

บทที่ 15

การจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินสมรรถนะ

ในบทนี้ จะนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเรื่องกระบวนการในการประเมินสมรรถนะ รูปแบบการประเมินสมรรถนะ และวิธีการในการประเมินสมรรถนะ เพื่อประกอบการจัดทำแนวทางในการประเมินสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นต่อไป

15.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

กระบวนการในการประเมินสมรรถนะ (Competency) ตั้งอยู่บนสมมุติฐานเรื่อง “Job-Person Matching” ที่ว่า ยิ่งองค์กรสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเท่าไร ผลงานของบุคลากรผู้นั้นก็จะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น การที่บุคลากรมีผลงานดีนั้น ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อผลงานขององค์กรและยังส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย การประเมินผลสมรรถนะที่สามารถหาความเหมาะสมระหว่างศักยภาพของคนกับสิ่งที่งานต้องการอย่างถูกต้องนั้นขึ้นอยู่กับ

- มีต้นแบบสมรรถนะที่ถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสายงาน
- มีเครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมในการประเมินสมรรถนะและความสามารถ
- ผู้ประเมินดำเนินการประเมินด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม โดยอาศัยความเข้าใจในต้นแบบสมรรถนะวิธีการในการใช้เครื่องมือ และกระบวนการในการประเมินที่ถูกต้อง

โดยทั่วไปรูปแบบการประเมินสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่

15.1.1 การประเมินแบบทดสอบ

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ผสมผสานวิธีการและเทคนิคการประเมินในหลากหลายรูปแบบรวมเข้าด้วยกันในแต่ละการประเมิน (ดังรูปหน้าถัดไป)
- ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินโดยรวม ที่ได้มาจากการตกลงร่วมกันของผู้ประเมินทั้งหมด ซึ่งมีความเที่ยงตรงมากกว่าการประเมินแบบอื่นๆ นอกจากนั้น การที่มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคนสามารถช่วยลดอคติที่เกิดจากการประเมินแบบคนเดียว
- การประเมินแบบทดสอบจะใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร สถานที่ เวลา มากกว่าการประเมินรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย และจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและแบบทดสอบในแต่ละการประเมิน เพื่อป้องกันมิให้ผู้เข้ารับประเมินเกิดความคุ้นเคยในเนื้อหาและแบบทดสอบได้



15.1.2 การประเมินแบบสังเกต

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงาน
- ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะตัวไหนอย่างไร แสดงมากน้อยเพียงใด รวมทั้งถ้าแสดงสมรรถนะนั้นๆ แล้ว จะมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ที่ระดับใด

โดยทั่วไปการประเมินแบบสังเกตสามารถทำได้หลายกระบวนการดังนี้

15.1.2.1 วิธีการประเมินแบบ Bar

วิธีการประเมินแบบ Bar จะใช้คำจำกัดความและตัวอย่างพฤติกรรมเป็นระดับสำหรับการประเมินเลยโดยต้องใส่เหตุการณ์ประกอบการประเมิน วิธีนี้มีข้อดี คือ

- สร้างแบบประเมินตรงๆ จากคำจำกัดความ
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะ
- เกิดการสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมใหม่ๆ ในการทำงานให้ได้ตามระดับสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

แต่มีข้อจำกัด คือ ไม่วัดความถี่ของการประเมินและไม่ได้วัดเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ

15.1.2.2 วิธีการประเมินแบบ Rating Scale

วิธีการประเมินแบบ Rating Scale จะตั้งพฤติกรรมในระดับเป้าหมายเป็นฐานอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบกับ Scale ที่กำหนดไว้ วิธีนี้มีข้อดี คือ

- นำเฉพาะระดับเป้าหมายไปเปรียบเทียบความถี่ ความเข้มข้นหรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ได้
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะในระดับเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งให้เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน

แต่มีข้อจำกัด คือ ไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดบนมาตรฐานเพียงแต่ระบุได้ว่ามีระดับเป้าหมายที่ระบุไว้ตามตำแหน่งงานมาก/น้อยเพียงใด โดยทั่วไปวิธีการประเมินแบบ Rating Scale สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

ก) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale: แบบที่ 1

วัดจากร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้อาจมีความถี่หรือทำได้ครบถ้วนตามพฤติกรรมบ่งชี้มากน้อยเพียงใด กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำสม่ำเสมอจึงถือว่ามีสมรรถนะ ในระดับดังกล่าว

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

- ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว
- เทียบกับระดับสมรรถนะที่กำหนดว่าต้องมี ประเมินพฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะนั้น
- ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ แล้วคำนวณร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ถึงระดับที่กำหนด

ข) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale: แบบที่ 2

จะเป็นการวัดจากจุดแข็งของผู้รับการประเมินโดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามตารางด้านล่าง เพื่อใช้ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนา กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำอย่างเด่นชัดจนกลายเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินจึงถือว่ามีสมรรถนะในระดับดังกล่าว

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
<u>จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง</u> ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	<u>ต้องได้รับการพัฒนา</u> ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	<u>อยู่ในระดับใช้งานได้</u> ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนดยังมีจุดอ่อนในบางเรื่องแต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวาและทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติงานในระดับกลาง ๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	<u>อยู่ในระดับที่เยี่ยม</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดและสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

ค) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale: แบบที่ 3

จะเป็นการวัดโดยพิจารณาเทียบกับ Role Model โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับตามตารางด้านล่าง เพื่อให้เห็นความแตกต่างเมื่อเทียบกับพฤติกรรมยอดเยี่ยมในระดับนี้ กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำเป็นที่ยอมรับจึงถือว่ามีสมรรถนะในระดับดังกล่าว

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
<u>จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง</u> ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	<u>กำลังพัฒนา</u> ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ตามบาง แต่ยังทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่ายต้องใช้เวลาพัฒนาอีกระยะหนึ่ง	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้</u> (Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวังได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้างแต่ก็สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี</u> (Very Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้ใด ๆ	<u>เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น</u> (Role Model) ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

ง) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale: แบบที่ 4

จะวัดโดยพิจารณาโดยอิงกับบุคลากรระดับเดียวกัน เพื่อให้เห็นความแตกต่างเมื่อเทียบกับพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ กระบวนการนี้เน้นว่าต้องเหนือกว่าคนอื่น ๆ ในระดับเดียวกันจึงถือว่า มีสมรรถนะในระดับดังกล่าว

