

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลหลัก อ.อาจสามารถ จ.ร้อยเอ็ด

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑. วัตถุประสงค์การประเมิน

เพื่อเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการกำกับ ติดตาม เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างคุ้มค่า และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ข้าราชการ ตามหลักการของระบบคุณธรรม

๒. ระบบ ขั้นตอน และวิธีการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้ปฏิบัติราชการอย่างเหมาะสม ประเมินผลงานโดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติราชการ

๓. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) มีดังนี้

๑) วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ และสมรรถนะที่คาดหวัง

๒) ถ่ายทอดเป้าหมายตามลำดับชั้นบังคับบัญชา

๓) วางแผนการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบ คือส่วนราชการ โดยหัวหน้าส่วนราชการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของส่วนราชการ

ระยะเวลาดำเนินการ

ต้นรอบการประเมิน

- กระบวนการและขั้นตอน กำหนดสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามที่ยุทธศาสตร์กำหนดรวมถึงระบุพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการให้ทราบ
- ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการ ร่วมกันวางแผน กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานโดยประกอบด้วยภาระงาน ระดับความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบในรอบการประเมินกำหนดตัวชี้วัด
- ข้าราชการ ปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามของผู้บังคับบัญชา

ปลายรอบการประเมิน

- ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำบัญชีรายชื่อ/เสนอบัญชีรายชื่อให้คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมิน เปรียบเทียบผลการประเมิน

๔. หลักการ หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

๑. มีความยืดหยุ่นในการเลือกและวิธีการ
๒. โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

๕. ประเภทตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
๒. ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
๓. ตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

๖. ระดับค่าเป้าหมาย

- ระดับ ๑ เป้าหมายต่ำสุดที่ได้รับได้
- ระดับ ๒ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำมาตรฐาน
- ระดับ ๓ ค่าเป้าหมายที่เป็นมาตรฐานโดยทั่วไป
- ระดับ ๔ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
- ระดับ ๕ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก

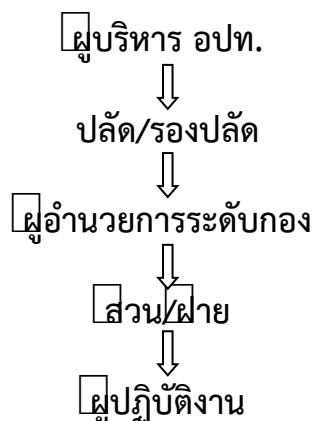
๗. เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

๑. กาณยายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ
๓. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง

๘. สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อจะต้องกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. พิจารณาวัตถุประสงค์ เช่น งานนี้ทำไปเพื่ออะไร
๒. กำหนดตัวชี้วัด เป็นการวัดความสำเร็จของงาน เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่สำเร็จฯ
๓. กำหนดค่าเป้าหมาย หาระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระดับค่าเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุค่าเป้าหมายที่มากกว่าหรือน้อยกว่าที่ต้องการด้วย)
๔. กำหนดน้ำหนัก เช่น ตัวชี้วัดนี้มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่นๆ
๕. วัดผลสำเร็จ เช่น จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการประเมินอย่างไร

กาณยายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา



ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน

⇒ นายก อบท. สำหรับปลัด อบท.

⇒ ปลัด อบท. สำหรับรองปลัดฯ, ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ส่วนราชการ

⇒ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ส่วนราชการ สำหรับข้าราชการ

☆ กรณีเหตุอื่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. กรณีไปช่วยราชการ อบท. อื่น หรือส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น

- ให้ผู้ที่รับราชการผู้รับการประเมินเป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

๒. กรณีการโอนหรือย้าย หลังวันที่ ๑ มีนาคม และวันที่ ๑ กันยายน

- ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานใน อบท. เดิมก่อนการโอนหรือย้าย เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น แล้วจัดส่งผลการประเมินฯ ให้หน่วยงานต้นสังกัดใหม่เพื่อประกอบการพิจารณา

น้ำหนักขององค์ประกอบของการประเมิน	
กรณี	น้ำหนักขององค์ประกอบของการประเมิน
ข้าราชการทั่วไป	ผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ เช่น ๗๐:๓๐ หรือ ๘๐:๒๐ หรือ ๙๐:๑๐ หรือสัดส่วนอื่นที่ ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ก็ได้ (ยืดหยุ่นได้)
ข้าราชการอยู่ระหว่างทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ	สัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต่อพฤติกรรมการณ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ ๕๐:๕๐ (ไม่ยืดหยุ่น)

