

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ปิยะ คังกัน

วัตถุประสงค์การประเมิน

เพื่อเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการกำกับติดตามเพื่อให้
ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้
ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปี
แก่ข้าราชการ ตามหลักการของระบบคุณธรรม

ระบบ ขั้นตอน และวิธีการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้ปฏิบัติราชการอย่างเหมาะสม ประเมินผลงานโดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปประกอบใช้พิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติราชการ

บทบาทสำคัญ

ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ผู้ใต้บังคับบัญชา

นักทรัพยากรบุคคล

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



แต่ละบทบาทต้องทำอะไรบ้าง?
เพื่อขับเคลื่อนให้กระบวนการบริหาร
ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน

- นายก อบท. สำหรับปลัด อบท.
- ปลัด อบท. สำหรับรองปลัดฯ , ผู้อำนวยการ
สำนัก กอง หรือส่วนราชการ
- ผู้อำนวยการสำนัก กอง หรือส่วนราชการสำหรับ
ข้าราชการ
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับข้าราชการหรือ
พนักงานครูในโรงเรียน

กรณีเหตุอื่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- กรณีไปช่วยราชการ อบท. อื่น หรือ
ส่วนราชการ หน่วยงานอื่น
- กรณีการโอนหรือย้ายหลังวันที่ 1 มี.ค., ก.ย.

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะไปใช้

ประกอบการพิจารณา

- การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น
- การให้เงินรางวัลประจำปี
- การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
- การแต่งตั้งข้าราชการ
- การให้รางวัลจงใจ
- การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น

❖ การให้ออกจากราชการ

น้ำหนักขององค์ประกอบการประเมิน

กรณี	น้ำหนักขององค์ประกอบการประเมิน
ข้าราชการทั่วไป	ผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 เช่น 70:30 หรือ 80:20 หรือ 90:10 หรือ สัดส่วนอื่นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ก็ได้)
ข้าราชการผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	สัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติราชการร้อยละ 50:50

ระบุตัวชี้วัดผลงานที่เหมาะสม(ผลสัมฤทธิ์)

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณผลงาน	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ความละเอียด ประณีต เรียบร้อยของผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความรวดเร็ว/ตรงตามเวลาที่กำหนด	ความฉับไว/ทันการณ์ เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

ระบุตัวชี้วัดผลงานที่เหมาะสม(ผลสัมฤทธิ์)

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณผลงาน	ผลงานที่เป็นจำนวนวัดได้
คุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความละเอียด ประณีต เรียบร้อยของผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
เชิงประโยชน์	ความรวดเร็วหรือความตรงตามเวลาที่กำหนด หรือ ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

ขั้นตอนและกิจกรรม

- การเตรียมการประเมินผล
- จัดทำคำรับรองรายบุคคล
- การติดตามและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การพิจารณากลับกรองและเห็นชอบการประเมิน

กระบวนการประเมินผลงาน

ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอน	เวลาดำเนินการ
➤ อปท./ส่วนราชการ	➤ กำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของส่วนราชการ	➤ ก่อนหรือเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน

การเตรียมการประเมินผล

ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอน	เวลาดำเนินการ
➤ อปท.	➤ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ➤ เสนอนายกฯ ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์ฯ ➤ อปท. ประกาศให้ทราบทั่วกัน	➤ ก่อนหรือเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน

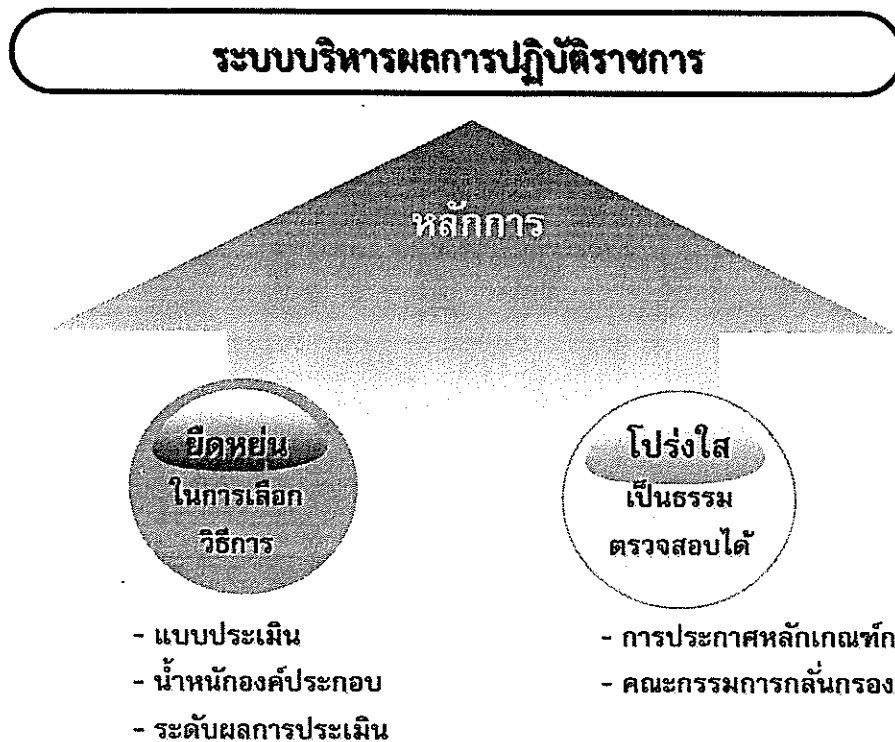
ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอนจัดทำคำรับรอง	เวลาดำเนินการ
➤ ส่วนราชการ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา	➤ กำหนดสมรรถนะที่ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการกำหนดรวมถึงระบุพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ ประกาศให้ทราบ	➤ ก่อนหรือเริ่มต้นรอบการประเมิน
➤ ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการ	➤ ร่วมกันวางแผน กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วยภาระงานเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่ข้าราชการต้องรับผิดชอบในรอบการประเมิน กำหนดตัวชี้วัด	➤ ก่อนหรือเริ่มต้นรอบการประเมิน

ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอนการติดตาม	เวลาดำเนินการ
➤ ข้าราชการ	➤ ปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนด อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามของผู้บังคับบัญชา	➤ ระหว่างรอบการประเมิน
➤ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน	➤ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ➤ จัดทำบัญชีรายชื่อ/เสนอบัญชีรายชื่อให้คณะกรรมการกั่นกรอง ➤ แจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการ	➤ ปลายรอบการประเมิน

ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอนการประเมิน	เวลาดำเนินการ
➤ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน	➤ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ➤ จัดทำบัญชีรายชื่อ/เสนอบัญชีรายชื่อให้คณะกรรมการกั่นกรอง ➤ แจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการ	➤ ปลายรอบการประเมิน

ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการ/ขั้นตอนการกลั่นกรอง	เวลาดำเนินการ
➤ คณะกรรมการกลั่นกรอง	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ประชุมผลการประเมินของสำนัก/กอง เพื่อเสนอนายกฯ ➤ นายกฯ พิจารณาผลการประเมิน ➤ อปท. ประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมิน “ดีเด่น” ➤ จัดเก็บผลการประเมิน 	➤ ปลายรอบการประเมิน

หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ



‘การบริหารผลการปฏิบัติราชการ’

อปท.

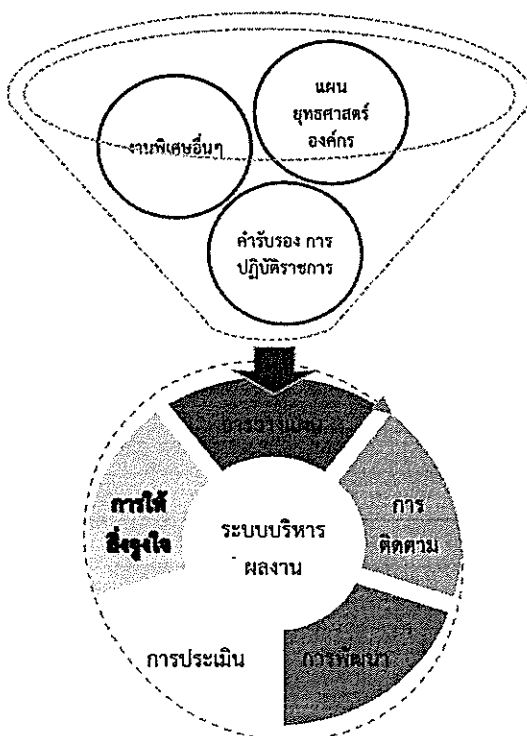
- เป้าหมายการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น
- ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร
- ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นจากการมีข้อมูลในการเทียบเคียง

ข้าราชการ

- ➔ รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน
- ➔ เห็นความเชื่อมโยงของงานที่ตนทำกับความสำเร็จขององค์กร
- ➔ ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
- ➔ ได้รับการประเมินผลงานที่ชัดเจนจากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

ระบบ ขั้นตอน และวิธีการ

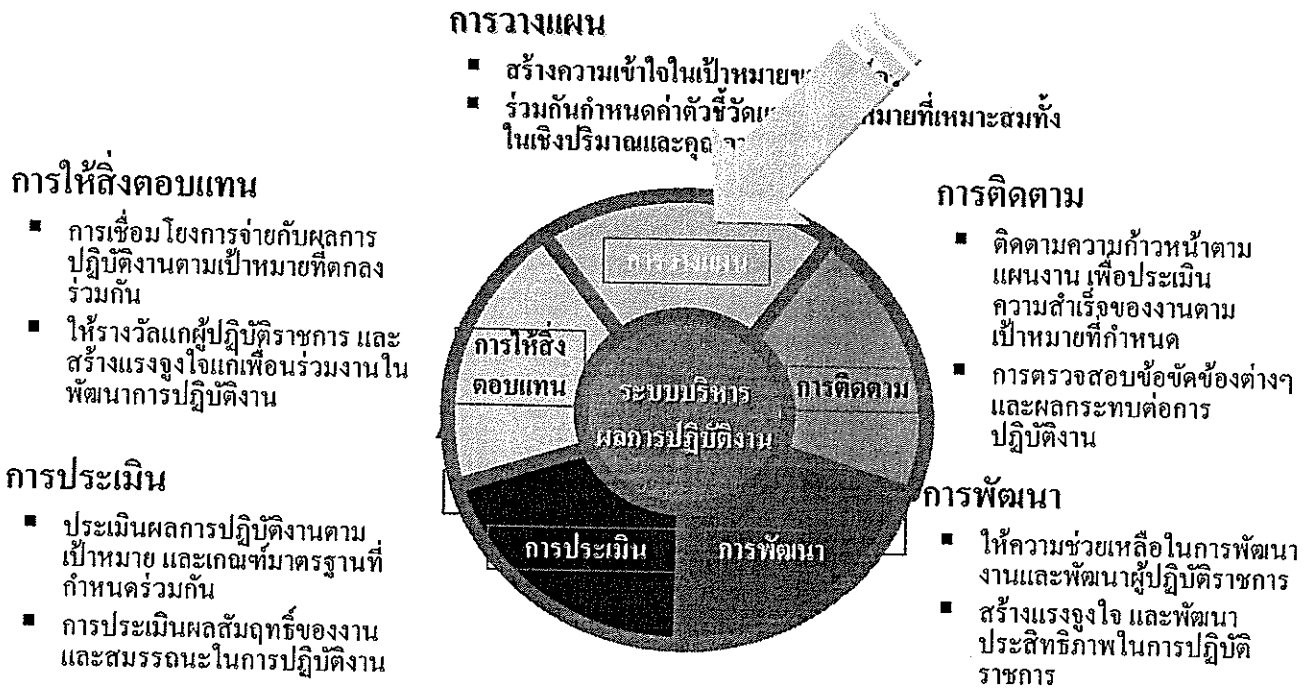
การขับเคลื่อนของระบบบริหารผลงาน...