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	อยู่ในระดับที่ด้อยกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่ทำได้ด้อยกว่าบุคลากรในระดับเดียวกันโดยเฉลี่ย	อยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ทำได้อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ทำได้อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่เหนือกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะที่กำหนด โดยทำได้เหนือกว่าผู้อื่นในระดับเดียวกันอย่างมาก โดยมีขีดความสามารถที่เทียบได้กับบุคลากรในระดับที่สูงขึ้นไป

15.1.2.3 วิธีการประเมินแบบ Hybrid

วิธีการประเมินแบบ Hybrid จะดึงเอาทั้งแบบ Bar และแบบ Scales มารวมกัน วิธีนี้มีข้อดี คือ

- รวมข้อดีและลดข้อจำกัดของทั้งสองวิธี
- การประเมินดูหลายเกณฑ์จึงทำให้ลดอคติได้มาก
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะ

แต่มีข้อจำกัด คือ ประเมินยากและซับซ้อนมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด x	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความละเอียดรอบคอบและรอบคอบในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตรงต่อเวลา	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามผลกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ท่านทำงานได้เพิ่มขึ้น เร็วขึ้น ดีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวงฯ เพื่อให้ได้ผลงานหรือนวัตกรรมที่ดีเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอ	 	

15.1.2.4 ข้อผิดพลาดที่พึงหลีกเลี่ยงในการประเมินบุคคล

การประเมินแบบสังเกตนั้น มีข้อพึงระวังในการประเมินดังต่อไปนี้

The Halo Effect: การปล่อยให้คุณลักษณะเพียงบางอย่างหรืออย่างเดียว (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) มาบิดเบือนทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลงานและสมรรถนะทั้งหมด

Stereotyping: การคิดเอาเองแม้จะไม่เคยพบปะกันมาก่อนว่าบุคคลนั้นๆ จะเป็นคนประเภทใด โดยปราศจากหลักฐานหรือภูมิหลังมาสนับสนุน

The Central Tendency: การนึกถึงผลงานโดยอิงเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่มโดยไม่พิจารณารายละเอียดเฉพาะบุคคล เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจตามมา

The Recent Error: ความลำเอียงเพียงเพราะผู้ถูกประเมินกระทำความผิดครั้งใหญ่ก่อนการประเมินผล

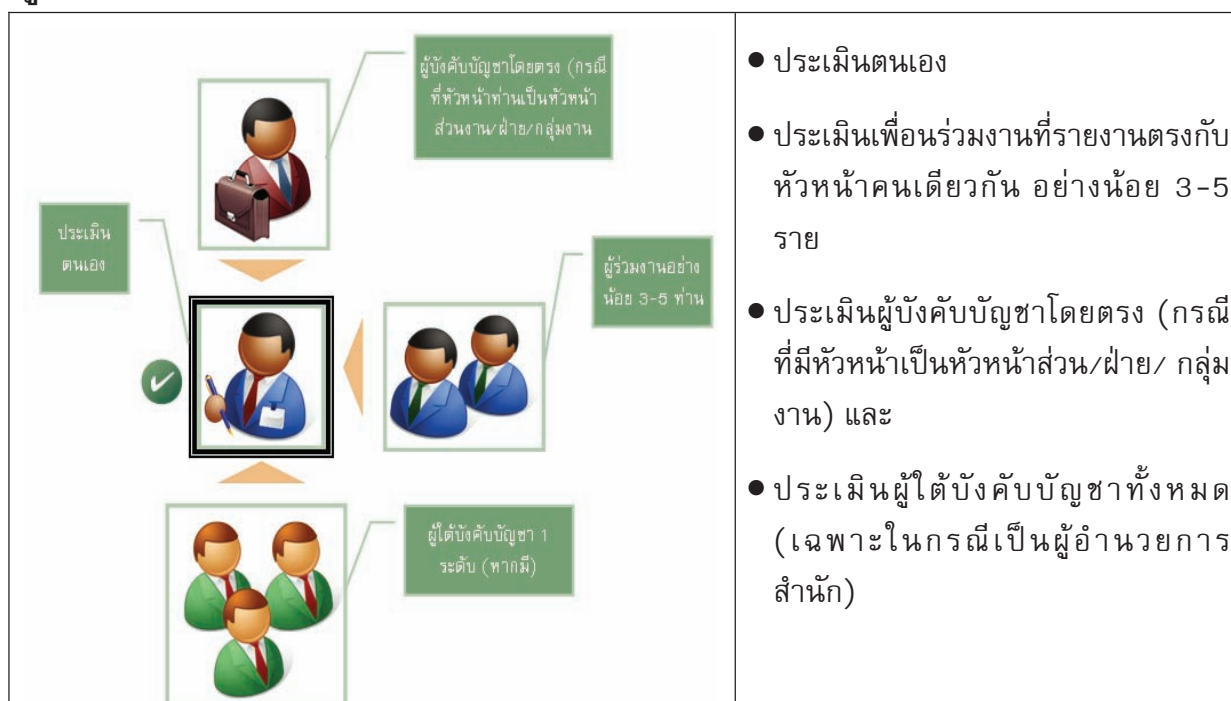
Length of Service Bias:	ความลำเอียงด้วยอายุงาน (การปฏิบัติงาน การมีประสบการณ์หรือการรู้จักกันมานานกว่าไม่ได้หมายความว่าผลสัมฤทธิ์ที่ได้จะต้องดีกว่าด้วย)
Initial Impression:	การใช้ความประทับใจครั้งแรกที่พบ (ไม่ว่าจะในทางดีหรือร้ายก็ตาม) มาใช้ประเมินผลงานโดยมิได้พิจารณาผลงานโดยตรง
Stress	การประเมินขณะเครียด มึนเมา หรือขาดสติ

15.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินสมรรถนะ

ที่ปรึกษาเสนอให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีการประเมินเป็นแบบ Hybrid ตามสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร (หากมี) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มีการสื่อสาร คำจำกัดความและความสม่ำเสมอของการประเมินอีกด้วย โดยในการประเมินนั้นอาจเป็นการประเมินแบบ ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือจะดำเนินการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินเห็นผลการประเมินผ่านมุมมองจากหลายฝ่าย โดยหากผลการประเมินทั้งหมดดังกล่าวเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ก็จะสามารถสรุปได้ถึงความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน

นอกจากนั้นการประเมินแบบ 360 องศายังมีข้อดีสำหรับการพัฒนา กล่าวคือ ผู้รับการประเมิน จะเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนมองตนเองกับมุมมองจากบุคคลอื่นๆ ดังรูป

รูปแสดงกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา



15.3 แนวทางในการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ที่ปรึกษาเสนอให้นำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นทุกระบบ ดังนี้

1. การให้ผลตอบแทน เพื่อเป็นตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่มีสมรรถนะตามที่องค์กรและตำแหน่งงานต้องการและเก็บรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร
2. การคัดสรร เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือและช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
3. การวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อช่วยในการวางแผนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจและสิ่งที่ยังต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดกับเจ้าหน้าที่และองค์กรในภาพรวม
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

15.4 กระบวนการและแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ที่ปรึกษาขอเสนอแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะตามภาคผนวกที่ 2 แบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ โดยมีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะดังต่อไปนี้

- ให้กรอกแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้น เพื่อหาระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของข้าราชการที่เกี่ยวข้องแต่ละราย (Competency Gap) ตามความเป็นจริงและด้วยความตั้งใจสูงสุด
- ในการประเมินสมรรถนะจำเป็นต้องอ้างอิงจากข้อเท็จจริงเท่านั้นไม่ใช่วิธีการคาดคะเน และการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน ดังนั้นในการประเมินนั้น ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องอ่านคำจำกัดความรายการสมรรถนะในแต่ละระดับอย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจและสามารถประเมินระดับสมรรถนะของตนได้อย่างถูกต้อง
- ในการประเมินนั้นให้เริ่มทำทีละข้อ โดยในแต่ละข้อให้พิจารณาสมรรถนะแต่ละตัว โดยเริ่มจากพิจารณาระดับที่ 1 ว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะระดับนี้อย่างไร และให้ผู้ประเมินกากบาท (X) ว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะในระดับที่เหมาะสมน้อยครั้งเพียงใด
- หากในระหว่างปีที่ผ่านมาผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 คือ แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) ให้ผู้ประเมินผ่านไปพิจารณาในระดับที่ 2 ต่อไป ว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะระดับนี้อย่างไร หากในระหว่างปีที่ผ่านมาผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมในระดับที่ 2 แต่ไม่แสดงสมรรถนะนี้เลย หรือแสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) ก็จะถือว่าจบการประเมินของสมรรถนะตัวนี้ หลังจากนั้น ให้ผู้ประเมินสมรรถนะเปิดไปยังหน้าถัดไปของเอกสาร (สมรรถนะตัวถัดไป) และเริ่มทำการประเมินในระดับที่ 1 เหมือนวิธีการเดิมดังภาพ

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด x	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความเหมาะสมและพร้อมเพื่อบริการในการทำงานในหน้าที่ให้ ฝึกสอน และตรวจต่อเวลา	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☒ ☐	
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☒ ☐ ☐	
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้งานได้ดียิ่งขึ้น เวิร์ค มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิผลมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☐ ☐	
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวงฯ เพื่อให้ได้งานหรือนวัตกรรมที่ดีเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☐ ☐	

- แต่หากทำการประเมินไปจนถึงระดับที่ 4 และได้เลือกกว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) หรือแสดงสมรรถนะนี้อย่างสม่ำเสมอผู้ประเมินจะต้องกรอกรายละเอียดเหตุการณ์จริงประกอบด้วย โดยให้กรอกข้อมูลเหตุการณ์จริงลงในช่องว่าง (เหตุการณ์ประกอบ) ในช่องของระดับที่ 4

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด x	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความเหมาะสมและพร้อมเพื่อบริการในการทำงานในหน้าที่ให้ ฝึกสอน และตรวจต่อเวลา	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☒ ☐	
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☐ ☐	
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้งานได้ดียิ่งขึ้น เวิร์ค มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิผลมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☒ ☐	
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวงฯ เพื่อให้ได้งานหรือนวัตกรรมที่ดีเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะ แสดงสมรรถนะไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะได้อย่างสม่ำเสมอ	☐ ☐ ☒ ☐	เจ้าพนักงานพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ภายในหน่วยงานได้ ยกระดับเป็นระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ระบบแรกภายในหน่วยงาน

- อย่างไรก็ดี หากผู้ประเมินทำการประเมินไปจนถึงระดับที่ 4 และได้เลือกกว่าผู้รับการประเมินไม่แสดงสมรรถนะนี้ หรือแสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) ให้ผู้ประเมินกรอกรายละเอียดเหตุการณ์จริงประกอบด้วย โดยให้กรอกข้อมูลเหตุการณ์จริงลงในช่องว่าง (เหตุการณ์ประกอบ) ในช่องของระดับที่ 3 ดังรูป

ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด X	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ทำสัมมาความชอบและซื่อสัตย์ในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ไม่แสดงสมรรถนะนี้		
		แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)		
		แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)	X	
		แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 2	ทำสามารถทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่แสดงสมรรถนะนี้		
		แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)	X	
		แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)		
		แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 3	ทำสามารถปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้		เจ้าพนักงานปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในการจัดตั้งเอกสารให้รวดเร็วขึ้น จนทำให้สามารถลดค่าใช้จ่าย และค่าเสียเวลาในการจัดตั้งเอกสารให้ลดลง
		แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)		
		แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)	X	
		แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 4	ทำสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือในกระทรวงฯ เพื่อให้ได้ผลงานหรือนวัตกรรมที่ดีเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำใ้ได้มาก่อน	ไม่แสดงสมรรถนะนี้		
		แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)	X	
		แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)		
		แสดงสมรรถนะนี้ได้อย่างสม่ำเสมอ		

- ให้ผู้ประเมินดำเนินการประเมินสมรรถนะเช่นนี้ไปเรื่อยๆ กับทุกสมรรถนะจนหมดทุกข้อสมรรถนะ เพื่อสรุปผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการแต่ละราย

โดยสรุป ในบทนี้จะแสดงกระบวนการในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยที่ปรึกษาเสนอให้ใช้การประเมินแบบ Hybrid กล่าวคือ เป็นการประเมินสมรรถนะจากคำจำกัดความและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมที่แสดงออก โดยผลของการประเมินสมรรถนะอาจจะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป

บทที่ 16

การจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำระบบบริหารผลงานมาใช้ (Performance Management)

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำระบบการบริหารผลงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรมาสู่ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อใช้ในการขึ้นเงินเดือนและการพัฒนารายบุคคลต่อไป

16.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลงาน (Performance Management)

ตามทฤษฎีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) หมายถึงระบบและกระบวนการในการบริหาร สร้างแรงจูงใจ และให้ผลตอบแทนกับพนักงานเพื่อผลักดันให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เนื่องจากการบริหารผลงานที่ดีจะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานระดับดีเลิศ (SUPERIOR Performance) และการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีและความมุ่งมั่นทุ่มเทของบุคลากรผู้มีผลงานและศักยภาพโดดเด่น รวมถึงยังจะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



โดยประโยชน์ของการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้องค์กรสามารถ

- สร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลงานของบุคลากรกับเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร
- สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากมีความชัดเจนว่าผลงานของตนเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กรเช่นไร

- สร้างบรรยากาศของการให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Feedback) ที่สร้างสรรค์ ทำให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเองและสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- สร้างความชัดเจนว่าอะไรเป็นผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรต้องการ ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่ต้องทำในองค์กร
- มีระบบที่ชัดเจนและยุติธรรมในการตอบแทนผู้มีผลงานโดดเด่นและดำเนินการผู้มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งในระยะยาวสามารถผลักดันให้องค์กรเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีผลงานและศักยภาพดีเลิศ
- มีระบบที่สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการและพัฒนาผลงานและศักยภาพของตนได้อย่างเหมาะสม สร้างกำลังใจและความภูมิใจกับบุคลากรและเกิดประโยชน์ ต่อองค์กรในระยะยาว
- มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบการบริหารบุคคลทั้งหมดซึ่ง ในระยะยาวสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรที่เน้นผลงานดีเลิศ

ดังนั้น จากทฤษฎีจึงเชื่อว่าผลลัพธ์ของระบบการบริหารผลงานที่ดีนั้นนอกจากจะทำให้องค์กรมีผลงานที่ดีเลิศเพิ่มขึ้นเนื่องจากเจ้าหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นแล้วยังส่งเสริมให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้องค์กรอีกด้วย

เพื่อให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำระบบบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ที่ปรึกษาจึงนำเสนอต้นแบบการบริหารผลงานแบบครบวงจรดังต่อไปนี้เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (โปรดดูภาคผนวกที่ 6 การเปรียบเทียบข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ระหว่างข้าราชการส่วนท้องถิ่นและข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญประกอบการพิจารณา)

การวางแผน (Planning)

เป็นกระบวนการในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่วัดได้อย่างชัดเจนในช่วงต้นปี

การให้ผลตอบแทน (Rewarding)

เป็นระบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่กระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องเช่น การจ่ายผลตอบแทน (ทั้งในรูปแบบของเงินเดือน แรงจูงใจ ฯลฯ) และการเลื่อนระดับชั้นงาน

การติดตามและให้คำปรึกษา

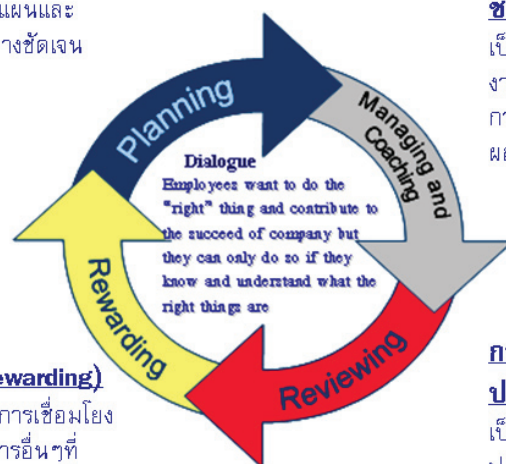
ชี้แนะ (Managing & Coaching)

เป็นระบบและกระบวนการที่ช่วยให้หัวหน้างานสามารถประเมินผลงานระหว่างรอบการประเมินปี ให้คำปรึกษาและบริหารผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมินเมื่อสิ้นรอบการ

ประเมิน (Performance Review)

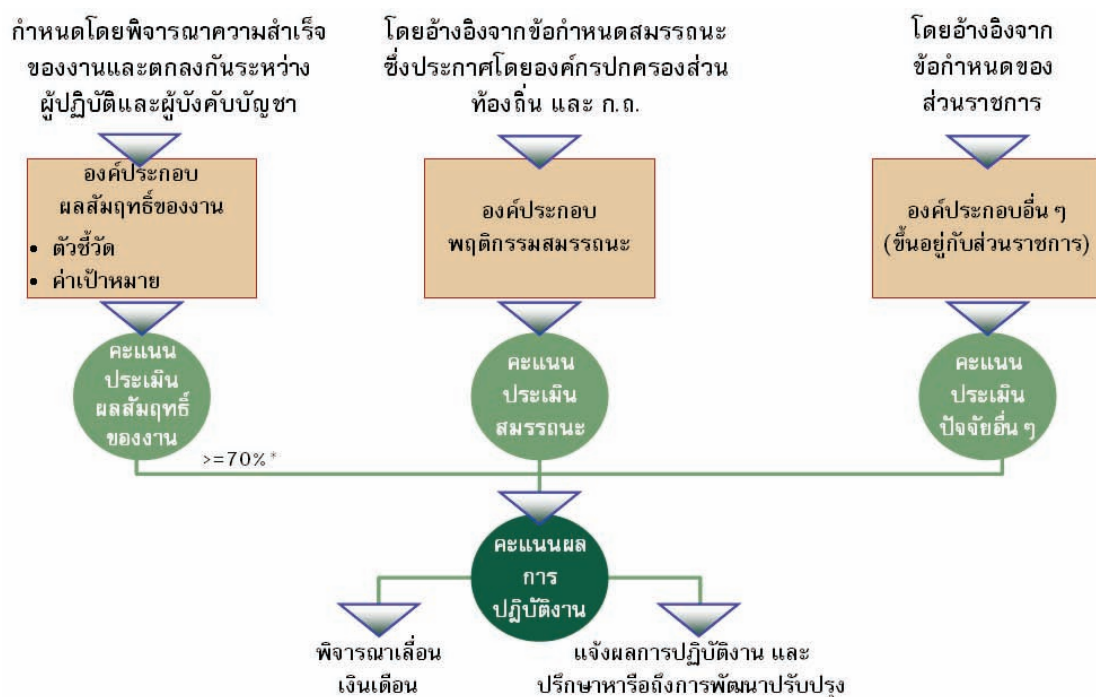
เป็นกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงร่วมกันจัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป



ก) การวางแผน (Planning)

- เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความชัดเจนในผลงานเป้าหมายและวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานดังกล่าว
- ถ่ายทอดเป้าหมายงานในระดับองค์กรและระดับส่วนงานลงมาสู่ตำแหน่งงาน
- เป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- กระบวนการนี้ควรทำตอนต้นรอบการประเมินเสมอ โดยเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนี้ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องเข้าใจและตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้อย่างถูกต้อง:
 - กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้รับการประเมินอย่างไร
 - ผู้รับการประเมินจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จผ่านงานของตนได้อย่างไร
 - ผู้รับการประเมินจะต้องมีความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมใดบ้างที่จะสนับสนุนการเติบโตของตนและขององค์กร
 - ผู้รับการประเมินจะได้อะไรเป็นผลตอบแทนหากสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เพื่อให้ได้มาซึ่งการวางแผนที่เหมาะสม ที่ปรึกษาเสนอให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (โปรดดูรูปประกอบ)



1. **คะแนนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** โดยมีองค์ประกอบคือ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กำหนดโดยพิจารณาความสำเร็จของงานและตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา
2. **คะแนนจากการประเมินพฤติกรรมสมรรถนะ** โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะซึ่งประกาศโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ก.ค.
3. **คะแนนจากการประเมินปัจจัยอื่นๆ** โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของส่วนราชการ (โดยละเอียดของกระบวนการจะอยู่ในหัวข้อถัดๆ ไป)

ข) การให้คำปรึกษาชี้แนะและการบริหารผลงาน (Coaching and Interim Review)

- เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างหรือทบทวนทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่า จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่วางไว้ได้
- สามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- เป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถทำได้ต่อเนื่อง ตลอดทั้งรอบการประเมิน
- มีเป้าหมายเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ พิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนพัฒนาบุคลากร

ค) การประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน (Review)

- มีเป้าหมายเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ พิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนพัฒนาบุคลากร
- เป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ประเมินผลงานที่บุคลากรบรรลุได้ในรอบการประเมินนั้นๆ
- ให้คำติชมผลงานตามจริงและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข

การให้ผลตอบแทน (Rewarding)

- เป็นระบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่กระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การจ่ายผลตอบแทน (ทั้งในรูปของเงินเดือน โบนัส ฯลฯ) และการเลื่อนระดับชั้นงาน

นอกจากนั้น แนวทางในการนำระบบบริหารผลงานไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงระบบกับกรอบนโยบายและระบบการบริหารงานบุคคลอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ระบบการกำหนดเป้าหมาย (เช่น ระบบ Balance Scorecard) ระบบสมรรถนะ ฯลฯ เพื่อให้ทุกระบบในการบริหารจัดการบุคคลถูกบูรณาการเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กัน

16.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

จุดประสงค์สำคัญของขั้นตอนนี้เพื่อให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดของงานของแต่ละบุคคล ในขั้นตอนนี้ หัวหน้างานจะนัดประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อหารือเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ของหน่วยงาน ของกลุ่มงานและของงานส่วนบุคคล หลังจากนั้นเมื่อเจ้าหน้าที่เข้าใจวัตถุประสงค์ระดับต่าง ๆ แล้วจะทำการวางแผนการปฏิบัติงานส่วนบุคคลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นผู้รับการประเมินในสิ้นรอบการประเมินผลงาน

กระบวนการในการวางแผนนั้นจะเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี คำรับรองปฏิบัติราชการประจำปีของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภารกิจของหน่วยงานและงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยในการวางแผนนี้อาจใช้เทคนิควิธีการวัดวิธีใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกันก็ได้ ดังนี้

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

โดยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของข้าราชการแต่ละรายในโครงการนี้ จะกำหนดโดยวิธีถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นได้ทั้ง 3 ประเภท*

1. ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และคำรับรองปฏิบัติราชการ
2. ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และ
3. ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

* หมายเหตุ: การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องครบทุกประเภท

อย่างไรก็ดี ในปีแรกไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไป โดยส่วนใหญ่องค์กรที่นำระบบบริหารผลงานมาใช้จะกำหนดจำนวนตัวชี้วัดระดับบุคคลที่เหมาะสมไว้อยู่ที่ประมาณ 5-9 ตัว เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไปจะทำให้ผู้รับการประเมินผลงานไม่สามารถบริหารจัดการผลงานของตนเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีแรกของการใช้ตัวชี้วัดระดับบุคคล อย่างไรก็ตามหากผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการต้องการกำหนดตัวชี้วัดที่น้อยกว่า 5 ตัว แต่ไม่ต่ำกว่า 2 ตัว ก็สามารถทำได้ในกรณีที่งานในความรับผิดชอบมีลักษณะคือ 1) เป็นงานด้านวิเคราะห์วิจัยและสังเคราะห์องค์ความรู้ซึ่งอาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญการสูงมาก และ 2) เป็นงานหน้าเดียวทำซ้ำไปซ้ำมาตลอดทั้งปีเช่น งานธุรการงานบันทึกข้อมูล เป็นต้น

สำหรับหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ดีนั้นอาจพิจารณาโดยใช้ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. **ปัจจัยเรื่องการสื่อสาร** กล่าวคือตัวชี้วัดที่จะเลือกมาเป็นตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลนั้นต้องสามารถสื่อสารให้ผู้รับการประเมินเข้าใจถึงความหมายและการคำนวณตัวชี้วัดได้ เนื่องจากหากผู้รับการประเมินไม่เข้าใจก็จะไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. **ปัจจัยเรื่องความต่อเนื่องและความน่าเชื่อถือ (Repeatable and Reliable)** กล่าวคือตัวชี้วัดที่จะเลือกนั้นต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องได้ และเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ว่าสามารถสะท้อนผลของงานที่บุคลากรนั้นได้รับมอบหมายได้อย่างแท้จริง
3. **ผลกระทบของการบรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัด** กล่าวคือตัวชี้วัดที่เลือกนั้นต้องเป็นตัวชี้วัดที่กระตุ้นให้ผู้รับการประเมินเข้าใจได้หากตนบรรลุตามเป้าหมายของชี้วัดได้จะมีผลกระทบต่องานของตน ต่อภารกิจของหน่วยงานที่สังกัดได้อย่างไร

