

การพัฒนาเครื่องมือประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปี

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าตูม

อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

บทที่ 1
บทนำ

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2556 เห็นชอบในหลักการให้มีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการส่วนท้องถิ่นจากระบบซีเป็นระบบแท่ง (Broadband) และมติที่ประชุมครั้งที่ 4/2557 เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2557 เห็นชอบในหลักการการสร้างความสมบูรณ์ของระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นใหม่ทั้งระบบ และได้มีประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นไป และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) ลงวันที่ 4 มิถุนายน 2558 แก้ไข “ตำแหน่งประเภทบริหาร” และ “ตำแหน่งประเภทอำนวยการ” เป็น “ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น” และ “ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น”

และตามแนบท้ายประกาศเรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 บัญชีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

1. ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 21 ด้าน (สายงานประเภทบริหารท้องถิ่นอย่างน้อย 7 ด้าน ,สายงานประเภทอำนวยการท้องถิ่น อย่างน้อย 7 ด้าน , สายงานประเภทวิชาการ อย่างน้อย 5 ด้าน , สายงานประเภททั่วไป อย่างน้อย 3 ด้าน)
2. ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 9 ด้าน ดังนี้
    1. ทักษะการบริหารข้อมูล
    2. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
    3. ทักษะการประสานงาน
    4. ทักษะในการสืบสวน
    5. ทักษะการบริหารโครงการ
    6. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
    7. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
    8. ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
    9. ทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ (สายงานประเภทบริหารท้องถิ่นอย่างน้อย 4 ด้าน , สายงานประเภทอำนวยการท้องถิ่น อย่างน้อย 4 ด้าน , สายงานประเภทวิชาการ อย่างน้อย 3 ด้าน , สายงานประเภททั่วไป อย่างน้อย 3 ด้าน)
3. สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจำแนกเป็น 3 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก ที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่ง จำเป็นต้องมี 5 สมรรถนะ ดังนี้ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ระบบแท่ง)
    1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
    2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
    3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
    4. การบริการเป็นเลิศ
    5. การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำตัวผู้บริหารสมรรถนะที่ข้าราชการประเภทบริหาร และอำนวยการจำเป็นต้องมี 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
3. ความสามารถในการพัฒนา
4. ความคิดเชิงกลยุทธ์

3. สมรรถนะประจำสายงาน ที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับต่าง ๆ จำนวน 22 สมรรถนะ อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ ซึ่งได้กำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มี 4 ประเภท ดังนี้ บริหารท้องถิ่น , อำนวยการท้องถิ่น , วิชาการ , ทั่วไป และให้มีระดับ ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น
   - ระดับต้น
   - ระดับกลาง
   - ระดับสูง
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น
   - ระดับต้น
   - ระดับกลาง
   - ระดับสูง
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ
   - ระดับปฏิบัติการ
   - ระดับชำนาญการ
   - ระดับชำนาญการพิเศษ
   - ระดับเชี่ยวชาญ
4. ตำแหน่งประเภททั่วไป
   - ระดับปฏิบัติงาน
   - ระดับชำนาญงาน
   - ระดับอาวุโส

ตาม หนังสือ ที่ มท 0809.5/ว 58 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2558ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกคำสั่งจัดข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าสู่ประเภทตำแหน่ง (ระบบแท่ง) ตามบัญชีจัดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าสู่ประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับตำแหน่ง ที่ ก.จ.จ., ก.ท.จ., ก.อบต. จังหวัด และ ก.เมืองพัทยา เห็นชอบ โดยให้คำสั่งดังกล่าวมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2558 ประกาศ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2558 ได้กำหนดสายงาน 99 สายงาน ตามบัญชีรายละเอียดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่จะเขียนตามสายงานที่ได้มีการยุบหรือเพิ่มสายงานตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยจะกำหนดรูปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ คือ

1. หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities) เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างจึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งอันเป็นการสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรโดยครบถ้วน

2. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Knowledge and Experiences) เป็นการกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้นต้องมีคุณสมบัติ เชิงวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่ง

3. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Skills and ompetencies) เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ต้องการความรู้ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลงานที่ดีซึ่งทำให้ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เข้าสู่ระบบแท่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นมา จึงทำให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ฉบับลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 ถูกยกเลิก และใช้ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการระเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2558 สรุปการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นใหม่ทั้งระบบประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 6 ระบบ โดยสรุปดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระบบจำแนกตำแหน่ง
2. การเปลี่ยนแปลงชื่อสายงาน
3. การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (JobSpecification)และการกำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Competency)
4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบัญชีเงินเดือน
5. การเปลี่ยนแปลงการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการพัฒนาในแต่ละระดับชั้นงาน
6. การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

บทที่ ๒
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑.๑ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตาม เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดสามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๒ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณา

(๑) การเลื่อนตำแหน่ง

(๒) การเลื่อนขั้นเงินเดือน

(๓) การให้รางวัลประจำปี (โบนัส) แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักการของระบบคุณธรรม

(๔) การพัฒนาข้าราชการ

(๕) เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๒. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ คะแนนจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