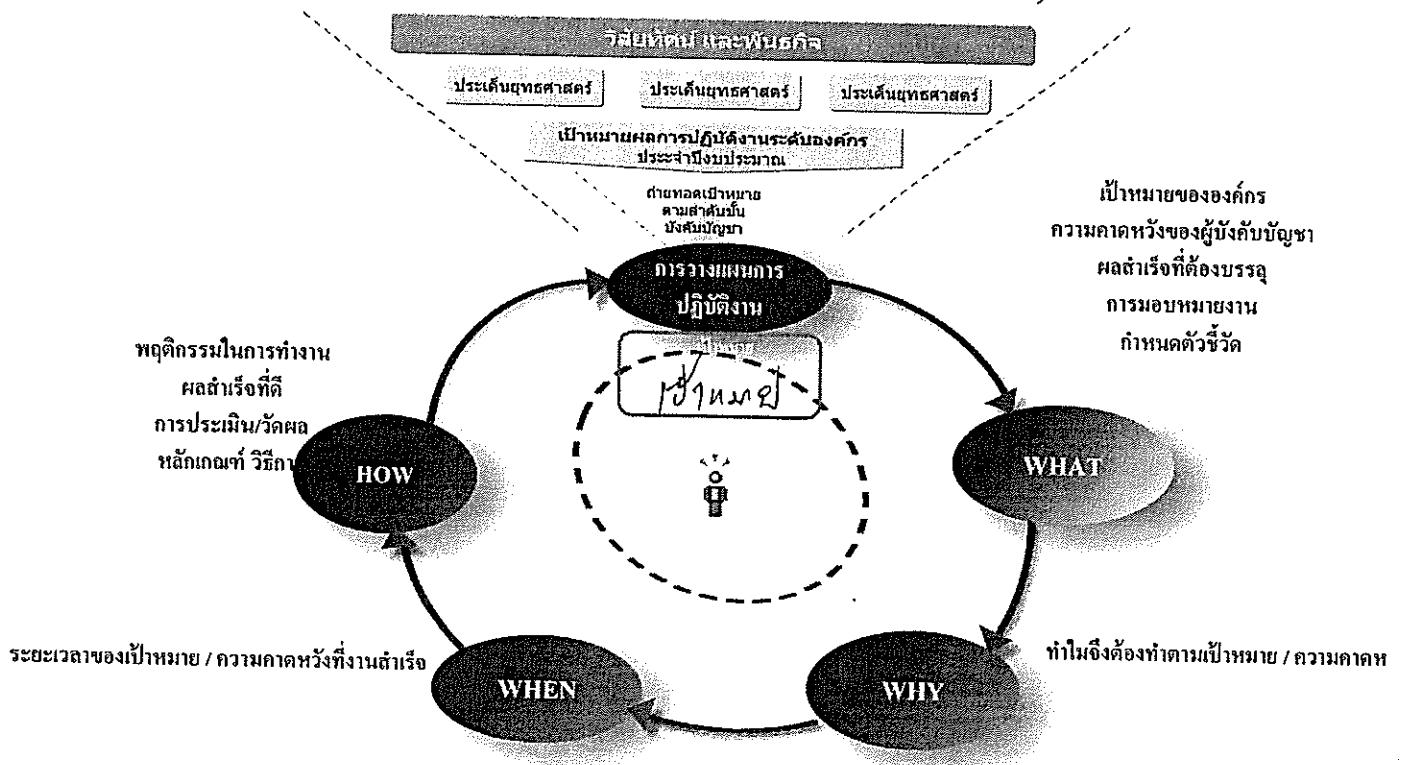
ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

- การผลักดันให้ผู้ปฏิบัติราชการทุกระดับ ทำงานสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ
- ผู้ปฏิบัติราชการจะทราบถึงความเชื่อมโยงของงานตนกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- การติดตามและการสอนงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติราชการเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเป็นธรรม และมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน



กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)



KPI

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
หลัก (Key Performance Indicators KPIs)

ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัด
ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดย
เป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
สามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการ
ปฏิบัติงานได้

TARGET

การกำหนด ค่าเป้าหมาย
(Targets)

ค่าเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายใน
เชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ... ที่ทำให้แยกแยะ
ได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
ตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่
อย่างน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุ
ไว้อย่างชัดเจน

ประเภทตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

ระดับค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ

- ไม่ถึงร้อยละ 60 ของเป้าหมาย ได้ 0.5
- ตั้งแต่ร้อยละ 60 แต่ไม่ถึง 70 ได้ 1
- ตั้งแต่ร้อยละ 70 แต่ไม่ถึง 80 ได้ 1.5
- ตั้งแต่ร้อยละ 80 แต่ไม่ถึง 90 ได้ 2
- ตั้งแต่ร้อยละ 90 ถึงร้อยละ 100 ได้ 2.5
- เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด ได้ 3

ระดับค่าเป้าหมายเชิงประโยชน์

- ไม่ถึงร้อยละ 70 ของเป้าหมาย ได้ 0.5
- ตั้งแต่ร้อยละ 70 แต่ไม่ถึง 75 ได้ 1
- ตั้งแต่ร้อยละ 75 แต่ไม่ถึง 80 ได้ 1.5
- ตั้งแต่ร้อยละ 80 แต่ไม่ถึง 85 ได้ 2
- ตั้งแต่ร้อยละ 85 แต่ไม่ถึง 90 ได้ 2.5
- ตั้งแต่ร้อยละ 90 แต่ไม่ถึง 95 ได้ 3
- ตั้งแต่ร้อยละ 95 ถึงร้อยละ 100 ได้ 3.5
- เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด ได้ 4

SMART

เจาะจง (Specific)

มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

วัดได้ (Measurable)

ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

เห็นชอบ (Agreed Upon)

ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

เป็นจริงได้ (Realistic)

ต้องท้าทาย และสามารถทำได้

ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)

มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

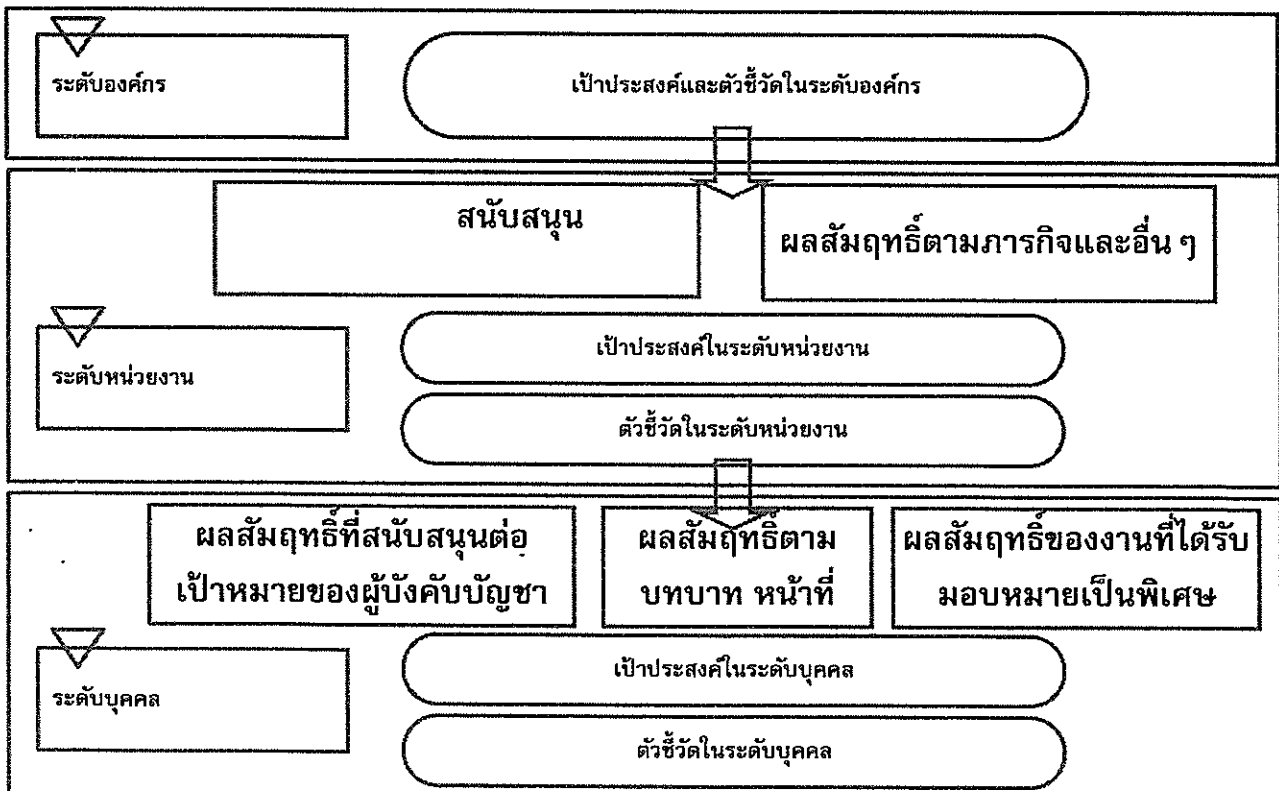
เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)
- การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
- การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)

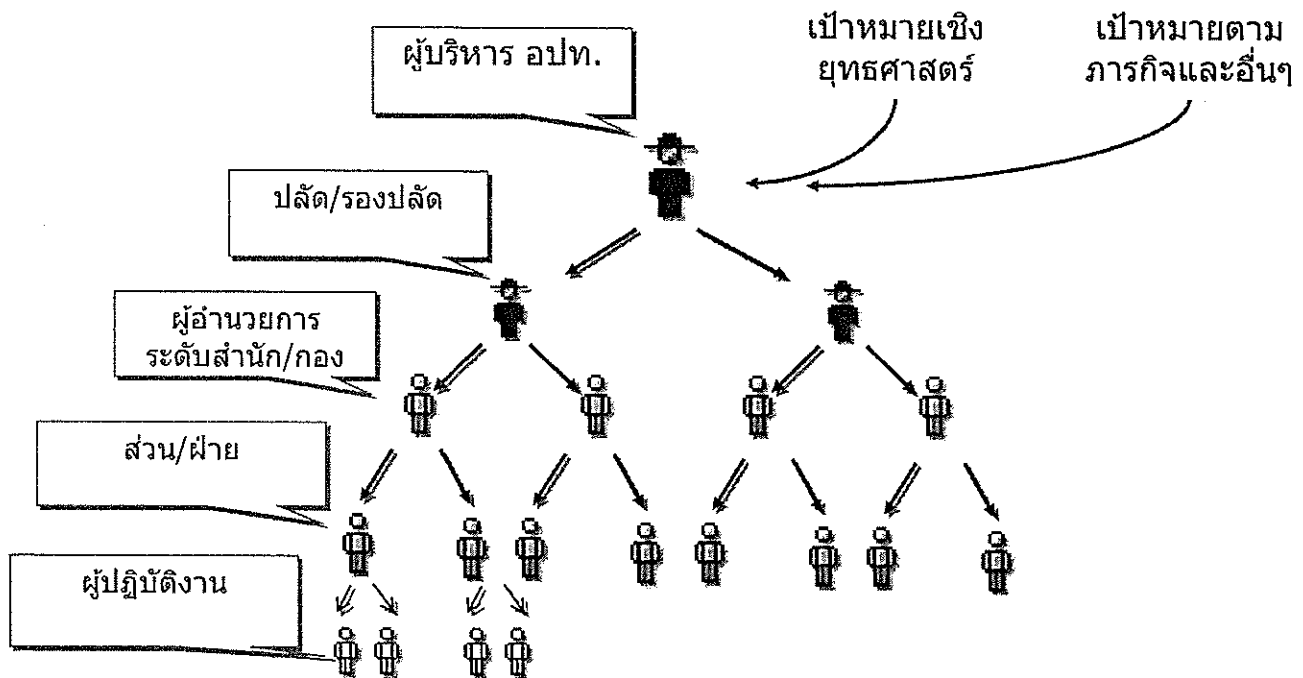
สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อจะกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- พิจารณาวัตถุประสงค์ : งานนี้ทำไปเพื่ออะไร
- กำหนดตัวชี้วัด : วัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่จะเสร็จ ฯลฯ
- กำหนดค่าเป้าหมาย : ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระบุ ระดับค่าเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุระดับค่าเป้าหมายที่มากกว่าหรือน้อยกว่าที่ต้องการด้วย)
- กำหนดน้ำหนัก : ตัวชี้วัดนี้มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ
- วัดผลสำเร็จ : จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการประเมินอย่างไร