เพื่อให้ง่ายต่อการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาจึงได้กำหนดกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลโดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- **ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ คำรับรองปฏิบัติราชการ โครงการที่ได้รับมอบหมายพิเศษและภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลงสู่สำนัก/กอง
- **ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับฝ่าย/ส่วนงาน
- **ขั้นตอนที่ 3** การกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่าย/ส่วนงานลงสู่ระดับบุคคล
- **ขั้นตอนที่ 4** การกำหนดตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักระดับบุคคล และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (โดยอาจเพิ่ม (ก) กระบวนการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) (ข) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) (ค) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven) ตามความเหมาะสม)
- **ขั้นตอนที่ 5** การสรุปรวมตัวชี้วัดทั้งหมด

โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการจัดทำร่างตัวชี้วัดเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปรับใช้ และมีการกำหนดสัญลักษณ์ของการกระจายงานดังนี้*

- **ความรับผิดชอบหลัก (Responsibility (R)):** ในกรณีที่สามารถให้บุคคลเพียงผู้เดียวรับผิดชอบผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดนั้นๆ
- **ความรับผิดชอบหลักย่อย (Sub Responsibility (SR)):** ในกรณีที่บุคคลสามารถรับผิดชอบหลักให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในส่วนใดส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดกลุ่มงานเท่านั้น โดยจะต้องมีการระบุขอบเขตของตัวชี้วัดย่อยตามเป้าหมายที่วางไว้

- **ร่วมกันรับผิดชอบ (Joint Responsibility (JR)):** ในกรณีที่บุคคลหลายรายได้ฝ่าย/ส่วนงานต้องร่วมกันรับผิดชอบให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
 - **สนับสนุน (Support (S)):** ในกรณีที่บุคคลรับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือ และการบริการ การสนับสนุนต่างๆ ทั้งด้านทรัพยากร ด้านระบบและข้อมูลเพื่อให้ส่วนราชการหรืองานอื่นนำไปใช้เพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่วางไว้
- * **หมายเหตุ:** ความรับผิดชอบหลัก (R) จะอยู่ร่วมกับร่วมกันรับผิดชอบ (JR) ไม่ได้

16.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด

เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้วจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลการปฏิบัติราชการที่ต้องบรรลุเป็นอย่างไร รวมถึงเป็นการกำหนดจุดหมายมุ่งหมายในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย โดยในการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดจะมีเกณฑ์ในการกำหนด ดังนี้

- เป้าหมายส่วนบุคคลที่ตั้งต้องไม่น้อยกว่าเป้าหมายของกลุ่มงาน/หน่วยงาน
- ควรมีอย่างน้อยหนึ่งเป้าหมายต่อหนึ่งตัวชี้วัด
- เป้าหมายที่กำหนดควรต้องสามารถวัดได้จริง และไม่ยุ่งยากในการบริหารจัดการจนเกินไป
- การตั้งเป้าหมายควรต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะที่ยึดตามหลัก **SMART** คือ

S: Specific: เป้าหมายงานที่กำหนดต้องมีความเฉพาะเจาะจงว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายงานนั้นๆ

- ระบุชัดเจนว่าข้าราชการต้องการทำอะไร เมื่อไร
- ใช้คำกริยาที่ Active ได้แก่ เพิ่ม ลด กำจัด พัฒนา
- เป้าหมายเมื่อบรรลุผลมีผลลัพธ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจน

M: Measurable: เป้าหมายงานนั้นจะต้องสามารถวัดผลได้จริง มีการระบุเกณฑ์การวัดผลไว้อย่างชัดเจน เกณฑ์ตัวชี้วัดที่ดีควรจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามความคืบหน้าของงานของตนเมื่อเทียบกับเป้าหมายได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่เพียงแต่วัดผลสัมฤทธิ์ที่ปลายทางเท่านั้น

- วัดผลได้จริงในเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย คุณภาพ จำนวน หรือ Timeliness
 - การวัดผลเชิงปริมาณ (Quantitative) ใช้ในกรณีที่ผลลัพธ์สามารถวัดเป็นปริมาณได้ เช่น เป้าหมายการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานลง 10%

- การวัดผลเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถวัดเป็นปริมาณได้ การวัดประเภทนี้ทำการวัดได้ยากกว่า และมีดุลพินิจและความรู้สึกของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การวัดความพึงพอใจของส่วนราชการ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เป็นต้น
- ใช้กริยาที่แสดงการกระทำ (Action Verbs) ในการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ ดำเนินการ เข้าร่วม สร้าง กำหนด อธิบาย ขยาย ประเมิน หลีกเลียงคำกริยาที่เป็นผู้ถูกกระทำ (Passive Verbs) ได้แก่ รู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ คิด ปรับปรุง

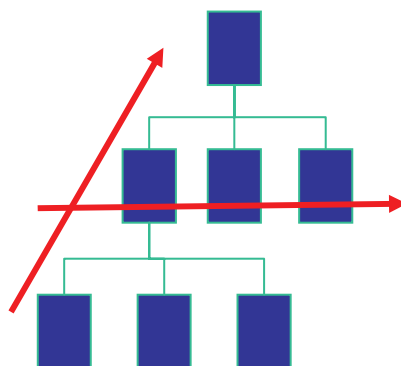
A: Achievable: เป้าหมายผลงานจะเป็นธรรมก็ต่อเมื่อสิ่งที่กำหนดไม่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรืออิทธิพลของผู้ปฏิบัติงาน

- การตั้งเป้าหมายจะต้องพิจารณาด้วยว่าเจ้าหน้าที่มีทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหรือไม่
- ต้องเป็นเป้าหมายที่อยู่ในความควบคุมของเจ้าหน้าที่
- เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่
- เป็นเป้าหมายที่ท้าทายเพียงพอหรือไม่ เป้าหมายควรเป็นเป้าที่สามารถบรรลุผลได้ แต่ก็ไม่ควรเป็นเป้าที่ง่ายเกินไป
- ถ้ามีอุปสรรคมากมายในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ข้าราชการควรคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับเป้าหมาย

R: Relevant: เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและตำแหน่งงานของข้าราชการ รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน่วยงานด้วย

เมื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดแล้ว จะต้องตรวจสอบความเชื่อมโยงของเป้าหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าข้าราชการทุกรายมีผลงานที่ทั้งสอดคล้องกับภาพรวมขององค์กรและสามารถบรรลุผลงาน ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- ความสอดคล้องในแนวตั้ง - เป้าหมายที่ตั้งสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และองค์กรหรือไม่
- ความสอดคล้องแนวนราบ - เป้าหมายของแต่ละบุคคลสอดคล้องกันและจะนำไปสู่การบรรลุผลของหน่วยงานและองค์กรหรือไม่



