

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

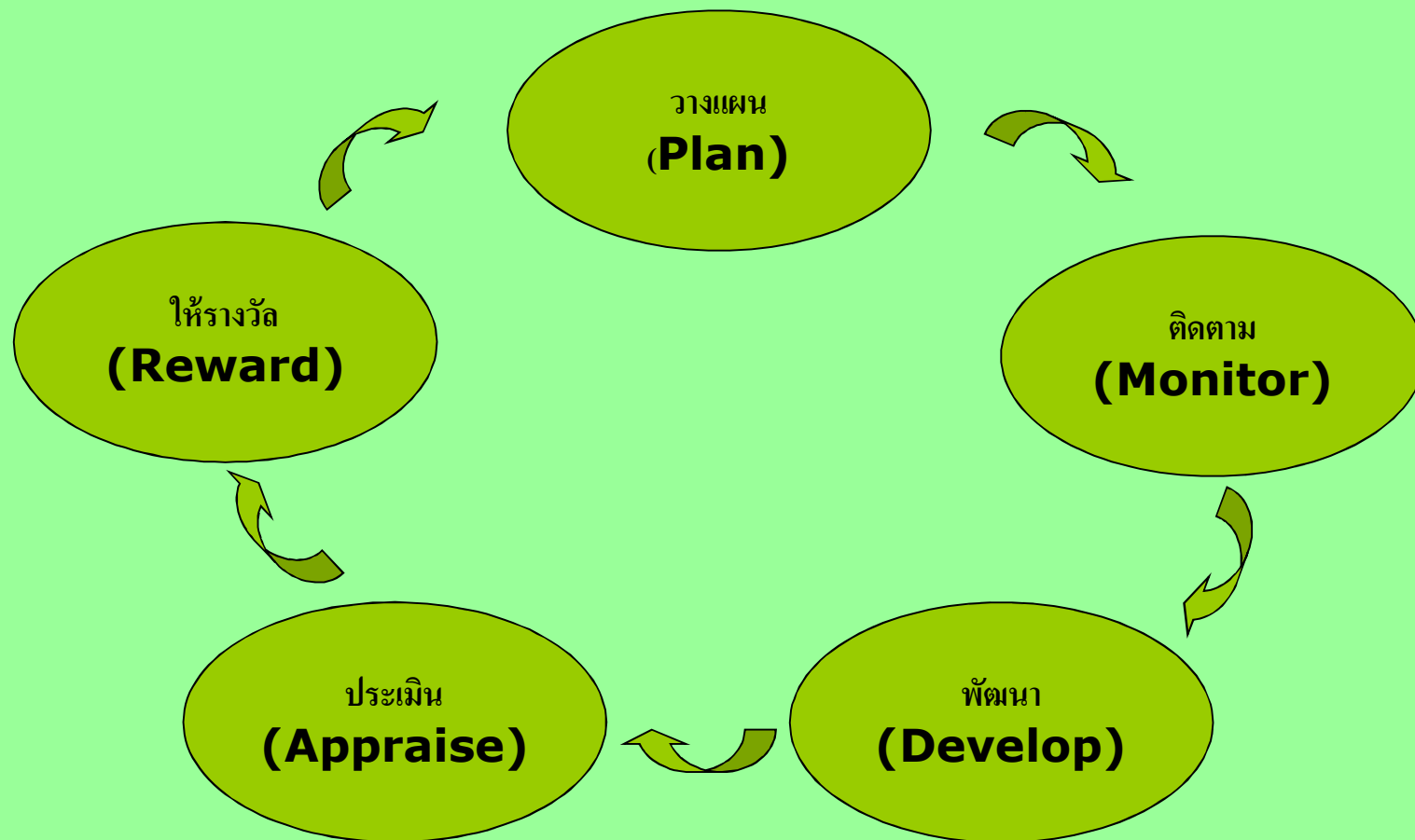
๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๕ วรรค ๔ บัญญัติว่า
“การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลใด เข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจรัฐ รวมทั้งการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้นจะต้องเป็นไปตามระบบ คุณธรรม และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย”
๒. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ (ใช้บังคับ ๑ เมษายน ๒๕๕๔)
๓. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ (ใช้บังคับ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๓)
๔. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔
๕. ประกาศมหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบการประเมินที่ ๒
๖. ประกาศมหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ
(ในแต่ละรอบการประเมิน)
๗. ระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ

จับประเด็น

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สุรดี เขียวหวาน
กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)