1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



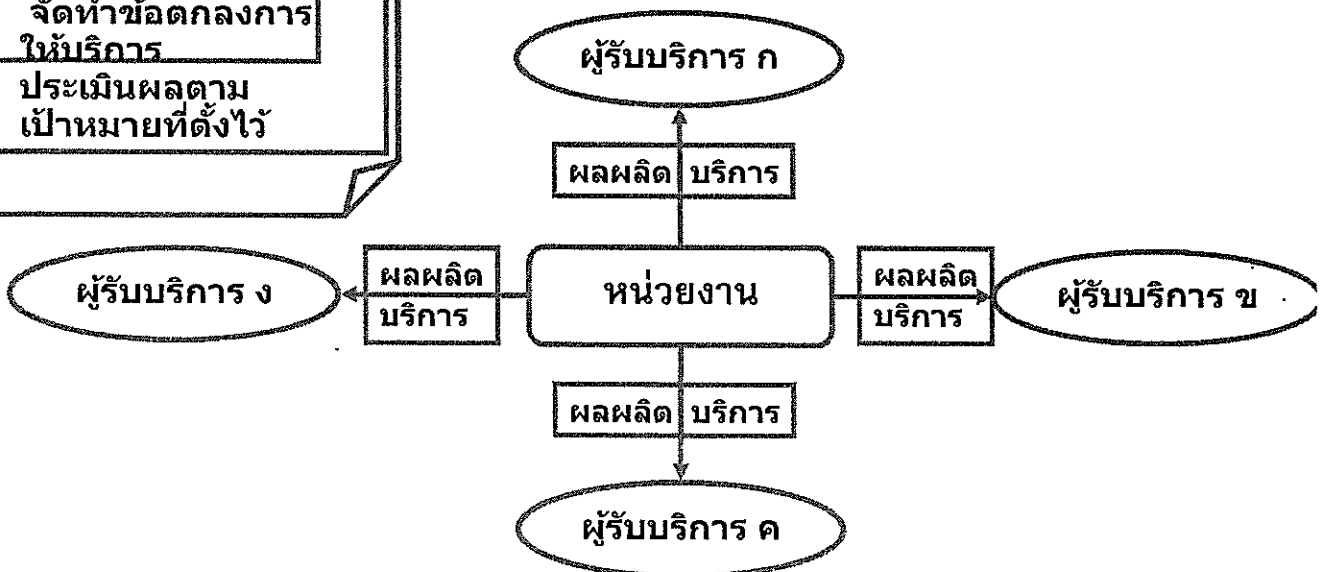
ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา



2. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

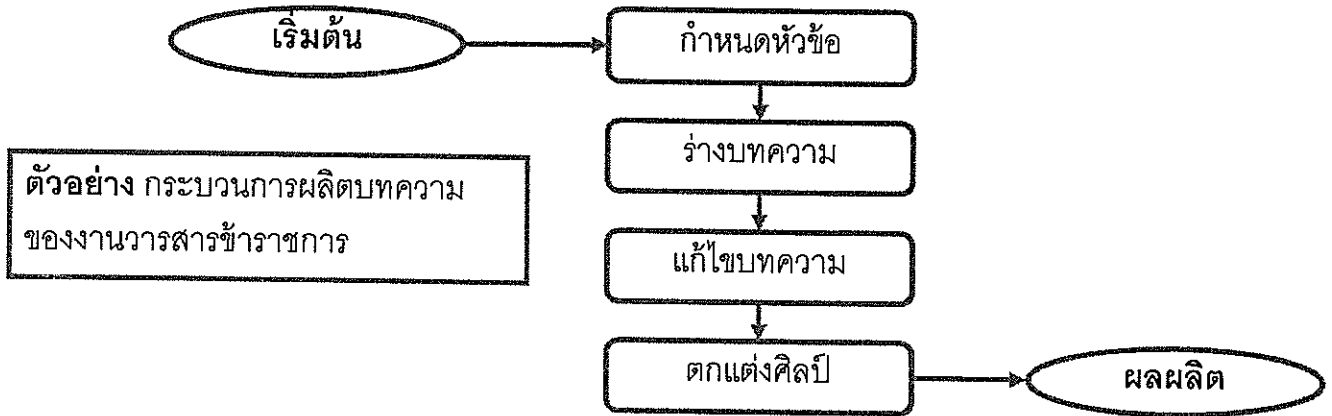
- ใครคือผู้รับบริการ
- ผู้รับบริการต้องการ/คาดหวังอะไร?
- จะตั้งเป้าหมายในการให้บริการอย่างไร?
- จัดทำข้อตกลงการให้บริการ
- ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือสิ่งที่ได้ทำหรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ



3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

วิธีนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของงานที่เน้นการปฏิบัติราชการให้ได้ตามมาตรฐานของงานเป็นหลัก



4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

ตัวอย่าง

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
เอกสารที่รับ/ส่งถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาด และไม่ทันตามเวลาที่กำหนด (ต่อปี)	มากกว่า 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง ถูกต้อง ครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับทุก 3 เดือน)	มากกว่า 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาดมากกว่า 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน 25 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 20 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 15 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 10 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 5 ครั้ง

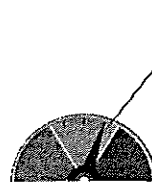
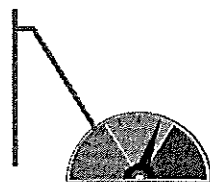
4. การพิจารณาประเด็นที่ต้องปรับปรุง / ตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา

คำถามที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ :

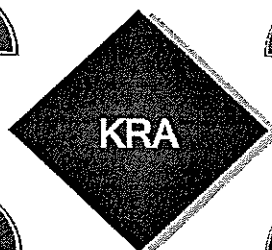
- ปีที่ผ่านมาเราประสบกับปัญหาอะไร แล้วปีหน้าเราจะแก้ไขอย่างไร
- เราจะนำวิธีการทำงาน หรือเทคโนโลยีอะไรใหม่ ๆ มาใช้
- เราสามารถลดเวลาและความผิดพลาดในขั้นตอนนี้ได้บ้าง
- เราอยากเห็นอะไรดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ฯลฯ

ประเภทตัวชี้วัด

- การหักหัวง ดิง
- ข้อร้งเรียน
- ค่าชม
- ความพึงพอใจของลูกค้า



- หน่วย/วัน
- จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง
- จำนวนหน่วยที่ผลิต
- ปริมาณการให้บริการ
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้
- จำนวนโทรศัพท์ที่รับสาย



KPIs : ด้านกำหนดเวลา
(Timeliness)

- ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน
- งานเสร็จตามวันครบกำหนด
- ส่งงานตามกำหนดการ
- งานเสร็จภายใน Cycle time



KPIs : ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน
(Cost-Effectiveness)

- จำนวนเงินที่ใช้จ่าย
- จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม
- ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ
- ร้อยละของเงินงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด

ค่าของตัวชี้วัด

แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ :

- ร้อยละ
- สัดส่วน
- อัตรา
- อัตราส่วน
- จำนวน
- ค่าเฉลี่ย

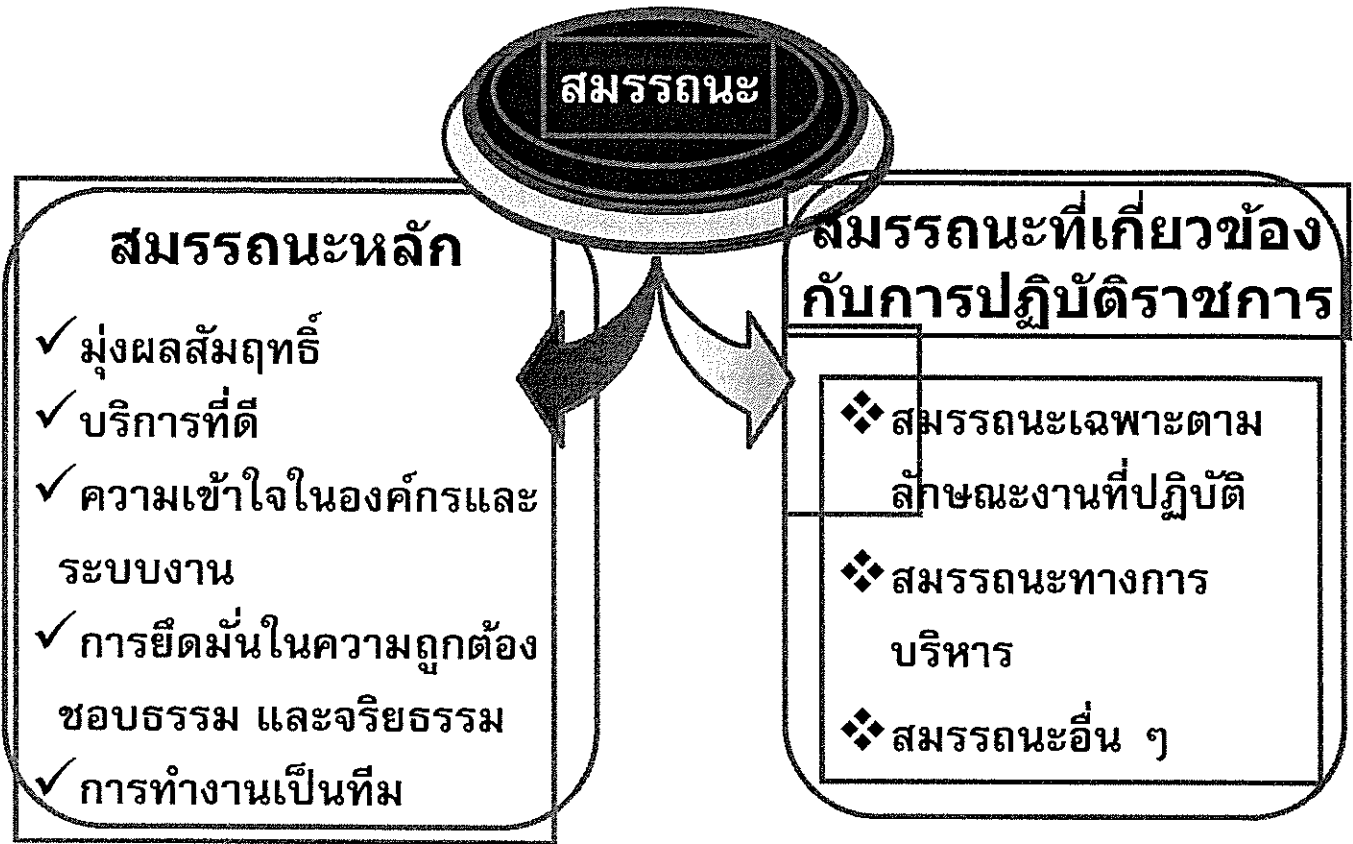
การกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักของงานหลัก

การกำหนด “ผลสัมฤทธิ์”

(KEY RESULT AREAS)

คือ ผลที่ได้ตามมาจากผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ
กิจกรรมงาน ผลสัมฤทธิ์ต้องมีมูลค่า หรือ คุณค่าต่อ
องค์กรเท่านั้น

พฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ : สมรรถนะ



การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Achievement Motivation- ACH)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุดในทุกสิ่งหมายถึงความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหะมานะบากบั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สรุปความรู้ ทักษะและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

๐ รายนามสมรรถนะ

ประจำตำแหน่งทั้งหมด

- ๐ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- ๐ การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- ๐ การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- ๐ การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- ๐ การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- ๐ การคิดวิเคราะห์
- ๐ การบริหารความเสี่ยง
- ๐ การบริหารทรัพยากร
- ๐ การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- ๐ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- ๐ การวางแผนและการจัดการ
- ๐ การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- ๐ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- ๐ การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- ๐ การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- ๐ การให้ความรู้และสร้างสายสัมพันธ์
- ๐ ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ๐ ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ๐ ความคิดสร้างสรรค์
- ๐ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- ๐ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ๐ ศิลปะการ โน้มน้าวใจ
- ๐ สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

รายนามความรู้ทั้งหมด

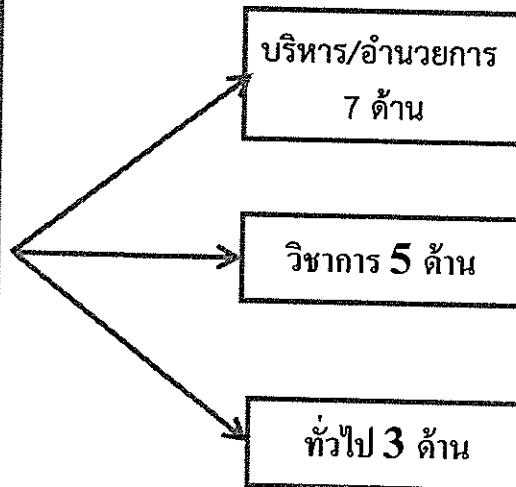
- ความรู้ที่จำเป็นในงาน
- ความรู้เรื่องกฎหมาย
- ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น EIA, HIA, ฯลฯ
- ความรู้เรื่องการทำงานการเงิน และงบประมาณ
- ความรู้เรื่อง GFMIS
- ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network
- ความรู้เรื่องบรรณารักษ์