ประเภทตัวชี้วัด			
KPI ด้านคุณภาพ	KPI ด้านปริมาณ	KPI ด้านกำหนดเวลา	KPI ด้านความคุ้มค่าของของ ต้นทุน
ความถูกต้อง ความ ละเอียด ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับ มาตรฐานของงาน	จำนวนผลงานหรือ ชิ้นงานที่ทำสำเร็จ	ความฉับไว/ทันการ (เวลาที่ปฏิบัติงาน เทียบกับมาตรฐาน กำหนด)	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการ ทำงาน การระงับรักษา เครื่องมือเครื่องใช้มิให้ เสียหาย

คำขอของตัวชี้วัด

แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ :

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

ระดับผลการประเมิน

ระดับดีเด่น ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป

ระดับดีมาก ร้อยละ ๘๐ ไม่ถึง ๙๐

ระดับดี ร้อยละ ๗๐ ไม่ถึง ๘๐

ระดับพอใช้ ร้อยละ ๖๐ ไม่ถึง ๗๐

ระดับปรับปรุง ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ตัวอย่าง

การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง						
ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับคุณภาพ				
		๑	๒	๓	๔	๕
เอกสารที่รับส่งถูกต้องทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาด และไม่ทันตามเวลาที่กำหนด	มากกว่า ๓๕ ครั้ง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๓๕ ครั้ง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๓๐ ครั้ง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๒๕ ครั้ง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๒๐ ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้างถูกต้อง ครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับทุก ๓ เดือน)	มากกว่า ๒๕ เรื่อง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๒๕ เรื่อง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๒๐ เรื่อง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๑๕ เรื่อง	น้อยกว่หรือเท่ากับ ๑๐ เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกองโง่เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกองโง่เป็นปัจจุบัน(๓๐เดือน)	ผิดพลาดมากกว่า ๒๐ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่หรือเท่ากับ ๒๐ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่หรือเท่ากับ ๑๕ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่หรือเท่ากับ ๑๐ รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่หรือเท่ากับ ๕ รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน ๒๕ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๒๐ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๑๕ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๑๐ ครั้ง	เดือนละไม่เกิน ๕ ครั้ง

การพิจารณาประเด็นที่ต้องปรับปรุง

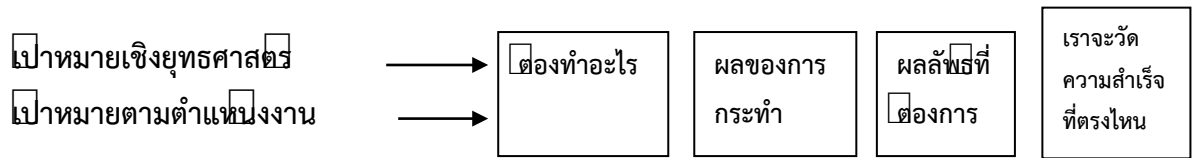
คำถามที่โง่ในขั้นตอนนี้คือ

๑	โง่ที่ผ่านมาเราประสบปัญหาอะไร แล้วโง่หน้าเราจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร
๒	เราจะนำวิธีการทำงาน หรือเทคโนโลยีอะไรใหม่ ๆ มาโง่
๓	เราสามารถลดเวลาและความผิดพลาดในขั้นตอนใดโง่
๔	เราอยากเห็นอะไรดีขึ้นโง่ที่ผ่านมา

๙. การกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักของงาน

ผลสัมฤทธิ์ คือ ผลที่ได้ตามมาจากผลผลิต หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติกิจกรรมงาน
ผลสัมฤทธิ์ต้องมีมูลค่า หรือคุณค่าต่อองค์กรนั้น

การวิเคราะห์เพื่อหาผลสัมฤทธิ์หลัก



ทำไมต้องติดตามผลการปฏิบัติงาน

- ให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้
- กำหนดตัวชี้วัดเพิ่ม
- เพิ่มพูนความรู้ ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เทคนิคต่างๆ
- สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลสัมฤทธิ์ของงาน - งานตามแผนปฏิบัติราชการ - งานตามภารกิจหลัก - งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ - งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ - สมรรถนะหลัก - สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามส่วนกำหนด	องค์ประกอบอื่นๆ - ตามที่ส่วนราชการกำหนด
---	---	--