T: Time Limited and Track able: เป้าหมายควรมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจนและสามารถติดตามความคืบหน้าของเป้าหมายได้

- ต้องมีการกำหนดตารางการทำงานที่ชัดเจน ประกอบด้วย Milestone Points และ Deadlines
- ต้องเก็บข้อมูลใดเพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของงาน

เมื่อตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้วก็ต้องกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลนั้นซึ่งสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น

- **ดุลยพินิจทั่วไป** ผลตอบรับโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจหรือคุณภาพ เป็นต้น เช่น คุณภาพของผลผลิต (ดีและดีมาก)
- **เกณฑ์ที่เป็นระดับขั้น** ระดับของความพึงพอใจ ระดับของความสำเร็จของกิจกรรมหรืองานที่มีการจำกัดความโดยเรียงลำดับจากต่ำไปสูง (เช่น 1-5)
- **สัดส่วน/อัตรา/ค่าเฉลี่ย** ผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับโอกาสที่มีอยู่ เช่น % ของส่วนแบ่งตลาด จำนวนยอดขาย จำนวนยอดการโทรศัพท์
- **ปริมาณที่นับได้โดยตรง** ผลลัพธ์ที่ได้ในรูปตัวเลขจริง เช่น ยอดขาย ร้อยละของความพึงพอใจ

หลังจากกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแล้วจะต้องกำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดโดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- ตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่ควรต่ำกว่า 10 คะแนน
- น้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดจะพิจารณาจากปัจจัย
 - เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว โดยหากใช้เวลากับผลงานตัวชี้วัดตัวใดมากก็ควรให้น้ำหนักตัวชี้วัดตัวนั้นมากด้วย
 - ความสำคัญและความยากของงาน โดยหากผลงานตัวชี้วัดตัวใดมีความสำคัญและมีความยากในการบรรลุผลสำเร็จมากก็ควรให้น้ำหนักตัวชี้วัดตัวนั้นมากด้วย
 - ผลกระทบของความสำเร็จของตัวชี้วัดต่อฝ่ายหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมโดยหากผลงานตัวชี้วัดตัวใดมีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานมากก็ควรให้น้ำหนักตัวชี้วัดตัวนั้นมากด้วย

หลังจากนั้นจึงนำตัวชี้วัด ระดับเป้าหมาย และน้ำหนักมาสรุปลงไปแบบฟอร์ม (ตามภาคผนวกที่ 4 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น) ตามรูป

ตำแหน่ง	ระดับ	ฝ่าย	XP
			1.
			2.
			3.
			4.
			5.

ส่วนที่ 1 : ผลการประเมิน									
ชื่อตำแหน่ง/ระดับ	น้ำหนัก	คะแนนที่ได้	ผลการประเมิน					รวมทุกข้อที่ทำได้	
			((น้ำหนัก X คะแนนที่ได้)/100)						
น้ำหนักรวม			(10)รวม						
ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี	น้ำหนัก	เป้าหมาย	คะแนนที่ได้	1	2	3	4	5	รวมทุกข้อที่ทำได้
			((น้ำหนัก X คะแนนที่ได้)/5)					งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย	
ก									
ข									
ค									
รวม									(10)รวม
ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	น้ำหนัก	เป้าหมาย	คะแนนที่ได้	1	2	3	4	5	รวมทุกข้อที่ทำได้
			((น้ำหนัก X คะแนนที่ได้)/5)					งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย	
ก									
ข									
ค									
รวม									(10)รวม
ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	คะแนนที่ได้	1	2	3	4	5	รวมทุกข้อที่ทำได้
			((น้ำหนัก X คะแนนที่ได้)/5)					งานบรรลุ/ไม่บรรลุตามเป้าหมาย	
ก									
ข									
ค									
รวม									(10)รวม
น้ำหนักรวม									

16.4 ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการประเมินสมรรถนะ

กระบวนการในการประเมินสมรรถนะที่นำเสนอจะสอดคล้องกับที่ 15 ในรายงานฉบับนี้ กล่าวคือให้มีการประเมินแบบ Hybrid ดังรูป

ระดับสมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ	ความถี่ของการแสดงสมรรถนะ	โปรด X	โปรดใส่เหตุการณ์ประกอบ
ระดับที่ 1	ผู้รับการประเมินมีความรู้และแนวคิดใหม่ในสายวิชาชีพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในระดับที่เกิดขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้บ่อยสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 2	ผู้รับการประเมินสามารถนำความรู้ใหม่ ในวิชาชีพมาประกอบวิเคราะห์ นอกจากนั้นยังสามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้บ่อยสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 3	ผู้รับการประเมินสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา และวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้บ่อยสม่ำเสมอ		
ระดับที่ 4	ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนและผสมผสานแนวคิดในเชิงสหวิทยาการเพื่อหลีกเลี่ยง ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาระยะสั้นและระยะยาว	ไม่แสดงสมรรถนะนี้ แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้ในเกือบทุกสถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน) แสดงสมรรถนะนี้บ่อยสม่ำเสมอ		

หลังจากนั้นให้นำผลการประเมินทั้งหมดมากรอกแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะประจำปี (ดังรูป)

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	คะแนน (ข) น้ำหนัก	รวม คะแนน (กxข)/5	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอให้บันทึกลงในเอกสารหน้าหลัง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ได้ระดับเป้าหมายไป	ให้คะแนนที่ประเมินไป	20%	คะแนนที่ประเมินได้	
			20%		
			20%		
			20%		
			20%		
		รวม	100%		

โดยในแต่ละหัวข้อสมรรถนะจะต้องใส่เหตุการณ์และข้อมูลเพื่อยืนยันระดับที่ประเมิน โดยผู้ประเมินสามารถสรุปเรื่องและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบุคคลหรือหน่วยงานอย่างย่อได้

เอกสารแนบท้าย

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรปรการประเมินสมรรถนะ

สรุปรายการ	ใส่ชื่อสมรรถนะหลัก	ใส่เหตุการณ์และข้อมูลเพื่อยืนยันระดับที่ประเมิน
สรุปรายการ	ใส่ชื่อสมรรถนะหลัก	
สรุปรายการ	ใส่ชื่อสมรรถนะหลัก	
สรุปรายการ	ใส่ชื่อสมรรถนะหลัก	
สรุปรายการ	ใส่ชื่อสมรรถนะหลัก	