รายนามทักษะทั้งหมด

- ทักษะการบริหารข้อมูล
- ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ทักษะการประสานงาน
- ทักษะในการสืบสวน
- ทักษะการบริหารโครงการ
- ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
- ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
- ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

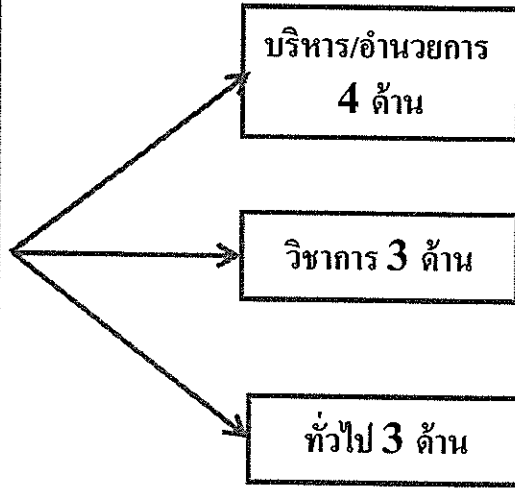
ความรู้ที่จำเป็นของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

- ความรู้ที่จำเป็นในงาน
- ความรู้เรื่องกฎหมาย
- ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น EIA, HIA, ฯลฯ
- ความรู้เรื่องการทำงานการเงิน และงบประมาณ
- ความรู้เรื่อง GFMIS
- ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network
- ความรู้เรื่องบรรณารักษ์



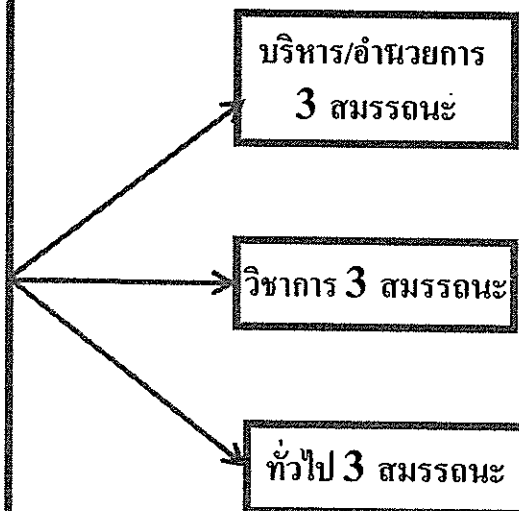
ทักษะที่จำเป็นของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ทักษะการบริหารข้อมูล
 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
 ทักษะการประสานงาน
 ทักษะในการสืบสวน
 ทักษะการบริหารโครงการ
 ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ
 และถ่ายทอดความรู้
 ทักษะการเขียนรายงานและสรุป
 รายงาน
 ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
 ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์
 ทางวิทยาศาสตร์



สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

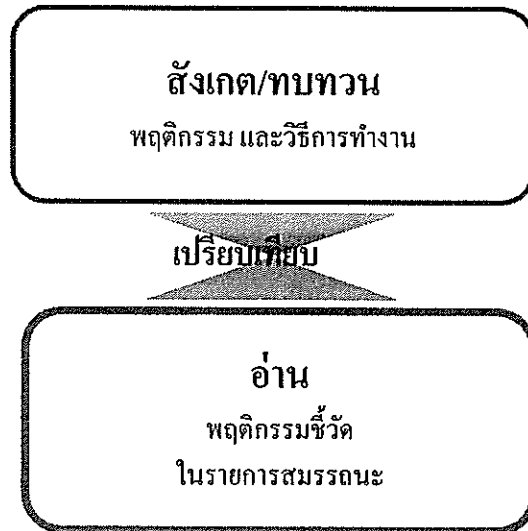
- o การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- o การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- o การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- o การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- o การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- o การคิดวิเคราะห์
- o การบริหารความเสี่ยง
- o การบริหารทรัพยากร
- o การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
- o การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- o การวางแผนและการจัดการ
- o การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- o การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- o การตั้งสมมติฐานและความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- o การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- o การให้ความรู้และสร้างสายสัมพันธ์
- o ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- o ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- o ความคิดสร้างสรรค์
- o ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- o จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- o ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- o สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น



แนวทางการประเมินสมรรถนะ

☐ วิธีการประเมินสมรรถนะ : จะประเมินโดย

- (1) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- (2) วิธีให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน
- (3) วิธีผู้ประเมินหลายคน เช่น 360 องศา



แบบสรุปผลการปฏิบัติราชการ	
คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 %	
คะแนนสมรรถนะ 30 %	
รวม	

คณะกรรมการก้นกรองการประเมินผลงาน

- ❖ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นประธาน
- ❖ หัวหน้าส่วนราชการไม่น้อยกว่า 2 คน เป็นกรรมการ
- ❖ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

- ✓ อปท. กำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณาในระดับสำนัก/กอง ได้

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะไปใช้

ประกอบการพิจารณา

- เลื่อนเงินเดือน
- แต่งตั้ง
- พัฒนาข้าราชการ

ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ
พัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ
เสริมจุดแข็ง ปรับปรุงข้อบกพร่อง
เพิ่มความรับผิดชอบ
มอบอำนาจให้มากขึ้น

- ❖ การให้ออกจากราชการ

การแจ้งผลการประเมิน

- ❖ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน เพื่อจะได้ทราบว่าผลงานของตนเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และมีจุดอ่อน/จุดแข็งใดที่จะต้องนำไปปรับปรุงและพัฒนา
- ❖ เป็นการสร้างความร่วมมือและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสพูดคุยกัน
- ❖ เป็นหนทางในการร่วมกันพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

การจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐาน

- ❖ ให้ผู้บังคับบัญชาสำเนาไว้ที่ส่วนราชการ อย่างน้อย 2 รอบการประเมิน
- ❖ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติหรือรูปแบบที่เหมาะสม

การบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่บนพื้นฐาน

- การตกลงร่วมกัน
- มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- เชื่อมโยงการบริหารคนและงาน
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- มีส่วนร่วม
- สื่อสาร 2 ทาง

กลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม

- ✓ ให้ส่วนราชการ ประกาศหลักเกณฑ์เพื่อทราบโดยทั่วกัน
- ✓ ให้มีการแจ้งผลการประเมิน
- ✓ ให้มีคณะกรรมการกั่นกรอง
- ✓ ให้มีระบบจัดเก็บข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติราชการ

การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ปี หมายถึง ปีงบประมาณ

ครึ่งปีแรก (1 ต.ค. - 31 มี.ค.)

ครึ่งปีหลัง (1 เม.ย. - 30 ก.ย.)

ครึ่งปีที่แล้วมา หมายความว่า ระยะเวลาครึ่งปีแรก

หรือครึ่งปีหลังที่ผ่านมา แล้วแต่กรณี

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

- ❖ โควตา คือ ร้อยละ **15** ของจำนวนข้าราชการที่ครองตำแหน่งอยู่ ณ วันที่ **1** มีนาคม หากคำนวณแล้วมีเศษถึงครึ่งให้ปัดเป็นจำนวนเต็ม
- ❖ กำหนดวงเงินในการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวงเงินร้อยละ **6** ของฐานเงินเดือนในวันที่ **1** กันยายน

การแบ่งกลุ่มข้าราชการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- ❖ กลุ่มตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ (ปฏิบัติการ – ชำนาญการพิเศษ) อำนวยการท้องถิ่นและบริหารท้องถิ่น (ต้น – กลาง) ศึกษานิเทศก์ – ค.ศ. 3
- ❖ กลุ่มตำแหน่งวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ประเภทอำนวยการท้องถิ่นและบริหารท้องถิ่นระดับสูง ศึกษานิเทศก์ ค.ศ. 4-5

ข้าราชการครู

- ❖ ครูผู้ช่วย ครู คศ. 1 , ครู คศ. 2 , ครู คศ. 3
- ❖ ครู คศ. 4 , ครู คศ. 5

ลูกจ้างประจำ

- ❖ ทุกตำแหน่งให้จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน

- ❖ เป็นประธาน
- ❖ หัวหน้าส่วนราชการไม่น้อยกว่า 3 คน เป็นกรรมการ
- ❖ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

❖ อปท.ใด มีสถานศึกษาให้แต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการด้วย

หลักเกณฑ์ผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน

- 1) ในครั้งปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองด้วยความสามารถและความอดุสาหะจนเกิดผลดีแก่ราชการ
- 2) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน
- 3) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกพักราชการเกินกว่า 2 เดือน
- 4) ในครั้งปีที่แล้วมาไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- 5) ในครั้งปีที่แล้วมาได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 เดือน หรือได้ปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน ก่อนถึงแก่ความตาย

6) ในครั้งที่แล้วมาสำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ
ศึกษา อบรม ดูงาน ณ ต่างประเทศฯ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า
4 เดือน

7) ในครั้งที่แล้วมาสำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ลาติดตามคู่สมรสไป
ปฏิบัติราชการในต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 4 เดือน

8) ในครั้งที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่
นายก อปท. กำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว

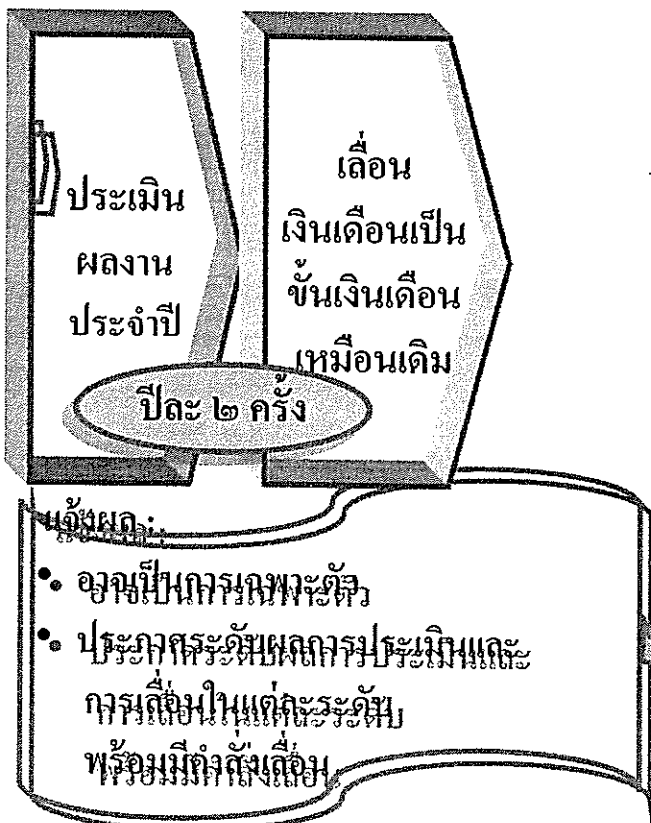
9) ในครั้งที่แล้วมาต้องมีเวลาการปฏิบัติราชการ 6 เดือน
โดยมีวันลาไม่เกิน 23 วัน แต่ไม่รวมถึงวันลา ดังนี้

- ก) ลาอุปสมบทหรือลาประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ
- ข) ลาคลอดไม่เกิน 90 วัน
- ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียว
หรือหลายคราว ไม่เกิน 60 วัน
- ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่
- จ) ลาพักผ่อน
- ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล
- ช) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
- ซ) ลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร
- ฌ) ลาไปฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ

หลักเกณฑ์ผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น
 ผู้ยื่นต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น
 0.5 ขั้น และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการหนึ่งหรือหลายประการใด ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อทางราชการ
- 2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่ม ค้นคว้า ประดิษฐ์ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ
- 3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตราบกตรำเสี่ยงอันตรายมาก
- 4) ปฏิบัติงานที่มีภาระที่หนักกว่าระดับตำแหน่งจนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ
- 5) ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ
- 6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

การเลื่อนเงินเดือน



- การประเมินมีอยู่ ๕ ระดับ แล้วการเลื่อนอย่างไร
- ดีเด่น
- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ปรับปรุง