ภาพรวม

“วางแผนร่วมกัน
กำหนดเป้าหมาย/ระดับสมรรถนะ
ปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์”

การดำเนินการตามระบบการประเมิน

๑. เริ่มรอบการประเมิน

๒. ระหว่างรอบการประเมิน

๓. ครอบรอบการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน

๑. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (องค์ประกอบที่ ๑) คะแนน ๗๐ %
๒. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (องค์ประกอบที่ ๒) คะแนน ๓๐ %
๓. องค์ประกอบอื่นตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
๔. ผู้รับการประเมินที่ได้รับการบรรจุในระหว่างรอบการประเมิน กำหนดน้ำหนัก องค์ประกอบที่ ๑ คะแนน ๕๐% และองค์ประกอบที่ ๒ คะแนน ๕๐%

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมิน
ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพผลงาน

== = == = == = == = == = ==

เริ่มจากกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) หรือ **KPI**
และกำหนดค่าเป้าหมาย

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมิน ๗ จะเปรียบเทียบ
ผลงานที่ทำได้จริง (Actual Results) กับค่าเป้าหมาย (Target)

งานที่ใช้ในการประเมิน

๑. งานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของมหาวิทยาลัย หน่วยงาน หรืองานตามตำแหน่งหน้าที่ (งานตามภารกิจ)
๒. งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (ไม่ใช่งานประจำของมหาวิทยาลัย หรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานนอกเหนือจาก ๑ / งานแก้ไขปัญหาเร่งด่วน)
๓. งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี (งานยุทธศาสตร์)

ตัวชี้วัด ๔ ประเภท

๑. มุ่งเน้นปริมาณงาน (พิจารณาจากจำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่สำเร็จ)
๒. มุ่งเน้นคุณภาพงาน (พิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อย เมื่อเทียบกับมาตรฐาน)
๓. มุ่งเน้นเวลาที่ทำงานสำเร็จ หรือทันการณ์ (เวลาที่ใช้ทำงานเทียบกับมาตรฐาน)
๔. มุ่งเน้นความประหยัด หรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร (พิจารณาจากต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ มิให้เสียหาย)

การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ๓ วิธี

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
(รอบการประเมินที่ ๒ ใช้วิธีที่ ๑ นี้)

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – focused Method)

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow - charting Method)

มหาวิทยาลัยอาจใช้วิธีกำหนดตัวชี้วัดหลายวิธีรวมกันในแต่ละรอบการประเมินได้

คำอธิบาย

การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้บริหารประเมินควรสอดคล้อง
หรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ
เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยงานบรรลุผล

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดผลงานของผู้บริหารประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดผลงาน
ของหน่วยงานเป็นตัวตั้ง

ลักษณะของตัวชี้วัดผลงาน

๑. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ เชิงกายภาพ มีหน่วยการวัดเช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น วัดที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน หรือวัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม
๒. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นเชิงปริมาณหรือหน่วยวัดใด ๆ แต่เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาหรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้นประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จการพัฒนาระบบงาน ฯ ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ฯ

ตัววัดที่ดีต้องมีลักษณะ s m a r t

S pecific	มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
M easurable	สามารถวัดได้จริง
A greed Upon	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน
R ealistic และ	มีความเป็นไปได้ว่าจะทำได้สำเร็จจริงเกี่ยวข้อง
R elevant	กับงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
T imebound	อยู่ในกรอบเวลาที่เหมาะสม ๖ เดือน /ตามรอบการประเมิน

ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน มี ๕ ระดับ

- ระดับ ๑ = ต่ำสุดที่รับได้
- ระดับ ๒ = ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ระดับ ๓ = ระดับมาตรฐานทั่วไป
- ระดับ ๔ = มีความยากปานกลาง
- ระดับ ๕ = ระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก

โอกาสสำเร็จ < ๕๐ %

ควรกำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๓ ไว้ก่อน เพราะเมื่อประเมินแล้วจะช่วยให้เห็นภาพว่าผลงานต่ำ หรือสูงกว่ามาตรฐานนั้นควรจะเป็นผลงานในระดับใด

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่าง รอบการประเมิน **ทำได้หรือไม่**

ถ้าในระหว่างรอบการประเมินมีการเปลี่ยนหน้าที่ หรือแผนงาน
ภารกิจ แนวนโยบายของมหาวิทยาลัย แต่ต้องไม่ใช่การปรับเปลี่ยน
เนื่องจากทำงานไม่ได้ตามที่ตกลงกันไว้