16.5 ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นการพบปะระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่เมื่อสิ้นสุดรอบระยะเวลาปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้มีสาระสำคัญอยู่ที่การทบทวนและประเมินผลงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงแผนงานและการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตามที่เป็นไปในอนาคต โดยที่ปรึกษาเสนอให้มีบทบาทและกระบวนการดังต่อไปนี้

ก) บทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมิน

- หมั่นทบทวนผลการปฏิบัติราชการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติราชการมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ประเมินตนเอง ในช่วง 2 สัปดาห์ก่อนการประเมินรอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน
- ผู้ถูกประเมินจะประเมินตนเองโดยใช้ข้อมูลจาก
- เอกสาร หลักฐานประกอบที่แสดงถึงผลการปฏิบัติราชการเช่น เหตุการณ์ในอดีต การสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน หรือการใช้ผลงานหรือผลลัพธ์จากโครงการที่รับผิดชอบ เป็นต้น

ข) บทบาทของผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา

- ระหว่างรอบการประเมินหรือหลังรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติราชการแก่ผู้รับการประเมินได้เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยควรมีการนัดพบเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินกับเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริมการปฏิบัติราชการของผู้ถูกประเมินเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการส่งเสริมอาจเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ เช่น
 - หาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่ผ่านมา
 - ชมเชยและส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดหรือสร้างสรรค์ผลงานที่ผ่านมาให้ดียิ่งขึ้น
 - การฝึกอบรม
 - การจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม
- ให้คำแนะนำในการปฏิบัติราชการเมื่อได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับผู้รับการประเมิน
- ประเมินผู้รับการประเมินตามรอบการประเมินรอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือนโดยใช้ข้อมูลจาก
 - การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปฏิบัติราชการ เพื่อนร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาในระดับรองลงไป
 - การสังเกตการณ์ จากการปฏิบัติงานต่างๆ ของผู้รับการประเมิน

- ผลการปฏิบัติราชการ หลักฐานและเอกสารประกอบผลการปฏิบัติราชการ
- การขอความเห็นจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น คณะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน คณะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับภารกิจของบุคคล
- การปรับเปลี่ยนเป้าหมายอาจทำได้หากเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเป็นการปรับเปลี่ยนเนื่องจากสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนไป และการปรับเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเป็นไปเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนระยะยาวขององค์กร/หน่วยงานเท่านั้น ไม่ใช้การปรับเปลี่ยนเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยง่ายขึ้น

สิ่งที่พึงกระทำในการประเมินผล

- รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปีหรือครึ่งปี จากแหล่งต่างๆ
- มุ่งการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นที่รายละเอียดของผลงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- อธิบายว่ามีการพิจารณาแต่ละเกณฑ์อย่างไร โดยยกตัวอย่างประกอบที่ชัดเจนว่าผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างไร และสมรรถนะรายการนั้นๆ แสดงออกอย่างไร
- สังเกตการตอบสนองและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใส่ใจความคิด ความรู้สึกและความคิดของเขา
- มุ่งเน้นที่การปรับปรุงและพัฒนาในอนาคต โดยเน้นที่พิจารณาจุดแข็งและสิ่งที่ต้องพัฒนา
- เลือกสถานที่ประชุมที่เป็นส่วนตัวซึ่งเป็นที่ที่จะไม่ถูกรบกวน และควรจัดสรรเวลาสำหรับการประเมินให้เหมาะสม (1-1.5 ชั่วโมง)
- อธิบายโดยสังเขปว่าผลการประเมินแต่ละรายการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนอย่างไร

สิ่งไม่พึงกระทำ

- มุ่งที่ข้อมูลผลงานล่าสุดเท่านั้น
- ตัดสินหรือมุ่งเน้นที่บุคลิกภาพของผู้ถูกประเมินเป็นหลัก
- ประเมินแบบทิศทางเดียว โดยไม่ให้ผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็น
- มีการต่อว่าผู้ถูกประเมินอย่างรุนแรงด้วยปัญหาในอดีต
- ทักท้วงว่าการเพิ่มผลงานมีไว้สำหรับคนที่มาตรฐานผลงานปัจจุบันต่ำเท่านั้น
- มุ่งไปที่จุดด้อยเท่านั้น
- ยอมให้ผู้รับการประเมินขัดจังหวะอย่างสม่ำเสมอ
- ใช้เวลายาวนานอธิบายว่าผลการประเมินเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนอย่างไรโดยละเอียดและเฉพาะเจาะจง

16.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารผลงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบบริหารผลงานหรือการประเมินผลปฏิบัติราชการไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นขึ้นกับ

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยหลักที่สำคัญในการจัดทำและแปลงระบบการประเมินผลให้เกิดการนำไปปฏิบัติและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร โดยการจัดระบบที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่เพียงแต่นำระบบมาใช้เพียงเพื่อการประเมินผลและจ่ายค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ต้องใช้ผลของการประเมินไปเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคลอื่นๆ รวมถึงไปใช้ในการติดตามและปรับปรุงหน่วยงานให้ได้ผลงานดีเลิศหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานและส่วนราชการควรกำหนดคณะทำงานหรือบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับระบบการประเมินผลทั้งหมด โดยหน้าที่ของผู้รับผิดชอบประกอบไปด้วยการเป็นที่ปรึกษาภายในหน่วยงาน เมื่อเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินการ รวมถึงต้องเป็นผู้ประสานและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้ระบบเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การสื่อสารภายในองค์กร

ทุกคนภายในหน่วยงานและส่วนราชการจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้ เข้าใจ เห็นประโยชน์และเข้าร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการนำระบบบริหารผลงานมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลจะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนภายในหน่วยงาน ไม่ใช่เพียงแค่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นการสื่อสารให้กับบุคลากรเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำระบบการประเมินผลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

4. การประชุมและการติดตามงานอย่างตรงเวลาและต่อเนื่อง

หน่วยงานและส่วนราชการควรกำหนดให้มีการประชุมหรือการรายงานความก้าวหน้าเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงการดำเนินงานและทำให้ระบบการบริหารผลงานเกิดขึ้นตามแผนงานและเวลาที่กำหนดไว้

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยเน้นที่การจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนักของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการประเมินความสำเร็จตามผลงานของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นยังเสนอให้มีการนำระบบสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาเพื่อให้มั่นใจว่าสะท้อนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในระยะยาวต่อไปในอนาคต