มีองค์ประกอบ คือ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กำหนดโดยพิจารณาจากความสำเร็จของงานและการตกลงระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)

๒.๒ คะแนนจากการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะที่ ก.อบต.กำหนด

๒.๓ คะแนนจากการประเมินปัจจัยอื่น ๆ

โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติราชการในหน้าที่นั้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน **ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา** โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

๔. รอบการประเมินและระยะเวลาปฏิบัติราชการ

ข้าราชการหรือพนักงานส่วนตำบลจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑	ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป
รอบที่ ๒	ระหว่างวันที่ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

๕. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ที่	ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
๑.	นายก อปท.	ปลัด อปท.
๒.	ปลัด อปท.	๑. รองปลัด อปท. ๒. ผอ.สำนัก/ กอง ๓. หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก/กอง
๓.	ผอ.สำนัก/ กอง	๑. ข้าราชการ/ พนักงานส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในบังคับบัญชา ๒. ผอ.สถานศึกษา ๓. ครูผู้ดูแลเด็ก
๔.	ผอ.สถานศึกษา	ข้าราชการครูในสังกัดโรงเรียน

๖. องค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนน้ำหนักในการประเมิน

๖.๑ องค์ประกอบการประเมิน

มีองค์ประกอบในการประเมินอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่

๑) องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการวัดความสำเร็จของโครงการ/ งาน /กิจกรรม ที่ข้าราชการผู้นั้นได้ปฏิบัติงาน หรืองานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยเปรียบเทียบกับความสำเร็จ และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่รอบการประเมิน ซึ่งจะประเมินใน ๔ มิติ คือ

๑.๑) ปริมาณผลงาน

๑.๒) คุณภาพผลงาน

๑.๓) ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนด

๑.๔) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

๒) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

ประเมินจากสมรรถนะหลักตามข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงานที่มีการกำหนด โดยกำหนดสมรรถนะหลักตามข้อเสนอ มี ๕ สมรรถนะ คือ

๒.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๒.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

๒.๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

๒.๔) การบริการเป็นเลิศ

๒.๕) การทำงานเป็นทีม

๓) องค์ประกอบอื่น ๆ

ก.ถ. หรือ ก.กลาง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะกิจเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้

๖.๒ สัดส่วนน้ำหนักในการประเมิน

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะมีน้ำหนักไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ และจะมีการกำหนดให้ข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่นที่พ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว และผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมีน้ำหนักขององค์ประกอบการประเมินแตกต่างกัน เช่น กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ดังนี้

พนักงานส่วนท้องถิ่น	น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไม่ต่ำกว่า ๗๐%)	น้ำหนัก พฤติกรรม/สมรรถนะ
ผู้ที่พ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	๗๐%	๓๐%
ผู้ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	๕๐%	๕๐%

๗. การกำหนดระดับผลการประเมิน

ในแต่ละรอบการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะต้องทำการตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเป้าหมาย และผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินและจะทำการประเมินผล โดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติราชการที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน

ระหว่างรอบการประเมินหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีการถ่ายโอนภารกิจ ได้แก่ อปท. ทำให้ อปท. มีงานเพิ่มเติมจากที่ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) อาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) เพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ก็ได้ โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน โดยจะกำหนดระดับผลการประเมินตามกลุ่มคะแนน ดังนี้

๑) การคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ

กำหนดให้คำนวณคะแนนทั้งในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะ โดยให้นำผลคะแนนที่ได้จากแต่ละส่วน มาคำนวณผลคะแนนตามค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ แล้วให้สรุปคะแนนผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม ซึ่งจะมีคะแนนเต็มร้อยละ ๑๐๐

คะแนนผลการปฏิบัติราชการ (๑๐๐ คะแนน) = (คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน X น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน) + (คะแนนสมรรถนะ X น้ำหนักสมรรถนะ)

๒) การแบ่งระดับผลการประเมิน

การแบ่งคะแนนผลลการปฏิบัติราชการ แบ่งออกได้เป็น ๕ ระดับ

๒.๑) ดีเด่น (ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป)
๒.๒) ดีมาก (ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐)
๒.๓) ดี (ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐)
๒.๔) พอใช้ (ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐)
๒.๕) ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

กรณีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากจะแบ่งระดับผลการปฏิบัติราชการ ออกเป็น ๕ ระดับแล้ว ยังจะต้องนำผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย โดยนำคะแนนผลการปฏิบัติราชการมาจัดแยกเป็น ๒ ระดับ คือ ผ่านการประเมน (ตั้งแต่ ๖๐ ขึ้นไป) และไม่ผ่านการการประเมิน (ต่ำกว่า ๖๐)

ผลการปฏิบัติราชการจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ยังใช้ในการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง เป็นต้น

๘. การจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ

ในช่วงต้นรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับประเมิน) ต้องร่วมกันวางแผนการปฏิบัติราชการและจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ตามที่ได้ตกลงกันไว้ และร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล

๙. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๙.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

พิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่บ่งชี้ผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะอิงกับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ โดยมี ๓ ลักษณะ ได้แก่

(๑) งานตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น นโยบายผู้บริหารท้องถิ่น

(๒) งานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น โครงการ/งาน/กิจกรรมในงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากคำสั่งมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา

(๓) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของหน่วยงานหรือของผู้รับการประเมิน เช่น โครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ขั้นตอนการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงาน

(๑) กำหนดโครงการ/ งาน/ กิจกรรม

(๒) กำหนดค่าน้ำหนัก

(๓) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

(๔) กำหนดค่าเป้าหมายผลสำเร็จ

(๕) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

๙.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency)

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง สิ่งที่ข้าราชการแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันเป็นผลจากแรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายในจิตใจที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) คือ พฤติกรรของข้าราชการที่ได้แสดงออกต่อการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อเทียบกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ในพจนานุกรรมสมรรถนะตำแหน่งของตนเองหรือไม่ หากข้าราชการผู้นั้นได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอย่างน้อยเท่ากับพฤติกรรมที่คาดหวัง/ ต้องการแล้วย่อมถือได้ว่าข้าราชการนั้น มีสมรรถนะได้ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ

๑๐. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

(๑) ตัวชี้วัด (KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicatiors KPIs)

ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่าง จากผลการปฏิบัติงานได้

(๒) ค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมาย (Targets)

ค่าเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงประโยชน์ ที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

๑๑. ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

S เจาะจง (Specific)	มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M วัดได้ (Measurable)	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
A เห็นชอบ (Agreed Upon)	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
R เป็นจริงได้ (Realistic)	ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
T ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

๑๒. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

"ผลสัมฤทธิ์หลัก" คือ ผลที่ได้ตามมาจากผลผลิต หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติโครงการ/ งาน/ กิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ต้องมีมูลค่า หรือคุณค่าต่อองค์กรเท่านั้น

วิธีการชี้วัดความสำเร็จ

ผลสัมฤทธิ์ (Result) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcome)
วัตถุประสงค์ = เป็นผลผลิต (Outputs)
เป้าหมาย = เป็นผลลัพธ์ (Outcome)

สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- **พิจารณาวัตถุประสงค์** : งานนี้ทำไปเพื่ออะไร
- **กำหนดตัวชี้วัด** : จะวัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร (ระบุหน่วยที่จะใช้วัด เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่เสร็จ ฯลฯ)
- **กำหนดค่าเป้าหมาย** : ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระบุระดับค่าเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุระดับค่าเป้าหมายที่มากกว่าหรือน้อยกว่าที่ต้องการด้วย)
- **กำหนดน้ำหนัก** : ตัวชี้วัดนี้ มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ
- **วัดผลสำเร็จ** : จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการประเมินอย่างไร

๑๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

(๑) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantity)

หมายถึง ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ อัตราส่วน ค่าเฉลี่ย สัดส่วน หน่วย/วัน จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง ปริมาณการให้บริการ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณเหมาะสำหรับการวัดสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

แนวทางการพิจารณาตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น

ตัวอย่าง เช่น

- ร้อยละของโครงการที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของประชากรที่เข้ารับบริการ
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำใบอนุญาตขับขี่ยานพาหนะ
- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับความเสียหายจากอุทกภัยที่สามารถแก้ไข พื้นฟูได้ ภายใน ๒ สัปดาห์
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้

(๒) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Quality)

หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมินเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้ชัดเจน แต่สามารถวัดเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ เช่น การวัดความพึงพอใจ

แนวทางการพิจารณาตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

โดยวัดความสำเร็จของงานจาก ความถูกต้องของงาน ความประณีต ความเรียบร้อยของงาน การตรงตามมาตรฐานของงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จของงาน การดำเนินงานเป็นขั้นตอน

<u>ตัวอย่าง</u> เช่น

สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด	ตัวชี้วัด
ผู้เข้าอบรมชอบหรือไม่ชอบการจัดอบรมที่จัดขึ้น	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๙
ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด	คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม
ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๙ มากน้อยเพียงใด	ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๙

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการเก็บข้อมูล
คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๙	ผู้เข้ารบการอบรมทุกคน	แจกแบบสอบถามให้กับผู้เข้ารับการอบรมทุกคนทำการให้คะแนนภายหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม
คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม	ผู้เข้ารบการอบรมทุกคน	แจกข้อสอบให้ผู้เข้ารับการอบรมสอบภายหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง
ระดับประสิทธิภาพของเอกสารประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการระวังตนเองจากไข้หวัดใหญ่ ๒๐๐๙	ประชาชน	แจกแบบสอบถาม โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างครอบคลุม ๗๖ จังหวัด โดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ ๙๕ โดยเก็บข้อมูล ๑ ครั้ง ณ เดือนกุมภาพันธ์

(๓) ตัวชี้วัดเชิงประโยชน์ (Benefit)

หมายถึง ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดความสำเร็จของงานจากระยะเวลา ความประหยัด ความคุ้มค่าหรือต้นทุนการทำงาน