๑๐. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ประกอบด้วย

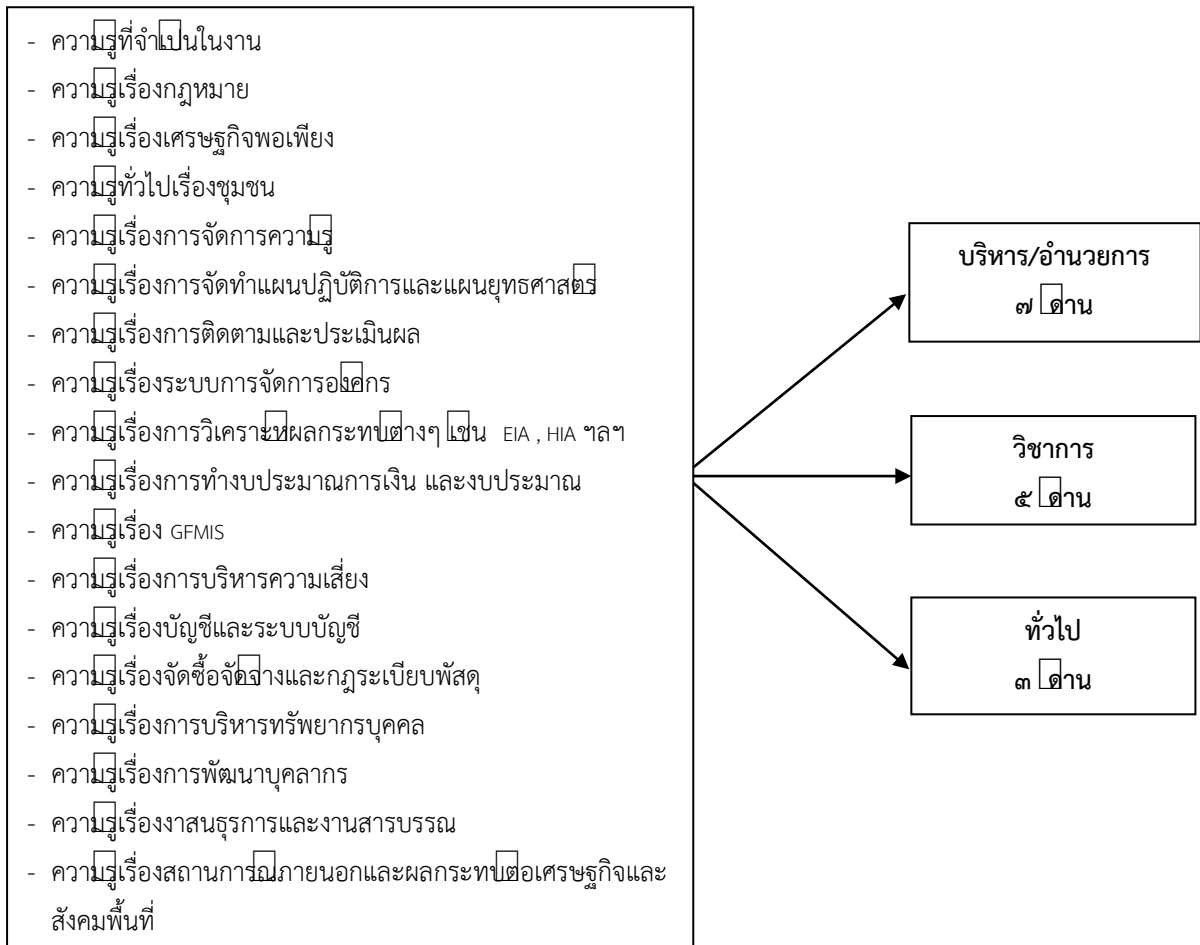
สมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ ได้แก่

- มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- บริการที่ดี
- ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม
- การทำงานเป็นทีม

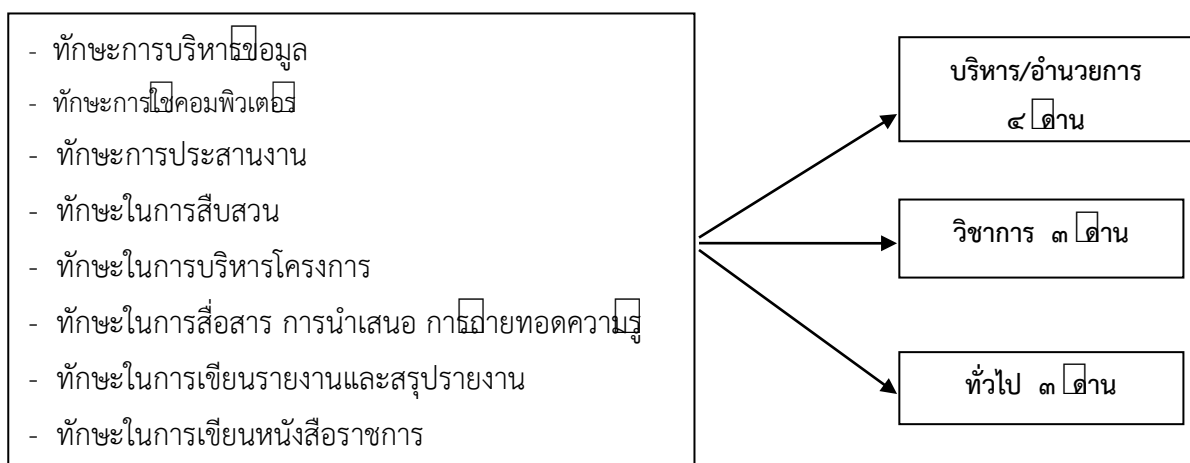
สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง ๓ สมรรถนะ ได้แก่

- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- สมรรถนะทางการบริหาร
- สมรรถนะอื่นๆ

ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒๑ด้าน



ทักษะที่จำเป็นของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ๙ด้าน



สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ๒๒ สมรรถนะ

- การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- การคิดวิเคราะห์
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารทรัพยากร
- การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- การวางแผนและการจัดการ
- การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- การส่งเสริมความรู้และเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- การไขความรู้อและการสร้างสายสัมพันธ์
- ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

บริหาร/อำนวยการ
๓ สมรรถนะ

วิชาการ ๓ สมรรถนะ

ทั่วไป ๓ สมรรถนะ

แนวทางการประเมินสมรรถนะ

วิธีการประเมินสมรรถนะ จะประเมินโดย

- (๑) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- (๒) วิธีให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน
- (๓) วิธีประเมินหลายคน เช่น ๓๖๐ องศา ได้แก่
 - สังเกต/ทบทวน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
 - เปรียบเทียบ
 - อ่านพฤติกรรมชี้วัดในรายการสมรรถนะ

วิธีการประเมินสมรรถนะ จะประเมินโดย

- (๔) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- (๕) วิธีให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน
- (๖) วิธีประเมินหลายคน เช่น ๓๖๐ องศา ได้แก่
 - สังเกต/ทบทวน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
 - เปรียบเทียบ
 - อ่านพฤติกรรมชี้วัดในรายการสมรรถนะ

แบบสรุปผลการปฏิบัติราชการ

๑	คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ๗๐%	
๒	คะแนนสมรรถนะ ๓๐%	
รวม		

๑๑. การแจ้งผลการประเมิน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน เพื่อจะได้ทราบผลงานของตนเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และมีจุดอ่อน จุดแข็งที่ใดจะต้องนำไปปรับปรุงและพัฒนา เป็นการสร้างความร่วมมือและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสพูดจากัน รวมทั้งเป็นหนทางในการร่วมกันพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

๑๒. การจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชาสำเนาไว้ที่ส่วนราชการ อย่างน้อยสองรอบการประเมิน และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติหรือรูปแบบที่เหมาะสม

๑๓. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องอยู่บนพื้นฐานต่อไปนี้

๑. การตกลงร่วมกัน
๒. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
๓. เชื่อมโยงการบริหารคนและงาน
๔. แลกเปลี่ยนเรียนรู้
๕. มีส่วนร่วม
๖. สื่อสาร ๒ ทาง

๑๔. กลไกสนับสนุนความโปร่งใสเป็นธรรม

๑. ให้ส่วนราชการประกาศหลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วกัน
๒. ให้มีการแจ้งผลการประเมิน
๓. ให้มีคณะกรรมการการกลั่นกรอง
๔. ให้มีระบบจัดเก็บข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติราชการ

๑๕. คณะกรรมการการกลั่นกรองการประเมินผลงาน ประกอบด้วย

๑. ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น ประธาน
๒. หัวหน้าส่วนราชการไม่น้อยกว่า ๒ คน เป็น กรรมการ
๓. ข้าราชการที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เป็น เลขานุการ

*** อปท. อาจกำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณาในระดับสำนัก/กอง ได้

๑๖. การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะไปใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้

๑. เลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น
๒. การให้เงินรางวัลประจำปี
๓. การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
๔. การแต่งตั้งข้าราชการ
๕. การให้รางวัลจิตใจ
๖. การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น
๗. การให้ออกจากราชการ