การประเมินสมรรถนะ (Competency)

คำนิยามของสมรรถนะ เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” หรืออาจพิจารณาสร้างความเข้าใจจาก ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง

มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะตามประเภท สายงาน และระดับตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับความจำเป็นหรือความต้องการได้

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ

ประเมินโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะ หรือนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ตาม ว.๒ วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๔ และวัดจากระดับสมรรถนะที่คาดหวังซึ่งกำหนดตามมาตรวัดสมรรถนะ ๖ แบบ

สมรรถนะมี ๓ อย่าง คือ

๑. สมรรถนะหลัก (ต้องมีทุกตำแหน่ง)
๒. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
๓. สมรรถนะทางการบริหาร

ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดรายละเอียดและระดับของสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

มาตรวัดสมรรถนะ ๖ แบบ

แบบที่ ๑ : การพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง

แบบที่ ๒ : การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

แบบที่ ๓ : การพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นถึงขั้นเป็น

แบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Role Model)

(รอบการประเมินที่ ๒ ใช้แบบที่ ๓ นี้)

แบบที่ ๔ : การเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภทตำแหน่ง

เดียวกัน

แบบที่ ๕ : การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Bar Scale

แบบที่ ๖ : การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Hybrid Scale

คะแนนมาตรฐานวัดแบบที่ ๓ (แบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น)

คะแนนที่ได้เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

๑ คะแนน = จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง /

๒ คะแนน = กำลังพัฒนา

๓ คะแนน = พอใช้

๔ คะแนน = ดี

๕ คะแนน = เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

การให้คะแนนมีข้อควรคำนึงดังนี้

๑. คะแนนระดับดี (๔ คะแนน) ต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินไม่มีพฤติกรรมใดที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเลย

๒. คะแนนระดับเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (๕ คะแนน) ต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่แสดงออก

ดีเด่นจนเป็นที่ประจักษ์และสามารถใช้อ้างอิงในฐานะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

การประเมินเมื่อครบรอบประเมิน ฯ

๑. รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ระยะเวลาการทำงาน ความคุ้มค่าการใช้ทรัพยากร และอื่น ๆ
๒. ข้อมูลวันสาย ลา มา ขาด การปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย การร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
๓. เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดแล้วให้คะแนน
๔. เปรียบเทียบพฤติกรรมบ่งชี้หรือระดับสมรรถนะที่ทำได้กับมาตรฐานสมรรถนะแล้วให้คะแนน
๕. บันทึกคะแนนลงในแบบ ป.ม.ร. ๒, ๓ และ ๑ แล้วแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ และลงชื่อรับทราบ

แบบประเมินมี ๓ แบบ

๑. แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ป.ม.ร. ๑)
๒. ข้อตกลงและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง (แบบ ป.ม.ร. ๒)
๓. ข้อตกลงและแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง (แบบ ป.ม.ร. ๓)

ในรอบการประเมินต่อไปจะต้องเปลี่ยนแบบ ป.ม.ร. ๓ ใหม่
เพื่อให้ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง ๓ ด้าน ในแบบเดียวกัน

คณะกรรมการกํานักรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เพื่อสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้

- หน้าที่
๑. เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมิน
 ๒. ความเป็นธรรมของการประเมิน
 ๓. เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่ออธการบดินำ
ผลการประเมินไปใช้พิจารณาเลื่อนเงินเดือน
 ๔. หน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ผลการประเมิน ๗ นำไปใช้ประกอบ (ตามระเบียบว่าด้วยการนั้น)

๑. การแต่งตั้ง

๒. การเลื่อนเงินเดือน

๓. การพัฒนาและการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

๔. การต่อเวลาราชการ

๕. การให้ออกจากราชการ

๖. นำไปประกอบการตัดสินใจอื่น ๆ เช่นการให้รางวัล เงินอุดหนุน

การนำเสนอนี้เป็นประเด็นหลักใช้เป็นแนวทาง การปฏิบัติตามระบบการประเมิน ฯ เท่านั้น

รายละเอียดเพิ่มเติมศึกษาจาก

๑. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล “การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนเงินเดือน” สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒.
๒. www.ocsc.go.th สำนักงาน ก.พ.
๓. www.mua.go.th สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๔. เว็บไซต์ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีข้อเสนอแนะแจ้ง นายสุรดี เขียวหวาน โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๐๖๒