แนวทางการพิจารณาตัวชี้วัดเชิงประโยชน์

โดยวัดความสำเร็จของงานจาก ระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ ระยะเวลาการทำงานเสร็จตามแผน ความประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน ความคุ้มค่า

ตัวอย่าง เช่น

ด้านกำหนดเวลา	ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน
- งานเสร็จตามวันครบกำหนด - ส่งงานตามกำหนดเวลา - ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน	- จำนวนเงินที่ใช้จ่าย - จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม - ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ - ร้อยละของเงินงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด

๑๔. เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน มี ๔ วิธี

(๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

(๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

(๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

(๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

(๑) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดรับหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมิน จึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

(๑.๑) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ***เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง*** โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยใช้ในกรณี

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชิ้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

ตัวอย่าง

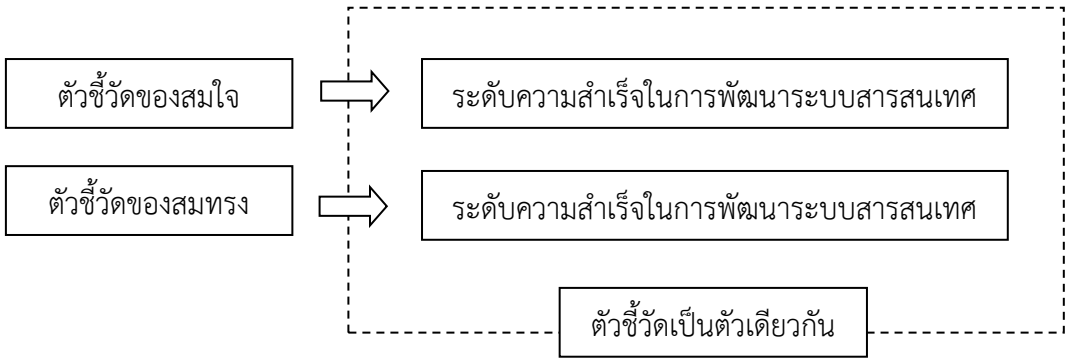
▪ สมใจ เป็นผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ ได้รับมอบหมายว่า ในรอบการประเมินนี้จะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่ค้างอยู่ให้เสร็จ โดยงานดังกล่าวสมใจมอบหมายให้สมทรง ซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการรับผิดชอบในการพัฒนาระบบงาน

▪ ในกรณีนี้จะเห็นว่า

สมใจ	สมทรง
จะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ เนื่องจากเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ	จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็นหัวหน้าโครงการ

จะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองคนในการผลักดันการพัฒนาระบบงานให้สำเร็จ

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของสมทรงจึงสามารถยึดเอาตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดของสมใจได้ดังนี้



(๑.๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบ ***ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป*** โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนๆ กัน มากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป

ตัวอย่าง

▪ กรมสรรพากร มีเป้าหมายเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปี โดยเป้าหมายรวมดังกล่าวเป็นผลจากการเก็บภาษีนิติบุคคลประจำปีของสำนักงานภาคต่าง ๆ รวมกัน

ดังนั้น ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะถูกแบ่งไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละภาค ดังนี้



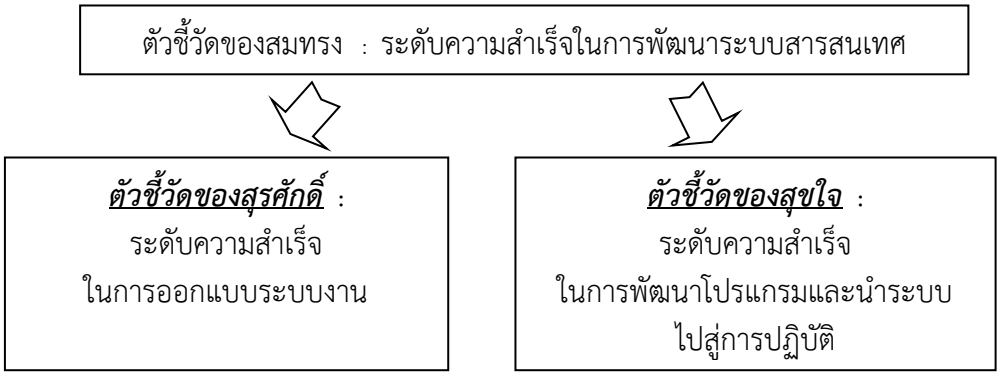
(๑.๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ***<u>ในกรณีนี้ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการเพียงบางด้าน</u>*** เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในเนื้องานที่แตกต่างกันไป

<u>ตัวอย่าง</u>

- สมทรงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศงานดังกล่าว สมทรงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ดังนี้
  - สมศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบ
  - สุขใจ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรมและนำระบบไปสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัดตามการมอบหมายงาน จะเป็นดังนี้



❖ **<u>แนวทางปฏิบัติในการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง</u>**

๑. พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร

๒. พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทำความเข้าใจความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ เพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน

๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

๓.๑ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภารกิจที่มอบหมายดังกล่าว

▪ ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมิน ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใดๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน *<u>เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกัน ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นตัวเดียวกับของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน</u>*

▪ ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้ประเมินหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกัน เพื่อมอบหมายให้ผู้รับการประเมินที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ *<u>โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่าหรือไม่เท่ากันก็ได้</u>*

▪ ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมาย เพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน *<u>แต่จะเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน</u>*

๓.๒ ในกรณีที่ต้องการกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมิน<u>แตกต่างจากผู้ประเมิน</u>หรือหน่วยงานพิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

▪ มีจุดเน้นอะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินรายนั้น ปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้ยิ่งมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น

▪ จุดเน้น หรือมิติที่เน้นผลสำเร็จดังกล่าวนั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

ทั้งนี้ ภายหลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัด

๔. พิจารณาสรุปและตกลงตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้นบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(๒) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลกรปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่า *ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด*

วิธีนี้*เหมาะกับงานให้บริการ* หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญโดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับการประเมิน	เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก และการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน
๒. เลือกมิติการบริการที่จะใช้ประเมินพร้อมตัวชี้วัด	เช่น ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความสุภาพในการให้บริการ และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนมิติของการให้บริการนั้น
๓. ตัดสินใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน	ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน
๔. จัดเก็บข้อมูลและประมวลผล	เช่น ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปประมวลผล
๕. สรุปผลการประเมิน	เปรียบเทียบผลการประมวลข้อมูลที่เก็บกับระดับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วสรุปเป็นคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง

ผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้รับบริการ	ตัวชี้วัด
เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	พิมพ์งานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยพิมพ์ไม่ตกหล่นหรือผิดพลาด	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถพิมพ์งานได้ทันตามกำหนดเวลา และ/ หรือมีปัญหาคุณภาพของงานพิมพ์
ผู้ติดต่อราชการ	พึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลรวดเร็ว และมีอัธยาศัยที่ดี	ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่สารบรรณต่อผู้ติดต่อราชการ

(๓) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนงานหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะกับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

(๓.๑) ไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้น ๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

(๓.๒) สรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้องานในความรับผิดชอบทีละเนื้องาน ดังนี้

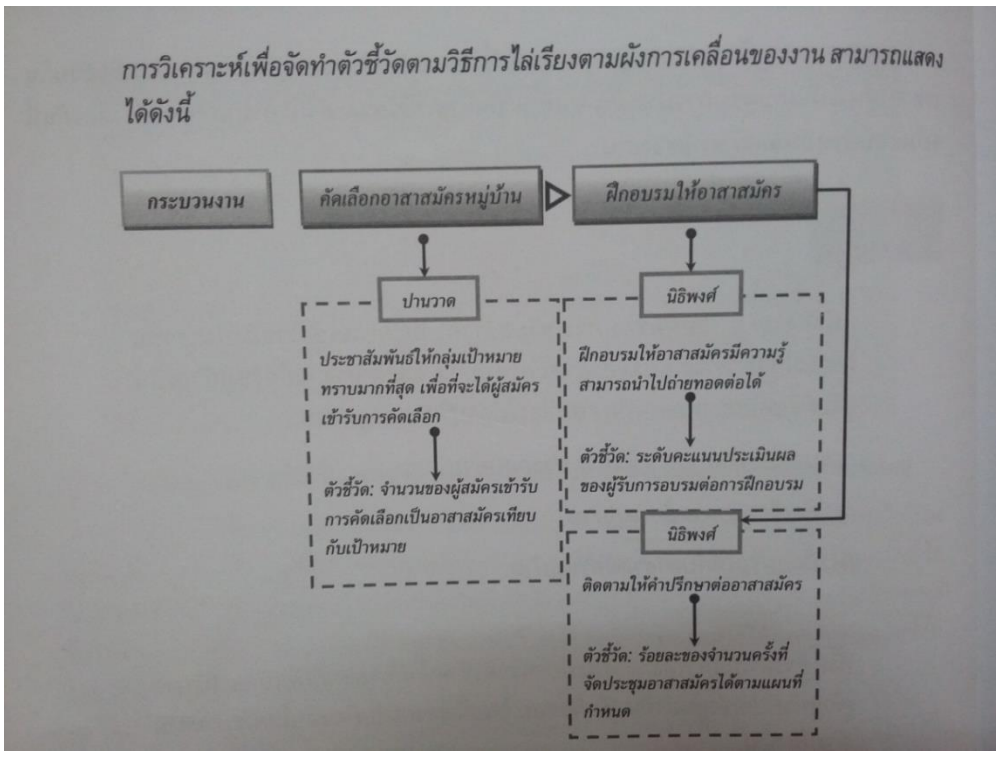
๑) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบนั้นควรเป็นเช่นใด

๒) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินนั้น ๆ ปฏิบัติราชการได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น เช่น จำนวน (ทำได้ยิ่งมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นผลสำเร็จดังกล่าวนั้น จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

๓) กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัว

(๓.๓) พิจารณาสรุปและตกลงตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้นบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



(๔) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

ตัวอย่างที่ ๑

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		๑	๒	๓	๔	๕
เอกสารที่รับ/ ส่ง ถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาดและไม่ทันตามกำหนดเวลา (ต่อปี	มากกว่า ๓๕ ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓๕ ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓๐ ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๕ ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง (นับทุก ๓ เดือน	มากกว่า ๒๕ เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๕ เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๕ เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๐ เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกองให้เป็นปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาดมากกว่า ๒๐ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๕รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑๐รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๕รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน ๒๕ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๒๐ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๑๕ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๑๐ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๕ ครั้ง

ตัวอย่างที่ ๒

ปัญหาประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/ โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
ชุมชนร้องเรียนว่าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารการจัดฝึกอบรมของสำนักงานคุมประพฤติ	พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการฝึกอบรมที่สำนักงานคุมประพฤติดำเนินการ	พัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน	จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นในปี ๒๕๕๑	ใช้ข้อมูลจากรายงานการพัฒนาช่องทางประชา-สัมพันธ์ที่ดำเนินการเสร็จในการประเมิน

คำถามที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ :

- ปีที่ผ่านมาเราประสบปัญหาอะไร แล้วปีหน้าเราจะแก้ไขอย่างไร
- เราจะนำวิธีการทำงาน หรือเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ มาใช้
- เราสามารถลดเวลาและความผิดพลาดในขั้นตอนใดได้บ้าง
- เราอยากเห็นอะไรดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ฯลฯ

๑๕. ตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกได้เป็น ๔ มิติ ได้แก่

(๑) ปริมาณผลงาน

โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น

(๒) คุณภาพผลงาน

โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน

(๓) ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนด

โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้

(๔) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

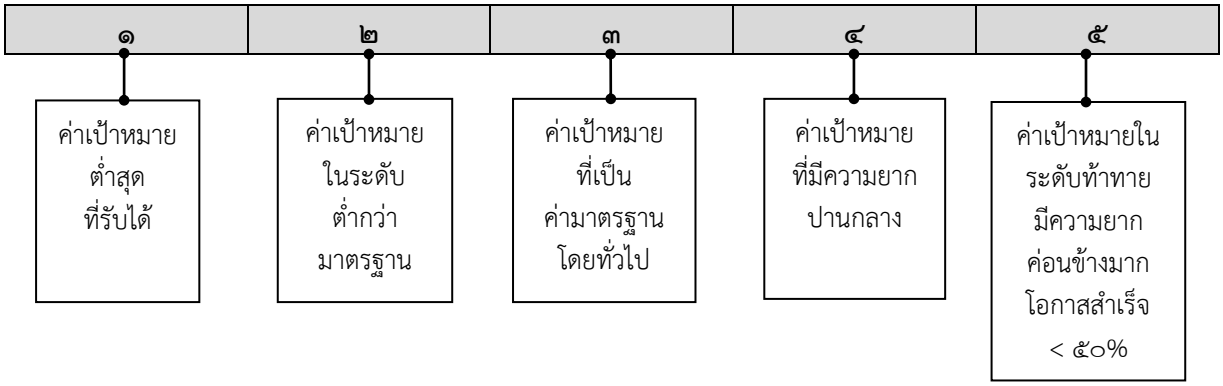
โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

๑๖. การกำหนดค่าเป้าหมาย

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) จากนั้นจึงค่อยมากำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ชี้ระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละค่า KPI ซึ่งการดำเนินการทั้งสองส่วนนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินทุกครั้ง

โดยทั่วไป ค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวมักแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนี้

ค่าเป้าหมายของข้าราชการพลเรือน



ความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับมีดังนี้

- **ระดับ ๑ ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***หนึ่ง*** *คะแนน*
- **ระดับ ๒ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สอง*** *คะแนน*
- **ระดับ ๓ ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สาม*** *คะแนน*
- **ระดับ ๔ ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***สี่*** *คะแนน*
- **ระดับ ๕ ค่าเป้าหมายระดับยากมาก** *ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้* ***ห้า*** *คะแนน*

ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ ให้เริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓) เป็นหลักไว้ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับ KPI ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ควรมีค่ามาตรฐานเป็นเช่นไร ให้พิจารณาจากสถิติ ข้อมูล จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมายนั้นเป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

๒. กำหนดค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับ ๑) โดยทั่วไปผลการปฏิบัติราชการจริง **ไม่ควรอย่างยิ่ง** ที่จะต่ำกว่าระดับนี้

๓. กำหนดค่าเป้าหมายระดับยากมาก (ระดับ ๕) ให้เป็นค่าที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ว่าเป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงถึงระดับนี้ ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จจำต้องมีความอุตสาหะ บากบั่น และมีความสามารถสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นทั่วไปเป็นอันมาก

๔. กำหนดค่าเป้าหมายอีกสองระดับที่เหลือ คือ ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๒) และค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง (ระดับ ๔)

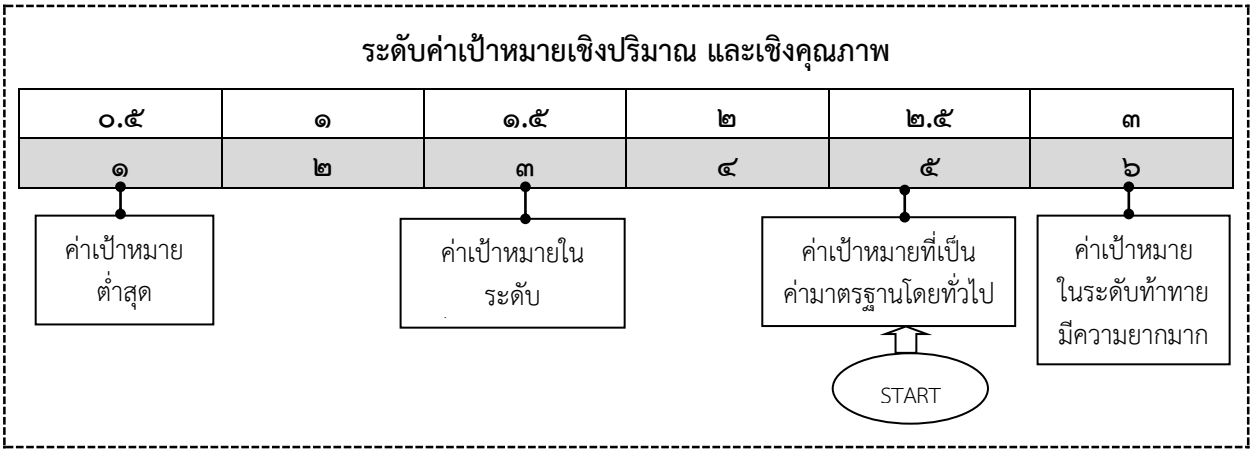
การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมายสำหรับ KPI แต่ละตัวแล้วจึงพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
๐ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการระดับต่ำกว่า “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้” (ระดับ ๑)
๑ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้”(ระดับ ๑)
๒ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน” (ระดับ ๒)
๓ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน” (ระดับ ๓)
๔ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง” (ระดับ ๔)
๕ คะแนน	สำหรับผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก” (ระดับ ๕)

ค่าเป้าหมาย (KPI) สำหรับข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวจะถูกแบ่งออกเป็น ๖ ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนี้

ค่าเป้าหมาย (KPI) ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



- **เกณฑ์การให้คะแนนมิติเชิงปริมาณ และมิติเชิงคุณภาพ**

๑. กรณีสามารถทำงานเกินกว่าเป้าหมายได้

ระดับคะแนน	ความหมาย
๓	ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
๒.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๙๐% จนถึงเป้าหมาย
๒	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๙๐% ของเป้าหมาย
๑.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๗๐% แต่ไม่ถึง ๘๐% ของเป้าหมาย
๑	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๗๐% ของเป้าหมาย
๐.๕	ผลงานสำเร็จต่ำกว่า ๖๐% ของเป้าหมาย

กรณีสามารถทำงานสูงกว่าเป้าหมายได้						
ระดับ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
คะแนน	๐.๕	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓
ผลงาน	< ๖๐	๖๐ - < ๗๐	๗๐ - < ๘๐	๘๐ - < ๙๐	๙๐ - <๑๐๐	> ๑๐๐
%	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ได้รับ

ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย

STAR

ค่าเป้าหมายท้าทาย

<u>ตัวอย่างกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน</u>

KPI : จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม (คน) เป้าหมาย ๑๕๐ คน

ระดับ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
คะแนน	๐.๕	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓
ผลงาน	< ๖๐	๖๐ - < ๗๐	๗๐ - < ๘๐	๘๐ - < ๙๐	๙๐ - <๑๐๐	> ๑๐๐
%	< ๙๐	๙๐ - ๑๐๔	๑๐๕-๑๑๙	๑๒๐-๑๓๔	๑๓๕-๑๕๐	> ๑๕๐

๒. กรณีไม่สามารถทำงานเกินกว่าเป้าหมายได้

ระดับคะแนน	ความหมาย
๓	ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
๒.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๙๐% แต่ไม่ถึง ๑๐๐% ของเป้าหมาย
๒	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๙๐% ของเป้าหมาย
๑.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๗๐% แต่ไม่ถึง ๘๐% ของเป้าหมาย
๑	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๗๐% ของเป้าหมาย
๐.๕	ผลงานสำเร็จต่ำกว่า ๖๐% ของเป้าหมาย

กรณีไม่สามารถทำงานเกินกว่าเป้าหมายได้						
ระดับ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
คะแนน	๐.๕	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓
ผลงาน	< ๖๐	๖๐ - < ๗๐	๗๐ - < ๘๐	๘๐ - < ๙๐	๙๐ - <๑๐๐	๑๐๐
%	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ค่าเป้าหมาย ต่ำสุดที่ได้รับ

ค่าเป้าหมายในระดับ ต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย

STAR

<u>ตัวอย่างกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน</u>

KPI : จำนวนระยะทางก่อสร้างถนน คสล. เป้าหมาย ๕๐๐ เมตร

ระดับ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
คะแนน	๐.๕	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓
ผลงาน	< ๖๐	๖๐ - < ๗๐	๗๐ - < ๘๐	๘๐ - < ๙๐	๙๐ - <๑๐๐	๑๐๐
%	< ๓๐๐	๓๐๐ - <๓๕๐	๓๕๐-<๔๐๐	๔๐๐ - <๔๕๐	๔๕๐-<๕๐๐	๕๐๐

● **เกณฑ์การให้คะแนนมิติเชิงประโยชน์**

ระดับคะแนน	**ความหมาย**
๔	ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
๓.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๙๕% แต่ไม่ถึง ๑๐๐% ของเป้าหมาย
๓	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๙๐% แต่ไม่ถึง ๙๕% ของเป้าหมาย
๒.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๘๕% แต่ไม่ถึง ๙๐% ของเป้าหมาย
๒	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๘๕% ของเป้าหมาย
๑.๕	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๗๕% แต่ไม่ถึง ๘๐% ของเป้าหมาย
๑	ผลงานสำเร็จตั้งแต่ ๗๐% แต่ไม่ถึง ๗๕% ของเป้าหมาย
๐.๕	ผลงานสำเร็จต่ำกว่า ๗๐% ของเป้าหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนมิติเชิงประโยชน์								
ระดับ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘
คะแนน	๐.๕	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓	๓.๕	๔
ผลงาน	< ๗๐	๗๐ – <๗๕	๗๕- < ๘๐	๘๐– <๘๕	๘๕– <๙๐	๙๐–<๙๕	๙๕ - ๑๐๐	> ๑๐๐
%	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ค่าเป้าหมาย ต่ำสุดที่ได้รับ

ค่าเป้าหมายในระดับ ต่ำกว่ามาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย

STAR

๑๗. การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด ต้องกำหนดให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวรวมกันแล้วต้องเท่ากับ ๑๐๐ ในระหว่างรอบการประเมินสามารถปรับเปลี่ยนข้อตกลงปฏิบัติราชการได้ ในกรณี

(๑) มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย

(๒) งานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไป

(๓) มีการโอน ย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑๘. สมรรถนะ

ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะจะกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่เป็นข้อเสนอ ของ สปร. ต่อ กถ. ซึ่งมีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก

หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ อปท. ประชาชน และประเทศชาติ

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

(๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

(๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

(๔) การบริการเป็นเลิศ

(๕) การทำงานเป็นทีม

๒. สมรรถนะประจำผู้บริหาร

หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และอำนวยการท้องถิ่น ต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

(๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

(๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ

(๓) ความสามารถในการพัฒนาคน

(๔) การคิดเชิงกลยุทธ์

๓. สมรรถนะประจำสายงาน

หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดขึ้นสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการในสายงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายของ อปท.

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย

(๑) การคิดวิเคราะห์
(๒) การค้นหาและการจัดการฐานข้อมูล
(๓) การแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ
(๔) ศิลปะการโน้มน้าวจูงใจ
(๕) การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์
(๖) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก
(๗) การบริหารความเสี่ยง
(๘) การบริหารทรัพยากร
(๙) การวางแผนและการจัดการ
(๑๐) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
(๑๑) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
(๑๒) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
(๑๓) การสร้างให้เกิดการการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
(๑๔) ความคิดสร้างสรรค์
(๑๕) การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
(๑๖) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
(๑๗) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
(๑๘) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
(๑๙) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
(๒๐) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
(๒๑) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น
(๒๒) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

การประเมินสมรรถนะ ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นและอำนวยการท้องถิ่น

สมรรถนะหลัก (๕ สมรรถนะ)	สมรรถนะประจำผู้บริหาร (๔ สมรรถนะ)
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	๒. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	๓. ความสามารถในการพัฒนาคน
๔. การบริการเป็นเลิศ	๔. ความคิดเชิงกลยุทธ์
๕. การทำงานเป็นทีม	

การประเมินสมรรถนะ ตำแหน่งประเภทวิชาการและทั่วไป

สมรรถนะหลัก (๕ สมรรถนะ)	สมรรถนะประจำสายงาน (อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ)
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. การบริการเป็นเลิศ ๕. การทำงานเป็นทีม	๑. ..... ๒. ..... ๓. .....

ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน จะมีรายละเอียดตามหนังสือคู่มือพจนานุกรมสรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานฯ

๑๙. วิธีการประเมินสมรรถนะ มี ๒ วิธี

๑. การวัดแบบ Bar Scale

๒. การวัดแบบ Rating Scale

๑. การวัดแบบ Bar Scale

- เป็นการประเมินสมรรถนะโดยพิจารณาสมรรถนะของผู้รับการประเมินว่ามีพฤติกรรมตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะอย่างครบถ้วน สมบูรณ์และสม่ำเสมอ สูงสุด ณ ระดับใด

- คะแนนที่ได้จะพิจารณาจากระดับสมรรถนะที่ผู้ประเมินนั้น ๆ ได้ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด