารถผลิตผลงานได้ในระดับใด โดยทั่วไปค่าเป้าหมายของ KPI มักจะแบ่งเป็น ๕ ระดับ สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



วิธีการกำหนดค่าเป้าหมาย

๑. เริ่มจากกำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๓ มาตรฐานทั่วไปเป็นหลักไว้ก่อน โดยได้จากข้อมูลในอดีต หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา
๒. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๑ ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติที่ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต่ำกว่านี้ หากต่ำกว่าระดับนี้แล้วหน่วยงานเสียหาย
๓. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๕ ซึ่งเป็นระดับท้าทาย มีความยาก ผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดทนเป็นอย่างยิ่ง
๔. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๔ และระดับ ๒ ต่อไป

กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินสามารถบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง ๓ วิธีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดลงสู่รายบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. เริ่มต้นจากการใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างก่อน เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับ
๒. พิจารณาตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาของผู้รับการประเมินครบถ้วนตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินหรือไม่ หากยังไม่ครบถ้วน หรือไม่มีตัวชี้วัดใดที่สามารถถ่ายทอดลงมาของผู้รับการประเมินได้ ก็ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม โดยอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งได้ออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

ตัวอย่าง

- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับความเสียหายจากอุทกภัยที่สามารถแก้ไขฟื้นฟูได้ภายใน ๒ สัปดาห์
- ร้อยละของโครงการที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของผู้เข้ารับบริการ
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำใบอนุญาต ฯลฯ

๒. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน

ตัวอย่าง

สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด	ตัวชี้วัด
ผู้เข้ารับการอบรมชอบหรือไม่ชอบการจัดอบรมที่จัดขึ้น	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๓
ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด	คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม
ข้าราชการเข้าใจถึงวิธีการระวางตนเองจากใช้หัตถ์ใหญ่ ๒๐๐๙ มากน้อยเพียงใด	ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการเข้าใจถึงวิธีการระวางตนเองจากใช้หัตถ์ใหญ่ ๒๐๐๙

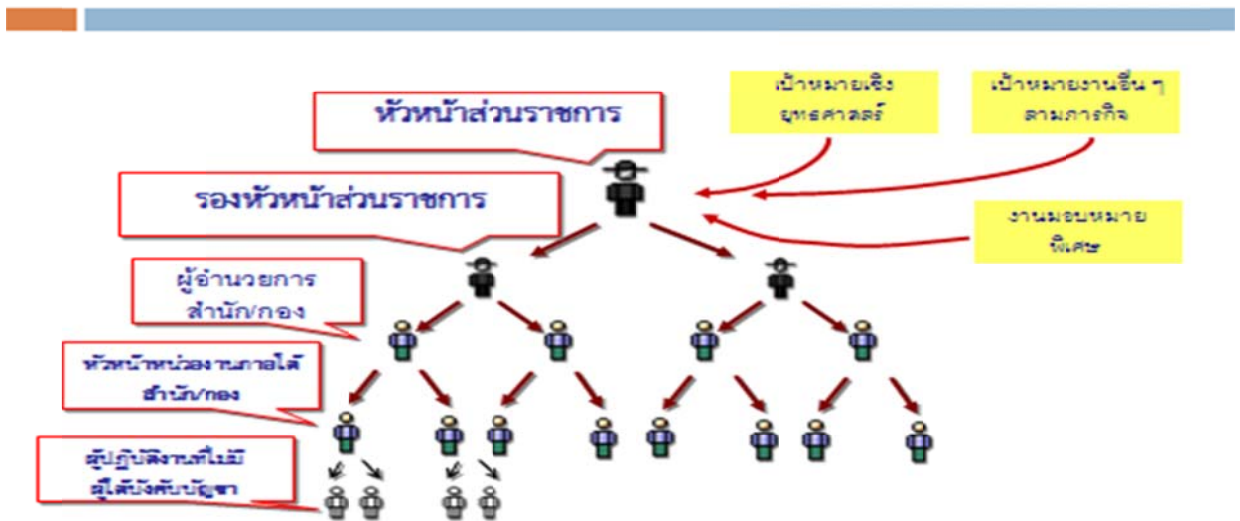
๓. **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๑	๒	๓	๕
คุณภาพของรายงานการวิจัย	รายงานส่งไม่ทันเวลา	รายงานส่งทันเวลา แต่ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแล และต้องใช้ความพยายามมากในการปรับแก้	รายงานส่งทันเวลา โดยผู้บังคับบัญชาทำการปรับในระดับหนึ่ง	รายงานส่งทันเวลา หรือเร็วกว่า โดยมีการปรับแก้เพียงเล็กน้อย แต่ไม่ได้รับแก้ในสาระสำคัญ	รายงานส่งทันเวลา หรือเร็วกว่า โดยเนื้อหาสามารถใช้งานได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการปรับแก้ใด ๆ

วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ใช้หลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน พร้อมทั้งค่าเป้าหมายจากระดับสูงสุดของส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการ) เรื่อยลงมาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในส่วนราชการ จนถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล (ตามแผนภาพ)



ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

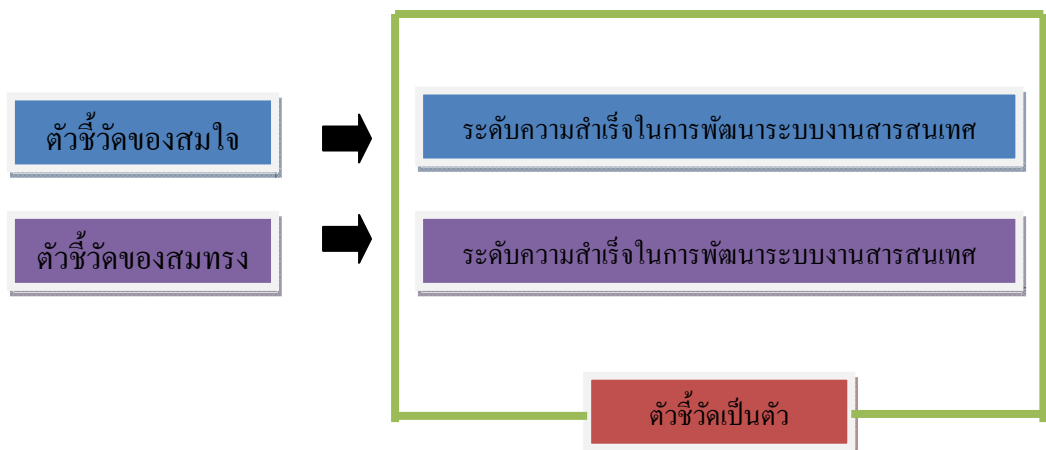
๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชั้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

ตัวอย่าง

สมใจ เป็น ผอ.กองกรรมวิธีข้อมูล ได้รับมอบหมายให้พัฒนาระบบงานสารสนเทศด้านการกำลังพลที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จ โดยงานดังกล่าว สมใจมอบหมายให้สมทรง ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกกรรมวิธีข้อมูลรับผิดชอบการดำเนินการ

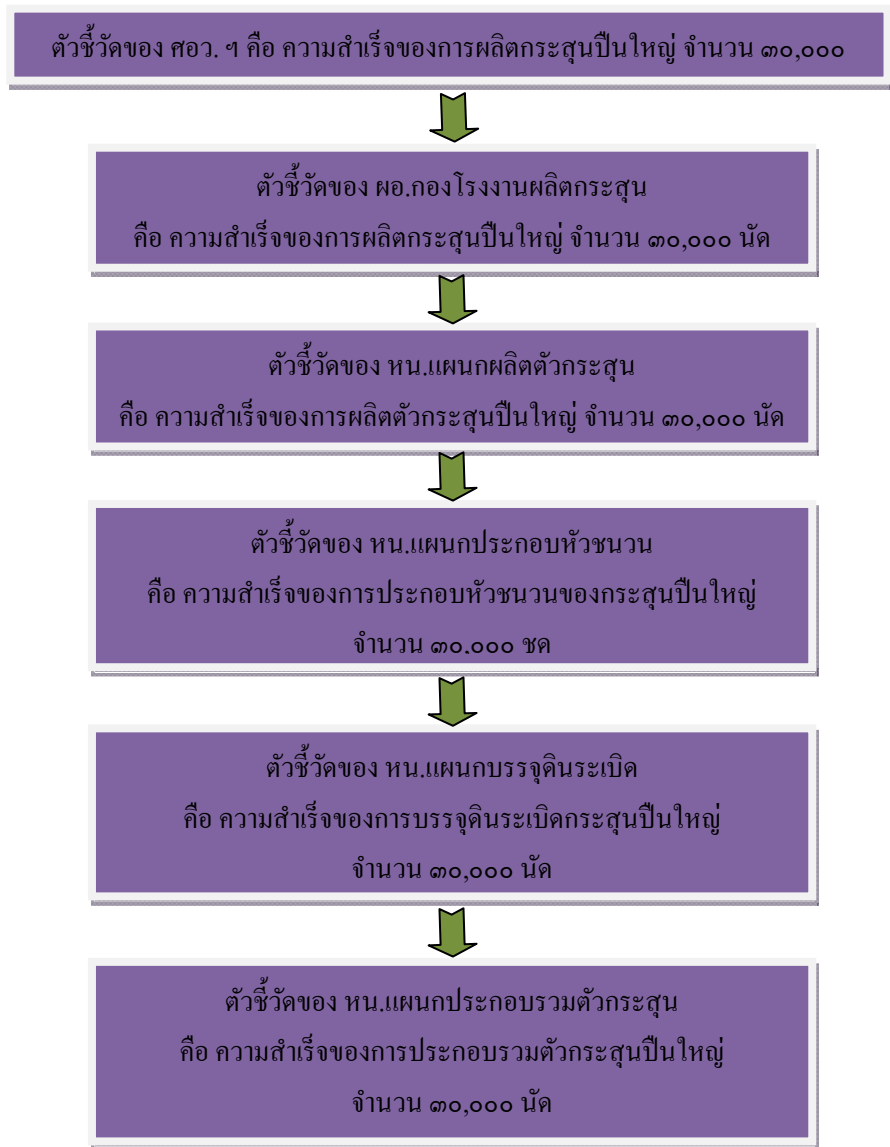
กรณีนี้ จะเห็นว่า สมใจจะรับผิดชอบความสำเร็จของงานงานนี้เนื่องจาก เป็น ผอ.กอง ฯ สมทรง จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็น หน.แผนก ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของสมทรง จึงเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับสมใจ



๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือน ๆ กันมากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่ต่างกัน

ตัวอย่าง

พ.อ.สมศักดิ์ ฯ เป็น ผอ.โรงงานผลิตกระสุนปืนใหญ่ มีเป้าหมายการผลิตในปีนี้ ๓๐,๐๐๐ นัด ซึ่งในการผลิตกระสุนดังกล่าว มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ แผนกผลิตตัวกระสุน แผนกประกอบรวม แผนกประกอบหัวชนวน แผนกบรรจุดินระเบิด ดังนั้น ตัวชี้วัดของ พ.อ.สมศักดิ์ ฯ คือ ความสำเร็จในการผลิตกระสุน ๓๐,๐๐๐ นัด ตัวชี้วัดของ หน.แผนก ทั้ง ๔ คือ หัวหน้าแผนกผลิตกระสุน จะต้องผลิตตัวกระสุนให้ได้ ๓๐,๐๐๐ นัด หัวหน้าแผนกประกอบหัวชนวน มีตัวชี้วัดคือการจัดทำหัวชนวนได้จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด เป็นต้น

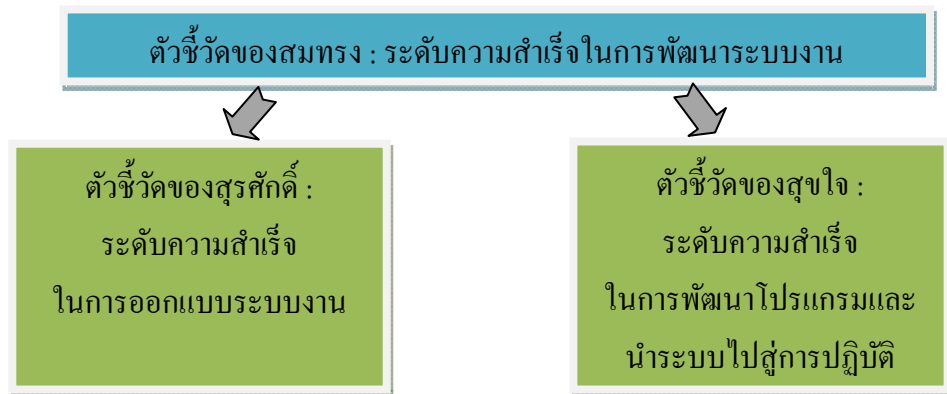


๓. **ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน** ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินสะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วน ๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในหน้าที่แตกต่างกันไป

ตัวอย่าง

สมทรวงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ งานดังกล่าว สมทรวงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ดังนี้

- สุรศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบงาน
- สุขใจ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และนำระบบงานไปสู่การปฏิบัติ



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินอาจกำหนดเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน ๓ รูปแบบที่กล่าวข้างต้น โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร
๒. พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทำความเข้าใจความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบเพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวของผู้ประเมิน
๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินตามหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่มอบหมาย

- ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมิน ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใด ๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกันให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นตัวเดียวกับของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

- ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้ประเมินหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกันเพื่อมอบหมายให้ผู้รับการประเมินที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้

- ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน แต่จะเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

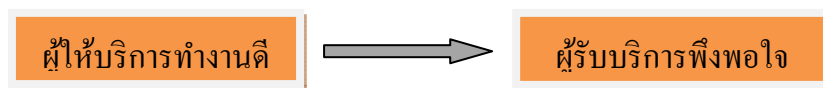
๓.๒ ในกรณีที่ต้องกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินแตกต่างจากผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ควรพิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินรายนั้นปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้ดียิ่งมากยิ่งขึ้น) ระยะเวลา (ทำได้ยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกยิ่งดี) เป็นต้น

- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method)

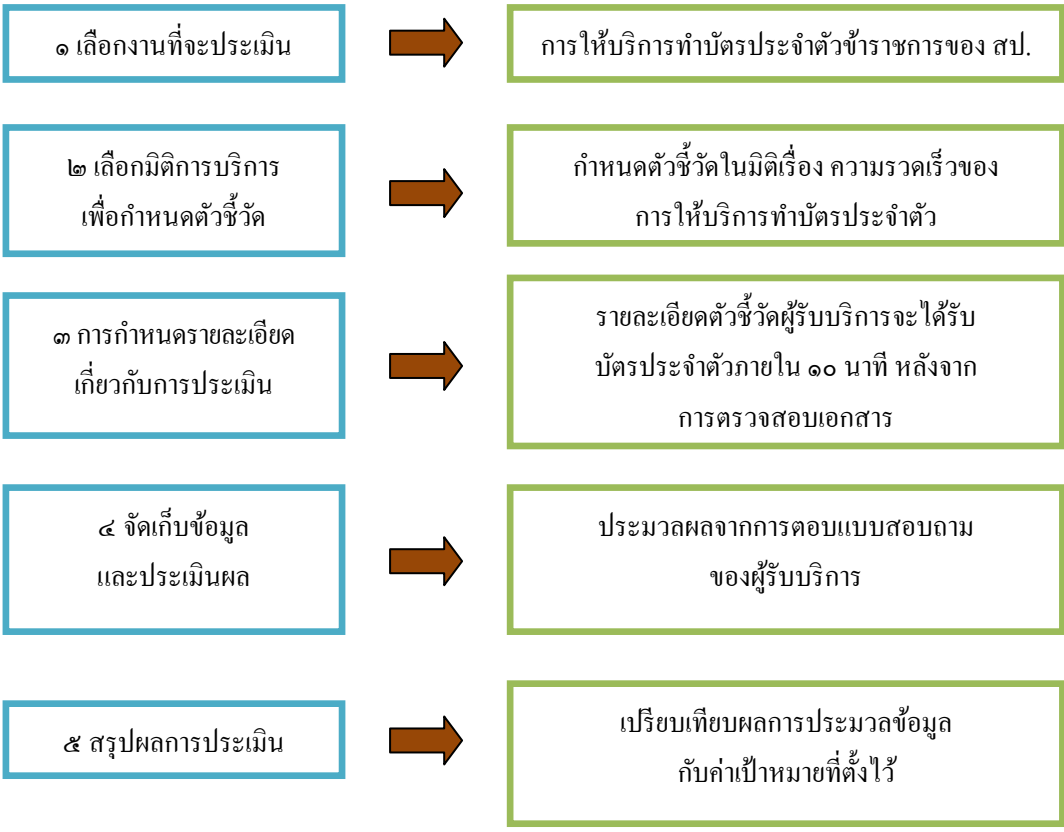
การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการโดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้น หากผู้รับบริการพอใจว่าได้รับบริการเป็นอย่างดีก็จะถือว่าผู้ให้บริการทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี



วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ประเมินเกี่ยวกับงานบริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการประเมิน สามารถดำเนินการได้ดังนี้



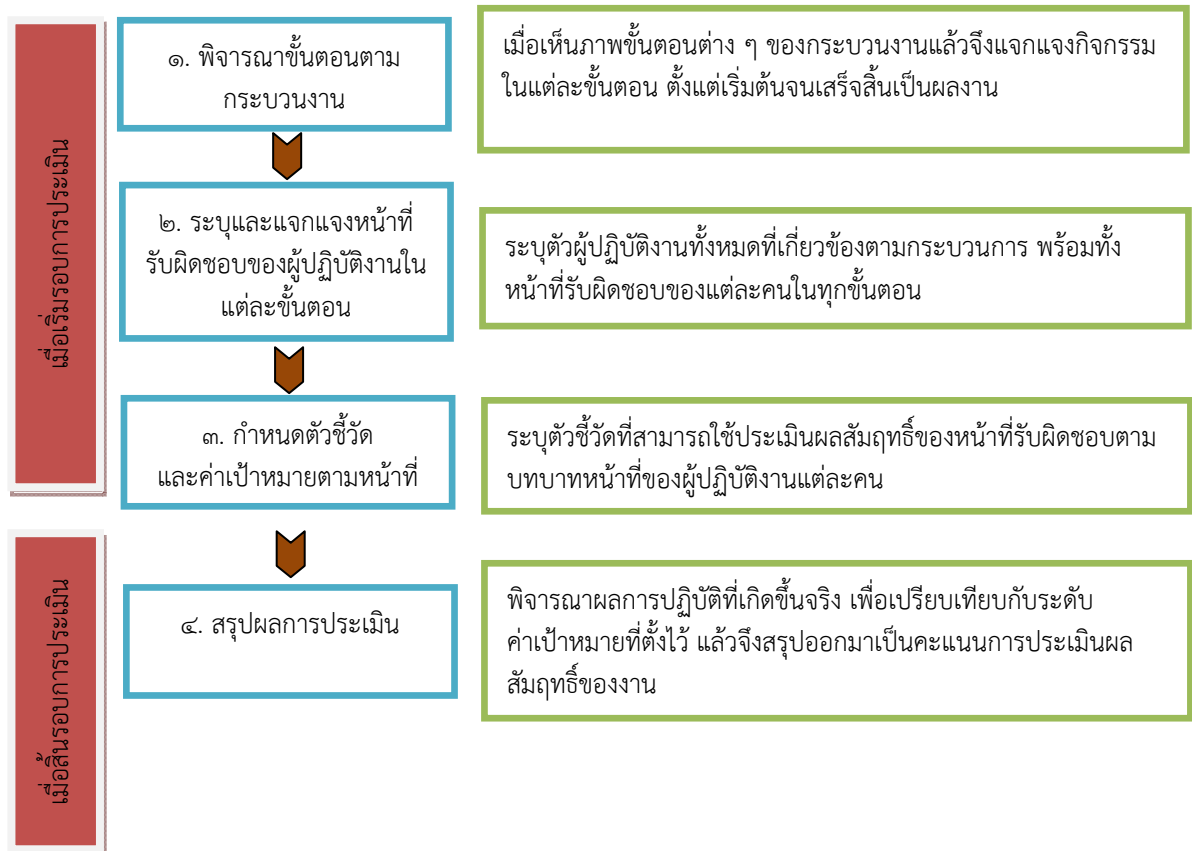
ตัวอย่าง



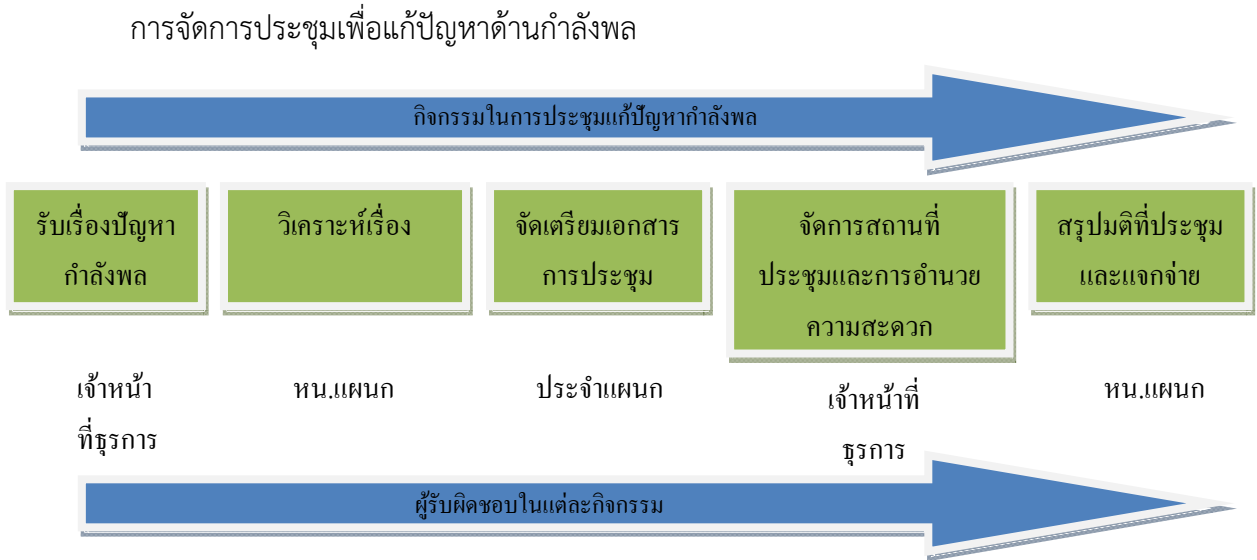
วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow - Charting Method)

การกำหนดตัวชี้วัดตามวิธีนี้เป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของ ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบ ขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย และเหมาะกับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดการประชุม การจัดทำรายงาน การจัดทำคำสั่ง งานการตรวจสอบ งานในโรงงานผลิต งานการส่ง กำลังบำรุง และการจัดทำหนังสือ เป็นต้น

การกำหนด KPI และค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาจะร่วมกับผู้รับผิดชอบ กิจกรรม กำหนดเพื่อให้ผลสำเร็จของงานถูกต้อง ทันท่วงที และมีคุณภาพ เช่น การจัดทำเอกสาร การประชุมสามารถกำหนด KPI ได้ว่า เอกสารการประชุมจะต้องสมบูรณ์ถูกต้องตามที่กำหนด และจะต้อง ส่งถึงผู้เข้าร่วมประชุม ๗ วัน ก่อนการประชุม เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในตัวชี้วัดตาม วิธีนี้ ผู้รับผิดชอบแต่ละคนจะต้องสอดคล้องกันและผลลัพธ์สุดท้ายคือการประชุมมีความสมบูรณ์ ผู้ร่วม ประชุมได้รับข้อมูลข่าวสารก่อนการประชุมในเวลาที่เหมาะสม และผลการประชุมจะถูกแจกจ่ายหน่วยงาน เพื่อนำไปดำเนินการต่อในเวลาที่เหมาะสม ทำได้ตามขั้นตอน ดังนี้



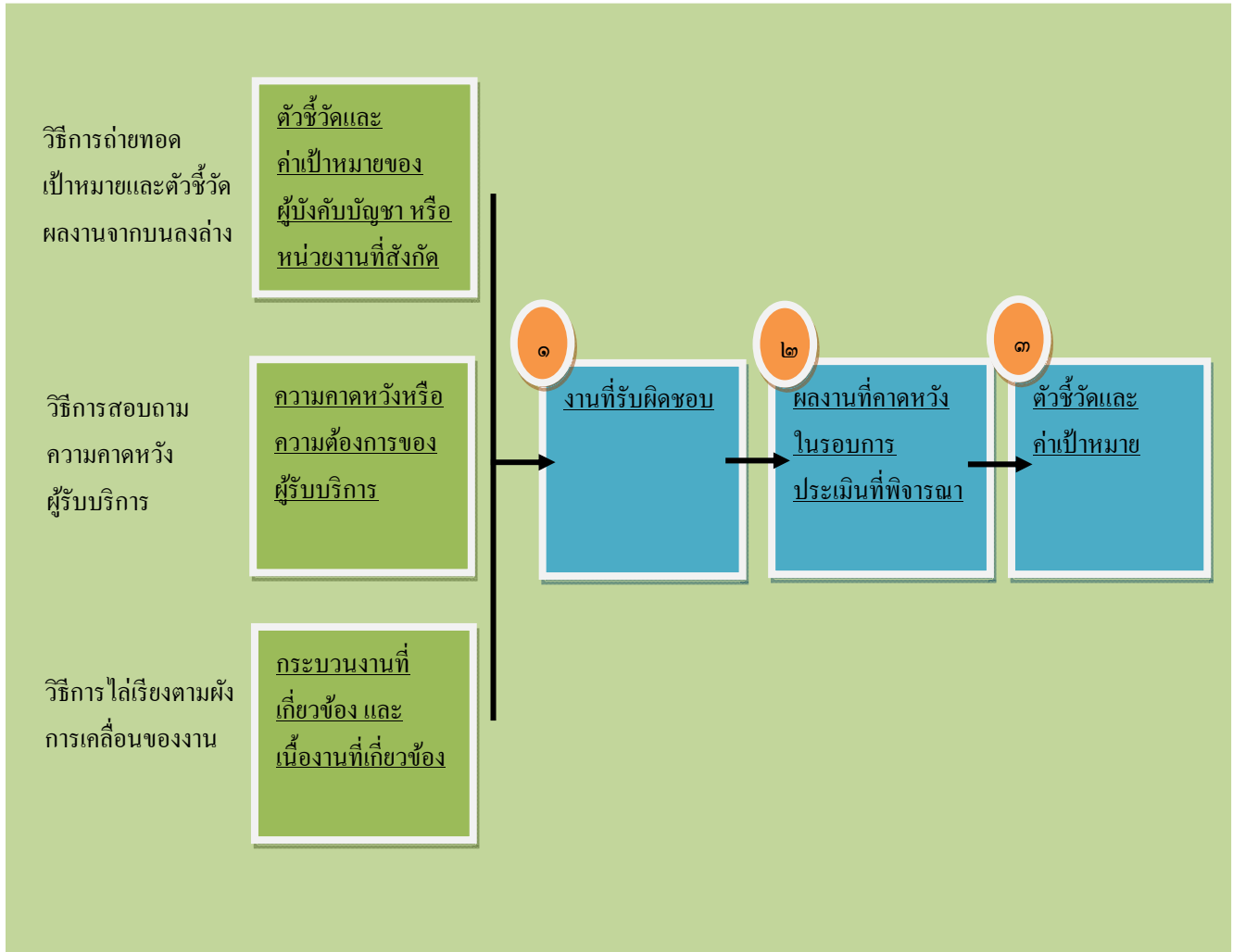
ตัวอย่าง



การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวไปแล้ว หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน และควรนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง (ตามแผนภาพ) โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. ระบุภารกิจหรือสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ
๒. จากภารกิจที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง โดยระบุว่าเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่
๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวัง



การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินเป็นสิ่งทำได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะทำ โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ต้องร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) พิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้หลายกรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑	ตัดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดิมทั้งหมดออกไป และนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใหม่ทั้งหมดมาแทน
กรณีที่ ๒	คงตัวชี้วัดเดิมไว้ทั้งหมด แต่ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นหรือต่ำลง
กรณีที่ ๓	ตัดตัวชี้วัดบางตัวออกไป โดยที่ไม่มีการเพิ่มตัวใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๔	ตัดตัวชี้วัดบางตัวออกไป แล้วเพิ่มตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๕	คงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเดิมไว้ทั้งหมด และเพิ่มตัวชี้วัดบางตัวพร้อมค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา

ทั้งนี้ ในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน ต้องไม่เกิดขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้

ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย ต้องอาศัยการเรียนรู้ ผึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

- คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : SMART
- คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงานและกรอบเวลา
- มีจำนวนเหมาะสม ครอบคลุมเรื่องงาน/ความคาดหวังที่สำคัญ
- คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล
- เลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตามแนวทางของ SMART Objective

S	Specific	คือ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัด
M	Measurable	คือ สามารถวัดได้จริง ได้ผลออกมาชัดเจน
A	Agreed Upon	คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องเห็นชอบร่วมกัน
R	Realistic และ Relevant	คือ ความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
T	Timebound	คือ อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น ๖ เดือน ตามรอบการประเมิน

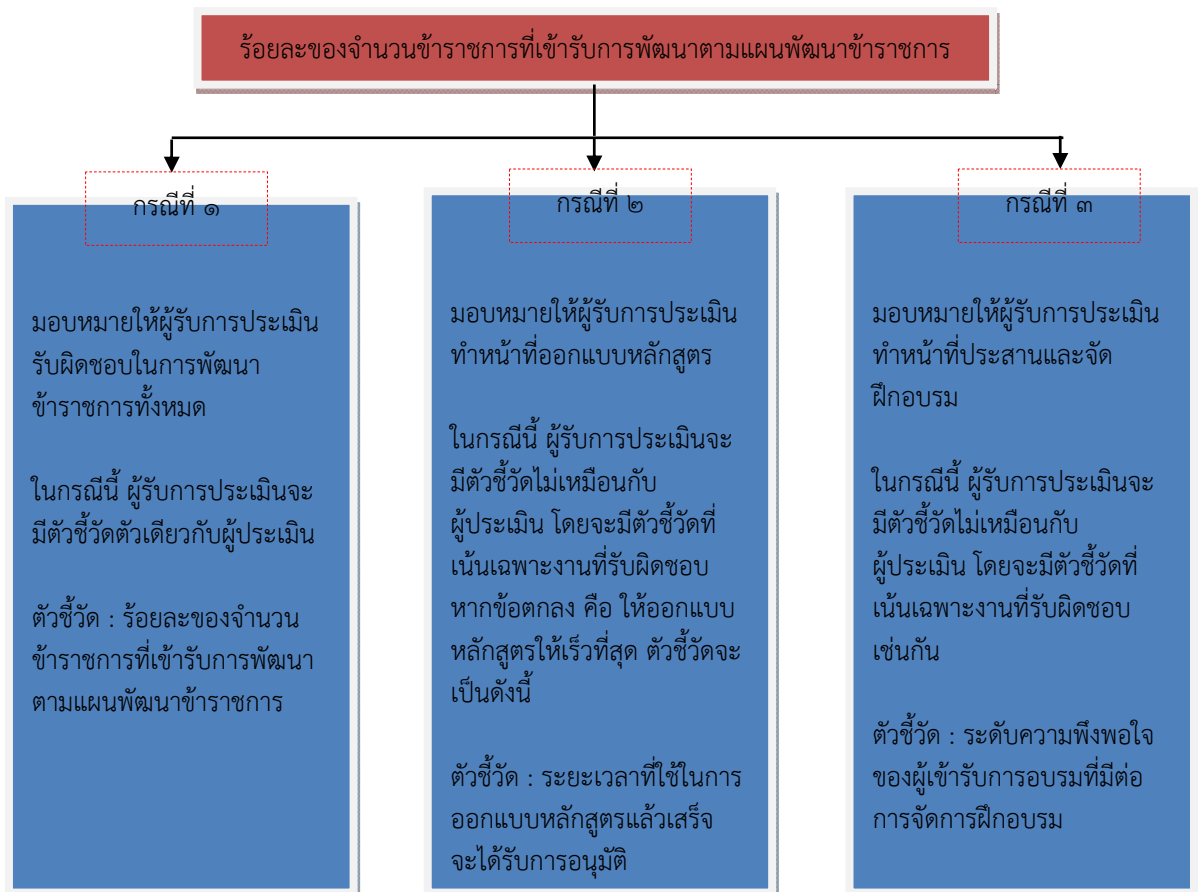
ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ไม่ SMART

- ร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน : ตัวชี้วัดของพนักงานธุรการ
 - ไม่ชัดเจน (Specific) เพราะไม่เจาะจงว่าเป็นงานอะไร
 - ตัวชี้วัดนี้มีปัญหาเรื่องของกรอบเวลา (Timebound) เนื่องจากการประเมินต้องใช้ระยะเวลา ๖ เดือน
 - ควรแก้ไขตัวชี้วัดใหม่เป็น : ร้อยละของจำนวนวันที่สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามมาตรฐานในแต่ละวัน
- ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกรายการ : ตัวชี้วัดของ หน.แผนกกำลังพล
 - เป็นตัวชี้วัดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ หน.แผนก จึงไม่สามารถใช้วัด หน.แผนกกำลังพลได้
- ร้อยละของการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า : ตัวชี้วัดของ หน.แผนกบริการ
 - เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถใช้วัดอะไรได้เลย

คำนิยามถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินเสมอ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดเดียวกัน หรือได้รับความคาดหวังจากผู้รับบริการอย่างเดียวกัน หรือไล่เรียงจากเนื้องานเดียวกัน เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมาย และความคาดหวังในแต่ละกรณีแตกต่างกัน

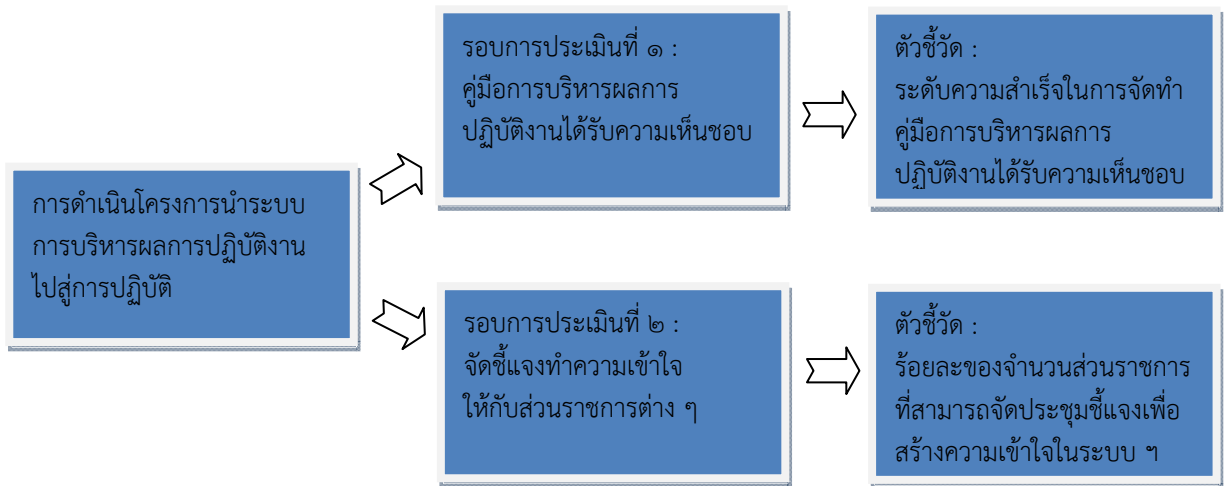
ตัวอย่าง

ผู้อำนวยการกองบริการกำลังพล กำหนดเป้าหมายว่าต้องการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาข้าราชการ



กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของ ผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และกรอบเวลาเสมอ “อำนาจจำแนก” ถือเป็นหัวใจสำคัญ สำหรับการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินที่มีผลงานดี และผู้ที่มีผลงานด้อยได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประสบปัญหา เนื่องจากไม่สะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งต้องอยู่ในกรอบของรอบเวลา การประเมินด้วย

ตัวอย่าง



กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนด ตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ และไม่ควรมีจำนวนมากนักเพื่อไม่ให้เป็นการประเมินมากเกินไป และเมื่อต้องกำหนดน้ำหนักให้กับ ตัวชี้วัดแต่ละตัว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรพิจารณาถึงปริมาณงาน, ผลกระทบและความสำเร็จ และเวลาที่ใช้

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่สอง คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ (Competency) เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ”

อย่างไรก็ดี พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการทำงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตนหรือไม่ ประการใด

โดยถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมให้ปรากฏอย่างน้อยตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตน ก็ถือได้ว่าผู้นั้นมีสมรรถนะตรงตามประเภท/ตำแหน่งของงานของตน และการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวก็ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินด้วย

แนวทางในการประเมินสมรรถนะ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบใหม่เป็นครั้งแรก จึงกำหนดให้ประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการด้วยสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. บริการที่ดี
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
๕. การทำงานเป็นทีม

มาตรวัดสมรรถนะ

ใช้เป็นแนวทางสำหรับการประเมินว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง แสดงไว้ดังนี้

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐ - ๗๐	ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐

ในการนำมาตรวัดแบบนี้ไปใช้ ให้ผู้ประเมินดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาสรรณะทีละตัว เพื่อประเมินและให้คะแนนตามมาตรวัด และดำเนินการสำหรับ สรรณะตัวต่อไปที่เหลือจนครบทุกตัว

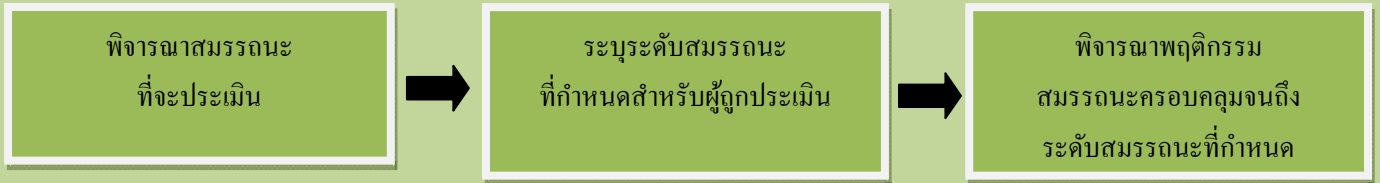
๒. ในการประเมินสรรณะหนึ่ง ๆ ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินถูกคาดหวังว่าจะต้องมี สรรณะนั้นในระดับใด

๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมทีละรายการจนถึงระดับสรรณะที่กำหนด จากนั้น ให้นำรายการพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ โดยต้องไม่นับพฤติกรรมที่ยังทำไม่ได้ ไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่อง ต้องปรับปรุง แล้วจึงคำนวณว่าพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ เท่าใดของรายการพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังทั้งหมด จากนั้นจึงนำผลการคำนวณไปเทียบกับมาตรวัดว่า อยู่ในระดับใด แล้วจึงให้คะแนนไปตามระดับที่ได้

ตัวอย่าง

สมศักดิ์ เป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ ซึ่งถูกคาดหวังว่าต้องมีสรรณะเรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับ ๓ ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรม สรรณะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตั้งแต่ระดับ ๑ - ๓ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสมศักดิ์แสดง พฤติกรรมตามสรรณะระดับที่ ๓ หรือไม่ ตามแผนภาพ

การพิจารณาขอบเขตพฤติกรรมสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมินสามารถแสดงให้เห็นคั้งขั้นตอนที่แสดง



การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑ : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี <ul style="list-style-type: none">- พยายามทำงานในหน้าที่ถูกต้อง- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ <ul style="list-style-type: none">- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none">- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
ระดับ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน <ul style="list-style-type: none">- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
ระดับ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none">- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none">- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ตัวอย่าง :
กรณีประเมินสมรรถนะที่ระดับ ๓ การประเมินจะครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดจนถึงสมรรถนะระดับที่ ๓

การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา

การแจ้งผลการประเมิน

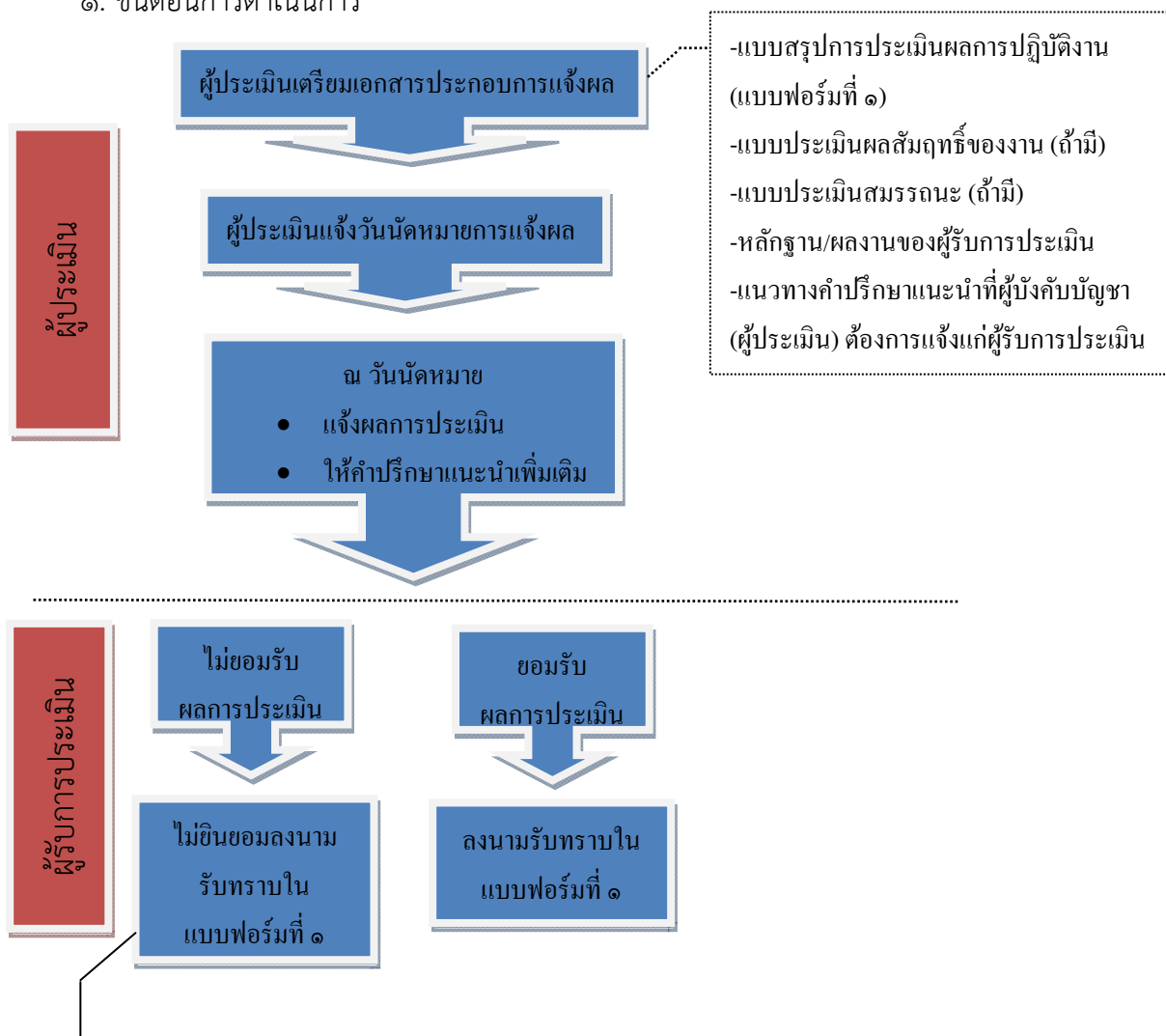
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ทราบ โดยดำเนินการเป็น ๒ กรณี คือ

๑. การแจ้งผลรายบุคคล เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานของตน ในช่วงระยะเวลาการประเมินนั้น และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) มีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ก่อนเข้าสู่รอบการประเมินต่อไป โดยในการแจ้งผลกรณีนี้ ผู้รับการประเมินต้องลงนามรับทราบด้วย

๒. การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” เป็นการประกาศของ นขต.สป. เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย ผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และดีมากให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสของการประเมินอีกด้วย

การแจ้งผลรายบุคคล

๑. ขั้นตอนการดำเนินการ



๒. สารสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ควรแจ้งแก่ผู้รับการประเมิน
- คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินว่าได้เท่าไร และอยู่ในระดับใด (เช่น ดี ดีมาก หรือ ดีเด่น)
 - คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานว่าได้เท่าใด
 - คะแนนประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ว่าได้เท่าใด
 - จุดเด่น และประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรพัฒนาเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่าง ๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสารบรรณ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มาติดต่อสอบถามข้อมูล
ร้อยละของจำนวนการรับและส่งหนังสือ “ลับ” ให้สำนัก/กอง ที่รับส่งได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารต้นฉบับจริง
จำนวนครั้งที่รับหนังสือจากภายนอกและเสนอให้ผู้บริหารล่าช้ากว่า ๑ วันทำการนับจากวันที่รับ
จำนวนครั้งที่ได้มีการจัดฝึกอบรมเรื่องระเบียบงานสารบรรณ
ร้อยละของเอกสารทุกประเภทที่ได้รับจากส่วนงานภายในเพื่อเสนอผู้บริหารลงนามมีความผิดพลาด
ร้อยละของจำนวนหนังสือรับ-ส่ง ที่ได้ดำเนินการถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนข้าราชการที่เข้ารับการอบรมหลักสูตร
จำนวนหลักสูตรอบรมด้าน IT ที่ดำเนินการจัดให้แก่ข้าราชการ
ร้อยละของเรื่องที่ทำเนิการให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนครั้งที่จัดวิทยากรในการอบรมการใช้ระบบสารสนเทศได้ตามร้องขอ
ระดับความสำเร็จในการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลตามแผนที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบเครือข่ายภายในสำนักงาน
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์นับจากเวลาที่ได้รับแจ้งจากทางหน่วยงานต่าง ๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานกฎหมาย
ร้อยละของจำนวนงานตรวจร่าง/ยกร่าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหารือที่ดำเนินการเสร็จได้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหารือที่ดำเนินการตอบกลับได้ภายในเวลา ๕ วัน

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานวิเทศสัมพันธ์
จำนวนครั้งในการจัดประชุมสร้างความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน
จำนวนครั้งการดำเนินการจัดทำสรุปการเดินทางไปราชการ ประชุม สัมมนา ฝึกอบรมปฏิบัติงานวิจัย ดูงาน ณ ต่างประเทศรายเดือนไม่แล้วเสร็จทันเวลา
ร้อยละของจำนวนเรื่องการตอบข้อซักถาม/ข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานจากต่างประเทศ และสามารถตอบกลับได้ภายในเวลา ๓ วัน
ร้อยละของจำนวนความร่วมมือด้านการต่างประเทศที่สามารถทำได้แล้วเสร็จตามที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำ MOU กับประเทศคู่เจรจา
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ (ตามที่ได้รับการมอบหมายหรือประสานงาน)
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานรับรองชาวต่างประเทศ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานตรวจสอบภายใน
จำนวนรายงานผลการตรวจสอบที่เสนอหัวหน้าส่วนราชการตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปี
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ
จำนวนรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนการให้คำปรึกษาแนะนำที่ดำเนินการได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานแผน
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ
ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต และตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามแผนประจำปี
ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
ระยะเวลาในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้แล้วเสร็จ
ระยะเวลาที่จัดทำแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานอื่น ๆ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการขอต่อใบอนุญาต
ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ดำเนินการได้ตามแผนงาน
ร้อยละของการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
ร้อยละของจำนวนการประชุมที่มีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม/สัมมนา

ได้ครบถ้วน
ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง