ด่วนที่สุด **บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ กรมป่าไม้ สำนักบริหารกลาง โทร. ๐ ๒๕๖๑ ๔๒๙๒-๓ ต่อ ๕๖๒๙

ที่ ทส ๑๖๐๑.๓/ว ๑๗๙๖๕ **วันที่** ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมป่าไม้

เรียน อธิบดีกรมป่าไม้

รองอธิบดีกรมป่าไม้ทุกท่าน

ผู้ตรวจราชการกรมป่าไม้ทุกท่าน

ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก

ผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ ที่ ๑-๑๓

ผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้สาขาทุกสาขา

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า และสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๓ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งออกตามความในมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ

กรมป่าไม้ จึงได้จัดทำคู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมป่าไม้ (Performance Management System, PMS) เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดกรมป่าไม้ มีความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือนการพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดคู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมป่าไม้ (Performance Management System, PMS) ได้ที่เว็บไซต์กรมป่าไม้ ส่วนการเจ้าหน้าที่ http://www.forest.go.th/person

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

(นางสาวสุทธิลักษณ์ ระวิวรรณ)
รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
รักษาราชการแทน
อธิบดีกรมป่าไม้

คู่มือ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ของกรมป่าไม้

(Performance Management System, PMS)

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า และสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๓ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งออกตามความในมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ

เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดกรมป่าไม้ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร และการบริหารงานบุคคลของกรมป่าไม้ ต่อไป

กรมป่าไม้ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้ขึ้น ซึ่งเนื้อหาในเล่มนี้ส่วนมากอ้างอิงมาจากเอกสารของสำนักงาน ก.พ. และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะช่วยให้ข้าราชการในสังกัด มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการตลอดจน แนวทางประเมินผลการปฏิบัติราชการ สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐาน และความเป็นธรรม บรรลุตามผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ส่วนการเจ้าหน้าที่

สำนักบริหารกลาง

สารบัญ

		หน้า
บทที่ ๑	**ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ**	๑-๕
	๑.๑ ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑
	๑.๒ ความสำคัญการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑
	๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๒
บทที่ ๒	**ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ**	๖-๑๒
	๒.๑ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ	๖
	๒.๒ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๗
บทที่ ๓	**ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้**	๑๓-๓๗
	๓.๑ การวางแผน (Planning)	๑๕
	๓.๒ การติดตามและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback)	๒๒
	๓.๓ การพัฒนา (Development)	๒๓
	๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)	๒๓
	- หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้	๒๔
	- ปัญหา/ความเสี่ยงสำคัญที่พบในการประเมินผล การปฏิบัติราชการและแนวทางการแก้ไข	๓๖
	๓.๕ การให้รางวัลและโอกาส (Reward and Opportunity)	๓๗
บทที่ ๔	**การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษากรมป่าไม้**	๓๘-๔๐
	๔.๑ การแจ้งผลการประเมิน	๓๘
	๔.๒ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน	๓๙
บทที่ ๕	**มาตรการการดำเนินการกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของกรมป่าไม้**	๔๑-๔๕
บทที่ ๖	**แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้**	๔๖-๕๑
ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		๕๒

บทที่ ๑
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ้งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ PM เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

ดังนั้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องมือที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานและคุณภาพของงาน รวมถึงภาพรวมความสำเร็จขององค์กรและพนักงานรายบุคคล ที่เชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานของบุคคลในทุกระดับ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายที่วัดได้ และผูกโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเข้าด้วยกัน และให้บุคลากรทราบและมองเห็นถึงกลยุทธ์การดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้

<u>ประโยชน์ต่อองค์กร</u>

๑) การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ

๓) การนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือที่เรียกโดยย่อว่า KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต

ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมินและช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจน

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติราชการกำหนดไว้ว่าต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานอันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้นเพราะสิ่งที่ผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น รวดเร็ว บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

(๑) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

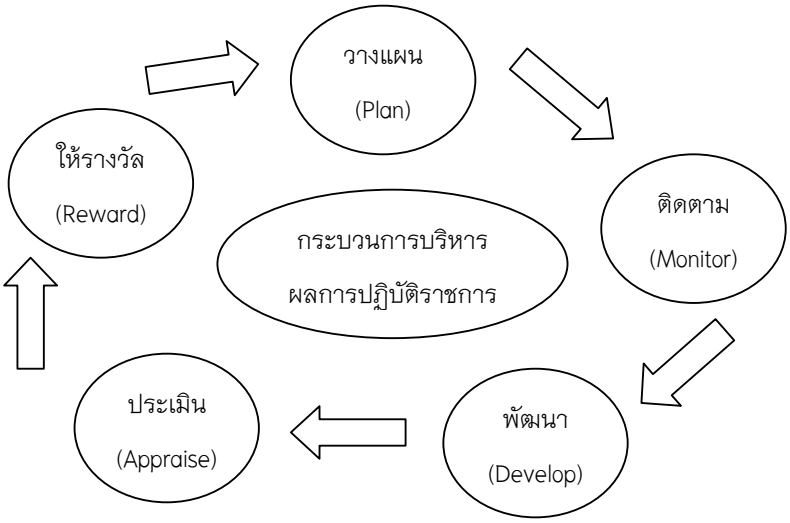
(๒) การติดตาม

(๓) การพัฒนา

(๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการและ

(๕) การให้รางวัล สรุปได้ตามแผนภาพ โดยจะเน้นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

<u>แผนภาพที่ ๑</u> กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการอาจดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กรได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ได้

๑.๓.๒ การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและต้องการ การปรับเปลี่ยนแนวทิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

แม้การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจให้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมายก็จะช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด

๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายความรวมถึง การพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (พัฒนางานและพัฒนาคน) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการหมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนดโดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่อย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะพอสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น

โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมการที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

บทที่ ๒
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒.๑ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วยการดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง ๕ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่กล่าวไว้ในบทที่ ๑ หากพิเคราะห์โดยละเอียดจะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการก็คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency)

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วนได้แก่

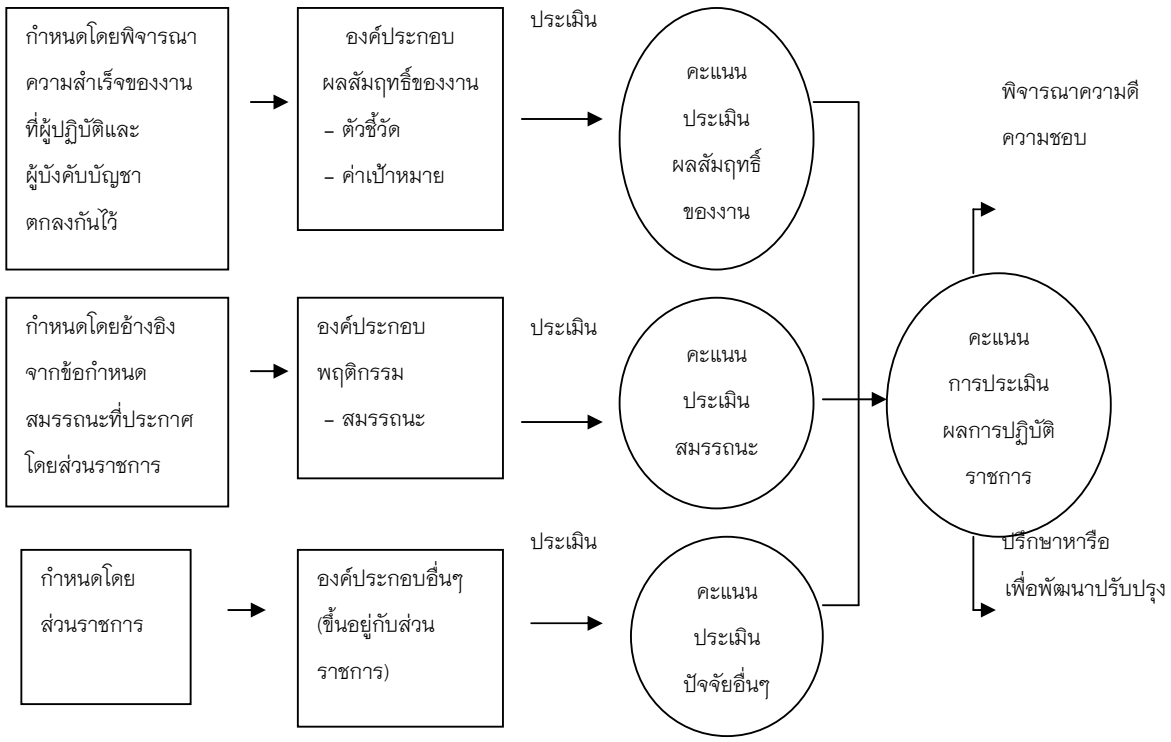
(๑) คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและ

(๒) คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนทั้ง ๒ ส่วนนี้ นำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป

แผนภาพที่ ๒ สรุปให้เห็นภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้ หากเห็นสมควร

แผนภาพที่ ๒ ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



๒.๒ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยสรุปมีดังนี้

๒.๒.๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

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

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

๒.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ต้องพิจารณาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการจึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบการประเมินและเงื่อนไขการประเมินซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับองค์ประกอบใดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติราชการสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

คะแนนผลการปฏิบัติราชการ (๑๐๐ คะแนน) = [คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน X น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน] + [คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ X น้ำหนักพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ] + [คะแนนการประเมินองค์ประกอบอื่น (ถ้ามี) X น้ำหนักขององค์ประกอบอื่น]

โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถกำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นร้อยละ ๗๐ : ๓๐ หรือ ๘๐ : ๒๐ หรือ ๙๐ : ๑๐ หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น

สำหรับในกรณีของข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงของการเรียนรู้งาน อาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงกำหนดให้ประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ ๕๐

๒.๒.๓ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะถูกแบ่งเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการแต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “พอใช้” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ตารางที่ ๒.๑ ระดับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง	ส่วนราชการกำหนดได้ตามความเหมาะสม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลเป็น ๕ ระดับ ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

เนื่องจากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑

อย่างไรก็ดี ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ (ระดับต้องปรับปรุง) ต้องจัดทำ “คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย (รายละเอียดตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒)

๒.๒.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี ตามที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (งานยุทธศาสตร์)

๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกองหรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน ที่ไม่ปรากฏตามข้อ ๑) (งานภารกิจ)

๓) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงานประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความฉับไว/ทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

๒.๒.๕ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทำโดยการอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้

๒.๒.๖ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมินและผู้ที่ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่างๆ ไว้ในตาราง

ตารางที่ ๒.๒ การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้รับการประเมิน

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
๑. นายกรัฐมนตรี	ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๒. รัฐมนตรีเจ้าสังกัด	ปลัดกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี
๓. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี/ปลัดกระทรวง	หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง
๔. หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ข้าราชการในบังคับบัญชา ของปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๕. หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๖. เลขานุการรัฐมนตรี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๗. ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๘. ปลัดจังหวัด/หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๙. นายอำเภอ	ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๑๐. ปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
๑๑. ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

ตารางที่ ๒.๓ การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมิน

ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น	ผู้รับการประเมิน
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
๒. หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการ/ปฏิบัติราชการ	ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการ หรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น
๓. หัวหน้าคณะผู้แทน (การบริหารราชการในต่างประเทศ)	ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ต่างประเทศ แต่มิใช่บุคคลในคณะผู้แทน

๒.๒.๗ ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/กอง เก็บสำเนาไว้อย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอื่น เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

๒.๒.๘ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดโดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว ปรากฏในตาราง

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับกรมและจังหวัดให้มีลักษณะดังนี้

๑. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม

รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human officer : CHRO) ของส่วนราชการ	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ	เลขานุการ

๒. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด

รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human officer : CHRO) ของจังหวัด	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัด ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัด	เลขานุการ

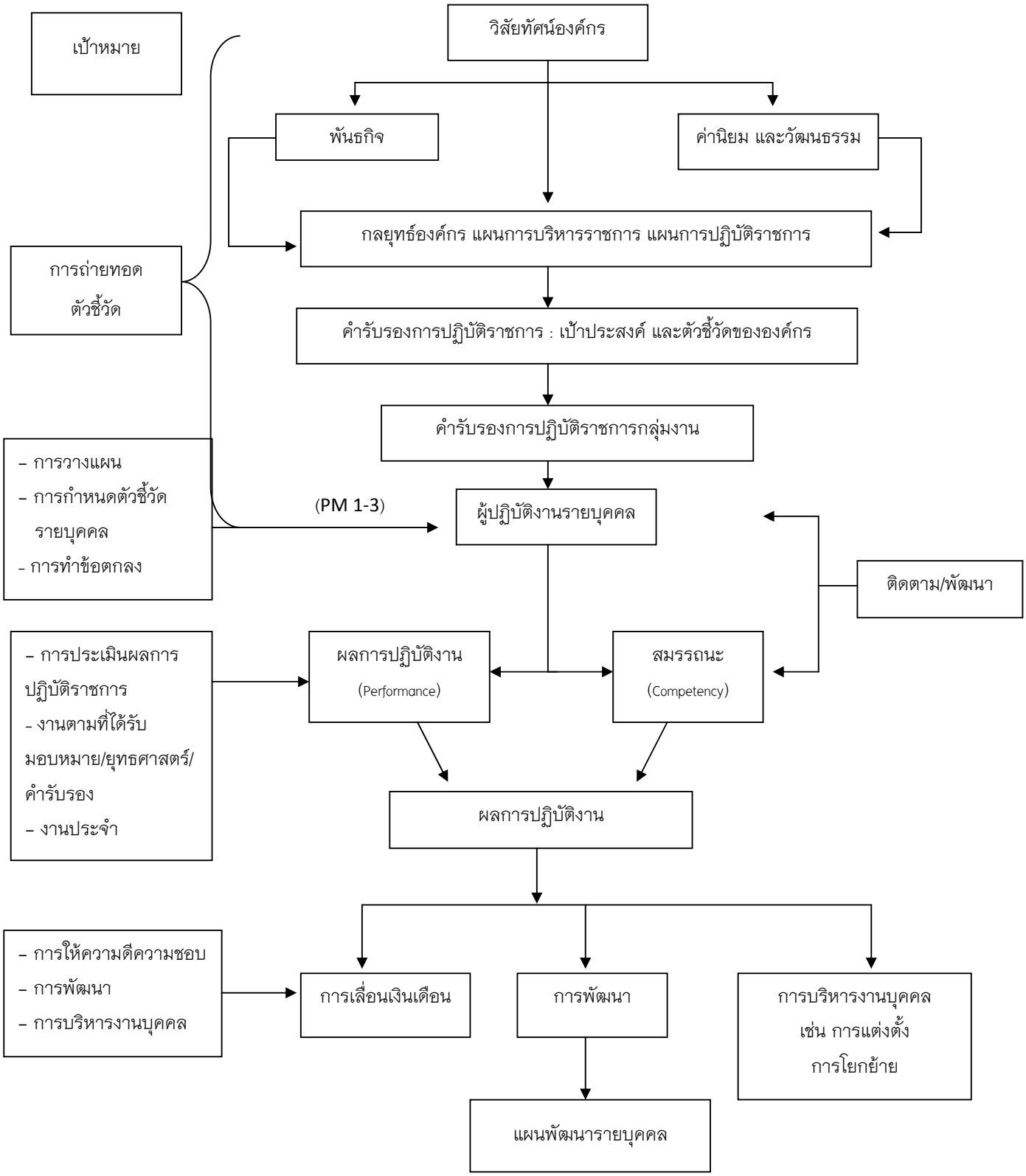
ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด อาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ/องค์คณะที่ต่ำกว่าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ระดับกรม/จังหวัด เช่น ระดับสำนัก/กอง เพื่อช่วยทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลปฏิบัติราชการตามที่เห็นสมควรด้วยก็ได้

บทที่ ๓
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการตามที่กล่าวมาแล้ว มีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีองค์ประกอบหลักอยู่ ๕ กระบวนการสำคัญ อาจมีการจัดวางขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่โดยรวมยังคงไว้ในกระบวนการหลักสำคัญ อาทิ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal, PA) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ PMS โดย PA มีกระบวนการที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาแน่นอน อาจจะปีละ ๑ ครั้งหรือ ๒ ครั้ง เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน ต่างจาก PMS ที่มีกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้านเช่น พัฒนาบุคลากรบริหารภารกิจองค์กร เป็นต้น

กรมป่าไม้เห็นความสำคัญในระบบ PMS ที่ใช้ผลของแต่ละกระบวนการใน PMS มาเชื่อมโยงถึงกัน ผลที่ได้จากกระบวนการหนึ่งจะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการถัดไป ซึ่งเป็นวงจรตรวจสอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนงาน (Planning) การติดตาม (Monitoring) การพัฒนา (Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) และการให้รางวัล (Reward) จึงได้จัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้ เพื่อให้บุคลากรของกรมป่าไม้ เข้าใจกระบวนการตามวงจรระบบ PMS อย่างแท้จริงใน ๕ กระบวนหลัก ดังนี้

<u>แผนภาพที่ ๒</u> การบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๓.๑ การวางแผน (Planning) เป็นจุดเริ่มของการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมีการวางแผนเพื่อมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการที่ต้องการร่วมกัน โดยร่วมคิดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามเกณฑ์การให้คะแนนพร้อมกำหนดรายละเอียด (Template) เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น ตามความหมายระบบ PMS ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า “ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือความต้องการของหน่วยงานและองค์กร” ดังนั้น ในขั้นตอนการวางแผนต้องอยู่บนพื้นฐานของกรอบหรือทิศทางขององค์กรที่ได้ระบุเป้าหมายไว้และต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงถึงกันในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ระดับองค์กร กลุ่มงานและบุคคล โดยบุคคล (Key Man) ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ ทีมผู้นำ ที่ช่วยกำหนดภารกิจและบุคคลให้มีความเหมาะสมสามารถผลิตผลงานบรรลุเป้าหมายจากตัวบุคคลส่งถึงกลุ่มงานและองค์กรในท้ายสุด

การวางแผนร่วมกัน เมื่อรับทราบและเข้าใจภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดแจ้งแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องร่วมระดมความคิด เพื่อหาวิธีดำเนินงานและวิธีวัดผลภารกิจงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ในการวางแผนทั้งสองฝ่ายต้องร่วมดำเนินการใน ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ในการกำหนดเป้าหมายผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องชี้แจงตกลงร่วมกัน เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two-way Communication) ไม่ใช่การบังคับให้ลูกน้องยอมรับเป้าหมายของผลงานที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมาแต่ฝ่ายเดียว โดยเป้าหมายของลูกน้องต้องส่งถึงเป้าหมายของหัวหน้า และเป้าหมายของหัวหน้าต้องส่งถึงเป้าหมายผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

๒) กำหนดตัววัดและเกณฑ์ใช้วัด ในการบริหารผลงานโดยเฉพาะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงาน เพื่อช่วยผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ ช่วยสร้างสุขในการทำงานและเกิดการยอมรับในตัวบุคคลและผลงาน โดยต้องคำนึงเสมอว่าตัวนั้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ และเกณฑ์ที่ใช้วัดมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อเป้าหมายที่คาดหวัง ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัววัดได้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น บริบทขององค์กรนโยบาย สภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปรวมถึงตัวบุคคล เป็นต้น

๓) การบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้มอบหมายและผู้รับมอบ เป็นลายลักษณ์อักษร (ตามแบบฟอร์มที่กำหนด) เพื่อให้สะดวกในการติดตามและประเมินผล โดยมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น ชื่อผู้รับมอบหมาย ชื่อผู้มอบหมายภารกิจที่มอบให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ (ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจอื่นๆ) เป้าหมายของภารกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้น ชื่อตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ใช้วัดประเมินผลสำเร็จตามภารกิจ เกณฑ์ประเมินผลที่ระบุค่าเป้าหมายตามลำดับคะแนนไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น โดยผู้มอบหมายและผู้รับมอบต้องลงนามชื่อเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อไป

แนวทางและวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

"ตัวชี้วัด" (Key Performance Indicators, KPIs) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การสร้างตัวชี้วัดที่ดี สามารถนำมาใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากรได้ รวมถึงนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างแรงจูงใจสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งสายงานของบุคลากร การสร้างตัวชี้วัดที่ดีมีหลัก ดังนี้

๑) การทบทวนผลงานและความสำเร็จของงานที่ผ่านมาบวกกับการคาดการณ์ความต้องการในปัจจุบันหรืออนาคต นำมาใช้สร้างและเปรียบเทียบตัวชี้วัดความสำเร็จในอดีตกับตัวชี้วัดในปัจจุบันว่า ยังทำเหมือนเดิม ลดลง เพิ่มขึ้นหรือมีความท้าทายสร้างความแปลกใหม่มากน้อยเพียงใด โดยไม่ลืมทบทวนอุปสรรคของการบรรลุความสำเร็จในตัวชี้วัดนั้นด้วยเสมอซึ่งบางครั้งอุปสรรคอาจกลายเป็นตัวชี้วัดในปีถัดไปการสร้างตัวชี้วัดต้องมุ่งเป้าให้ชัดเจนต่อนโยบายองค์กรว่ากำลังต้องการความสำเร็จอะไรในปัจจุบันปีนี้ ปีหน้าหรือปีถัดไปตามช่วงระยะเวลา ในบางตัวชี้วัดอาจนำมาใช้วัดแบบปีต่อปีเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะจุดแต่บางตัวชี้วัดใช้วัดตามช่วงเวลาเพื่อรอผลลัพธ์สุดท้าย (Result)

๒) ตัวชี้วัดต้องไม่ง่ายและไม่ยากหรือมีความซับซ้อนในการวัดผลจนเกินไป แต่จำเป็นต้องสร้างตัววัดที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และมอบตัวชี้วัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม คือ เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีจำนวนตัววัดที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ในผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนควรมีตัวชี้วัดเฉลี่ยประมาณ ๓-๕ ตัว/คน ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก ตัวชี้วัดรองและตัวชี้วัดอื่นๆ ที่มีความท้าทายและง่ายต่อความสำเร็จปะปนกันไป ตัวชี้วัดที่ดีมีจำนวนไม่มากแต่ผลสำเร็จจากตัวชี้วัดต้องมีอนุภาคต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะผลสัมฤทธิ์จากตัวชี้วัดคือผลประเมินที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

๓) ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดผลได้จริงตรวจสอบแหล่งที่มาได้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณเชิงคุณภาพหรือแบบผสมผสาน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในตัวชี้วัดต้องมีแหล่งที่มาเสนอ ส่วนใหญ่การวัดจะใช้เทียบกับค่ามาตรฐานโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการวัด

การกำหนดตัวชี้วัด ตามหลัก SMART

S (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

A (Agreed) Upon ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

R (Realistic) ต้องท้าทาย และสามารถทำสำเร็จได้

T (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

ปัญหาที่พบได้ในการกำหนดตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดจากการปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดโดยขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในขั้นตอนการประเมินผลระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินที่ให้ผลประเมินคะแนนผลงานต่างกัน มีสาเหตุเกิดจากมุมมองที่มีต่อเกณฑ์ประเมินคะแนนค่าเป้าหมายแตกต่างกัน นั้นเอง โดยเฉพาะที่ค่าคะแนนระหว่าง ๓ กับ ๕

<u>ประเภทของตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี ๒ ประเภท</u>

๑) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ มีค่าเป็นตัวเลข โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน น้ำหนัก งบประมาณ ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

๒) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับการบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ฯลฯ

<u>ตัวชี้วัด (Kpis)</u> จำแนกตามวัตถุประสงค์ ต้องการวัดและตามลักษณะของภารกิจงานที่ผู้ปฏิบัติได้ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา

Kpis : ด้านปริมาณ (Quantity) เช่น	• ปริมาณการให้บริการ • จำนวนโครงการที่สำเร็จ • จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ • จำนวนผลิตภัณฑ์ทางวิชาการ
Kpis : ด้านคุณภาพ (Quality) เช่น	• ความพึงพอใจ • คำชม • ข้อร้องเรียน • ข้อท้วงติง
Kpis : ด้านเวลา (Time) เช่น	• ส่งงานตามเวลาที่กำหนด • เสร็จตาม Cycle Time • สำเร็จตามแผนตารางงาน • สำเร็จตามวันครบกำหนด

Kpis : ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน เช่น (Cost–Effectiveness)	• จำนวนเงินที่ใช้จ่าย • ร้อยละของเงินงบประมาณที่เบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด • ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ

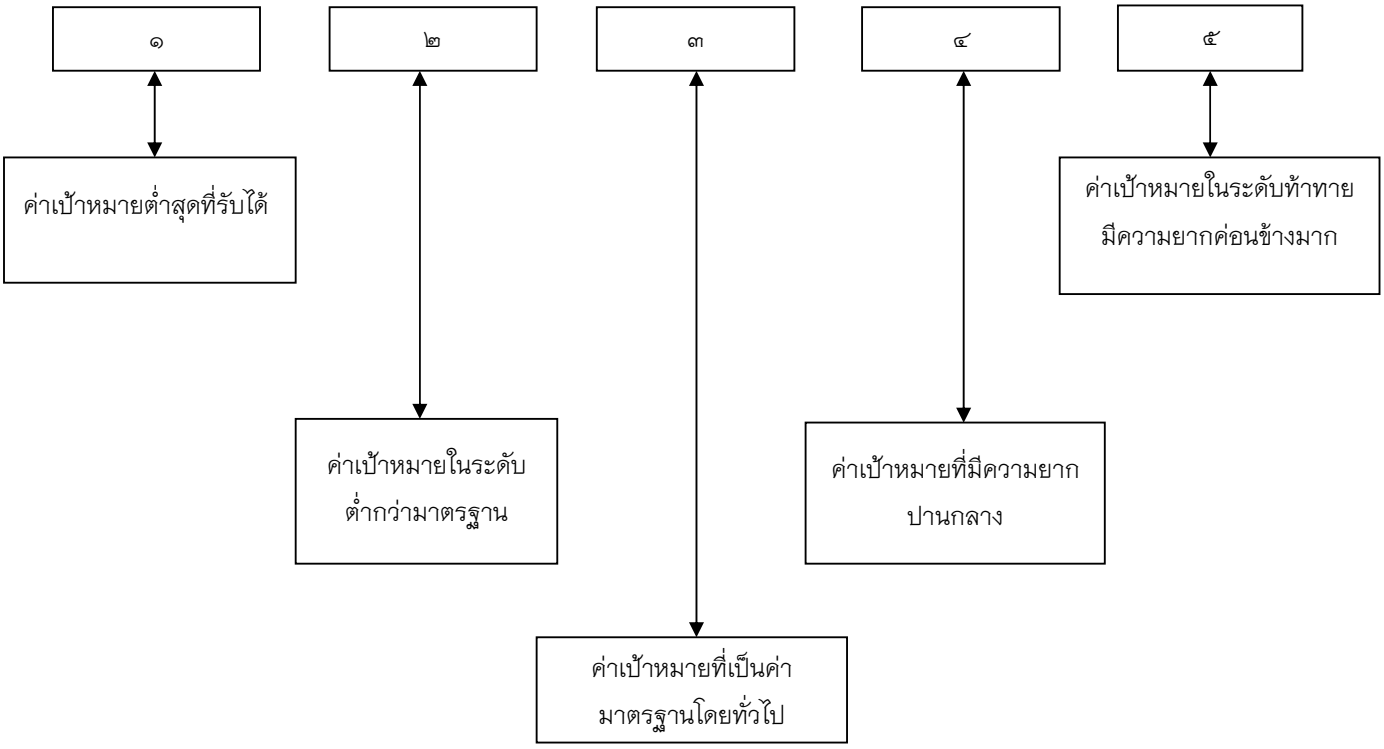
โดยค่าของตัวชี้วัดสามารถแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) อัตรา (rate) จำนวน (number) และค่าเฉลี่ย (average or mean)

ระดับค่าเป้าหมาย

ค่าเป้าหมาย (Targets) หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวสะท้อนต่อความสำเร็จที่ถูกกำหนดหรือคาดการณ์ไว้ ซึ่งเป้าหมายอาจถูกกำหนดในแบบเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองแบบ การกำหนดเป้าหมายทำให้ท่านสามารถแยกแยะได้ว่าผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (Kpis) ที่กำหนดไว้หรือไม่

สำหรับค่าเป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่คาดหวังให้สำเร็จไว้ด้วยความเห็นพ้องต้องกันและนำค่าเป้าหมายมาจัดเรียงเป็นระดับคะแนนเพื่อประเมินผล ซึ่งไม่ควรให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดถือแต่เป้าหมายการทำงานของตนเองเท่านั้น แต่ต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งโดยพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายส่วนใหญ่ จะมุ่งประเด็นไปในด้านผลผลิตและความทันเวลา

การกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัววัดนั้นแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ระดับ ๑ ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับนี้แล้วจะประเมินโดยให้คะแนนเท่ากับ ๐ ค่าเป้าหมายที่เราคาดหวังต้องการให้เป็นผลสำเร็จตามตัววัดนั้น ต้องเป็น “ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป” และเทียบเป็นระดับคะแนนได้เท่ากับ “๓ คะแนน” โดย กรมป่าไม้ กำหนดค่าเป้าหมายและระดับคะแนนไว้ ดังนี้



ค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

- ค่าในระดับ ๑ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับหนึ่งคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ค่าในระดับ ๒ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสองคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ค่าในระดับ ๓ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสามคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับมาตรฐานโดยทั่วไป
- ค่าในระดับ ๔ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสี่คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับที่มีความยากปานกลาง
- ค่าในระดับ ๕ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับห้าคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย

ส่วนใหญ่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมักสับสนและเข้าใจผิดในการประเมินค่าเป้าหมายเชิงปริมาณที่เข้าใจผิดว่าเมื่อผลงานสำเร็จได้จำนวนตรงตามเป้าหมาย (ที่กำหนดไว้) ประเมินตนเองได้คะแนนเท่ากับ ๕ คะแนน แท้จริงแล้วทำสำเร็จได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะได้ ๓ คะแนน หากทำผลสำเร็จได้มากกว่าที่กำหนดอาจได้ ๔-๕ คะแนน ตามความยากง่ายได้การดำเนินการ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่กรมป่าไม้ใช้เป็นแนวทางดังนี้

๑. (Goal Cascading Method) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง คำว่า “จากบนลงล่าง” หมายถึงจากระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า (ระดับบน) สู่ระดับการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า (ระดับล่าง) ซึ่งในทางปฏิบัติ การถ่ายทอดด้วยวิธีนี้ทำได้อย่างน้อย ๓ รูปแบบ คือ

๑.๑ ถ่ายทอดเป้าหมายลงมาโดยตรง ส่วนใหญ่เป็นการมอบหมายทั้งตัวชี้วัด (Kpis) และค่าเป้าหมายจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด

๑.๒ การถ่ายทอดค่าเป้าหมายโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย วิธีนี้นิยมใช้ตัวชี้วัดหลักเหมือนกัน แต่กำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามส่วนความรับผิดชอบ มักใช้ในกรณีที่มีการแบ่งงานตามพื้นที่รับผิดชอบหรือตามกลุ่มเป้าหมาย โดยผลรวมของเป้าหมายผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

๑.๓ การถ่ายทอดเป้าหมายเฉพาะงานบางด้านที่ได้รับมอบหมาย วิธีนี้เป็นการมอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักและตัวชี้วัดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ มักใช้กรณีที่ต้องการมีการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติการย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนรับผิดชอบ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายทุกคนต้องเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา

๒. (Customer-focused Method) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลในผู้ทำงานให้บริการ โดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้นๆ วิธีนี้เหมาะสำหรับงานที่เน้นให้บริการกับผู้อื่น ผลสำเร็จของงานคือส่งที่ทำหรือส่งมอบแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ

๓. (Workflow Charting Method) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับกำหนดตัวชี้วัดของงานที่เน้นการปฏิบัติราชการให้ได้ตามมาตรฐานของงานเป็นหลัก

๔. (Issue-Driven) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง วิธีนี้เป็นการหยิบนำประเด็นที่พบว่าเป็นปัญหาหรือเป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ผลของงานมีผลสำเร็จเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงอาจมีผลกระทบสูงต่อหน่วยงาน

วิธีการวัดผล ๓ รูปแบบ คือ

๑. วัดผลงานในเชิงปริมาณ (Key Performance Indicators : Kpis) แบ่งเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

ประเภทการวัดผลเชิงปริมาณ	ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์หาตัววัด
๑. วัดผลองค์กร (Corporate Kpis)	วิสัยทัศน์ ภารกิจแผนองค์กร
๒. วัดผลหน่วยงาน (Department Kpis)	ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
๓. วัดผลตัวบุคคล (Individual Kpis)	ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

ข้อสังเกตในการวัดผลตัวบุคคล คือ

๑) กำหนด Kpis ที่ไม่ใช่ตัวหลัก มาใช้วัดผลงาน เพราะอาจเห็นว่า Kpis ตัวหลัก มีโอกาสสำเร็จน้อย

๒) กำหนดเป้าหมาย Kpis ให้ง่าย เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายกำหนดขึ้น

๓) กระจาย Kpis ของตนเองให้ลูกน้อง เช่น ร้อยละค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ ได้ให้ผู้ปฏิบัติงานมามีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย ทั้งที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีหน้าที่งานที่จะต้องวางแผนและรับผิดชอบบริหารงบประมาณของหน่วยงาน

๔) จำนวน Kpis มีมากเกินไป และมักอ้างว่าตนเองมีภาระงานมากจึงกำหนดไว้หลายข้อ เพื่อใช้วัดความสำเร็จในหน้าที่ที่ผู้ประเมินมอบหมายให้

๕) Kpis ที่กำหนดขึ้นไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้และมีวิธีจัดเก็บยุ่งยาก

๒. วัดผลงานเชิงความสามารถ (Competency)

คำว่า Competency สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายได้หลายอย่าง อาทิ ความสามารถ สมรรถนะ ศักยภาพ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกบ่งบอกพฤติกรรม ซึ่งการแสดงพฤติกรรมของแต่ละคนอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ผลงานการวัดผลงานเชิงความสามารถ นำมาใช้ประโยชน์สำหรับปิดจุดอ่อน พัฒนาเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากร ให้รางวัลเลื่อนระดับตำแหน่งงาน โอนย้ายงานเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพรวมถึงใช้ระบุได้ว่าใครเป็นคนดีคนเก่งในองค์กร

๓. วัดผลงานผสมระหว่าง Kpis และ Competency

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดรูปแบบของการวัดได้หลากหลายทั้งด้านปริมาณและความสามารถในภารกิจเดียวกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการ

โดยกรมป่าไม้จะใช้รูปแบบผสมระหว่าง Kpis และ Competency เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กล่าวโดยสรุป การวางแผนงาน (Planning) ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องกำหนดวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายผลงานและลักษณะงานให้ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยใช้การสื่อสารที่มีความชัดเจนเกิดความเข้าใจตรงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในทางปฏิบัติกรมป่าไม้ได้กำหนดให้จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้มอบหมายและผู้รับมอบ (PM ๑-๓) ทุกต้นรอบการประเมินตามแบบฟอร์ม (ปรากฏในบทที่ ๓) ดังนี้

๑. แบบฟอร์มการมอบหมายงาน/เป้าหมายงานสำหรับผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ส่วน (PM ๑)

๒. แบบฟอร์มการถ่ายทอดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหัวหน้างานหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น (ต่ำกว่าระดับส่วน) (PM ๒)

๓. แบบฟอร์มการมอบหมายงานเพื่อจัดทำตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา (PM ๓)

๓.๒ การติดตามและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) เป็นขั้นตอนในระหว่างการปฏิบัติงาน ที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไรอันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันและเพื่อเติมสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการติดตามสามารถทำได้หลายวิธีนอกจากการให้ข้อมูลเชิงปริมาณแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และพร้อมเป็น Coacher & Mentor ที่ดีเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งบางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ทั้งการเป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยง เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หัวหน้าจะรับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หากผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐาน หัวหน้างาน จะรับบทบาทเป็นผู้สอนงาน (Coaching) และหากผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หัวหน้างานจะรับบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counseling)

ความแตกต่างระหว่าง Coaching และ Mentoring

ความแตกต่างระหว่าง Coaching & Mentoring	
การสอนงาน (Coaching)	การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
มุ่งเน้นด้านผลงานผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก	มุ่งเน้นทั้งด้านผลงานและชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน
ต้องการให้ผลงานได้ตามเป้าหมาย Kpis	ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตดี พร้อมปฏิบัติงานและเกิดผลงานที่ดีขึ้น
ใช้เวลาไม่นาน	ใช้เวลานาน ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดความไว้วางใจ
สื่อสารไม่เป็นทางการแบบ Two Way	สื่อสารไม่เป็นทางการแบบ Two Way
ผู้สอนงาน เป็นหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มเดียวกัน	พี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างาน อาจเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า และอยู่ในกลุ่มฝ่ายเดียวกันหรือต่างกลุ่มฝ่ายก็ได้
ผู้สอนงานเปรียบเสมือนเป็นผู้ชี้ทางให้ เช่น โค้ชฟุตบอลบอกวิธีครองลูกฟุตบอลจะรู้ว่าต้องวิ่งอย่างไรเพื่อให้ได้ครองลูกฟุตบอล	พี่เลี้ยง จะเป็นที่ปรึกษาได้มากกว่าแค่เรื่องงาน สามารถให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องส่วนตัวและชีวิตทำงาน
ผู้สอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน พฤติกรรมและจริยธรรมการทำงาน	พี่เลี้ยง เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งพฤติกรรมและจริยธรรมการทำงานทั้งระดับองค์กรและบุคคล

ในขั้นตอนการติดตามนี้ จึงมีประโยชน์เพื่อใช้ในการวินิจฉัยความสำเร็จตามเป้าหมายผลลัพธ์ของงานเบื้องต้น เมื่อพบว่าผลงานมีโอกาสเกิดความสำเร็จน้อย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถปรับกระบวนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้ และยังช่วยเพิ่มทักษะการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชา

๓.๓ การพัฒนา (Development) เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและยังส่งถึงโอกาสในการพัฒนาด้านสายงานอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

วิธีที่ใช้พัฒนาคนในระบบ PMS นอกเหนือจากการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) แล้วการฝึกอบรมในงาน (Training) การศึกษาดูงานก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่นำมาใช้เพื่อแลกเปลี่ยนหรือเพิ่มประสบการณ์ การมอบหมายงาน และคอยติดตามความก้าวหน้าของผลงานอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการพัฒนาด้วยวิธีหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเติบโตและสร้างความก้าวหน้าเลื่อนตำแหน่งสายงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไป วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจภารกิจงานขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงภารกิจองค์กรในภาพรวมได้

ในขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การใช้แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะนำมาใช้ติดตามพัฒนาการของบุคลากรทั้งด้านองค์ความรู้และสมรรถนะในการทำงาน และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวใช้เป็นประโยชน์ประกอบการเลื่อนตำแหน่งสายงานอีกด้วย

<u>การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning, IDP)</u>

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล ผู้ประเมินต้องคิดให้รอบคอบและครอบคลุมทั้งตำแหน่งสายงานและระดับตำแหน่งที่ผู้รับการประเมินนั้นครองอยู่เปรียบเทียบกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อนำมาจัดทำ IDP ได้อย่างเหมาะสม และควรให้การพัฒนาผู้รับการประเมินครบทุกส่วน ได้แก่ ๑) พัฒนาในงานที่รับผิดชอบ ๒) พัฒนาความสามารถให้มีสมรรถนะอย่างน้อยตามระดับที่คาดหวัง และ ๓) พัฒนาให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งสายงานอาชีพ โดยส่วนใหญ่จะพบว่าผู้ประเมินจะให้การพัฒนาเพียงแค่พัฒนาในงานที่รับผิดชอบ แต่หลงลืมที่จะให้การพัฒนาในส่วนที่ ๒ และ ๓ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไม่รู้สึกว่าตนเองได้รับการพัฒนาตามความหมายของระบบ PMS

๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) จะเกิดขึ้นในช่วงท้ายของการปฏิบัติงาน ตามรอบการประเมินที่หน่วยงานกำหนดไว้ เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับกาประเมินรายนั้นๆ ว่ามีผลการปฏิบัติราชการเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (Kpis) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่เพียงใด

กรมป่าไม้จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมป่าไม้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ ก้นยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งออกตามความในมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ตั้งแต่รอบการประเมินวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ถึง วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. หน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานเพื่อประกอบการพิจารณาเสนอเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ โดยปฏิบัติตาม กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๑๒ ลงวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๕ เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือน หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒.๒/ว ๗ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘ และหนังสือกรมป่าไม้ ที่ ทส ๑๖๐๑.๓/ว ๒๔๒๔๖ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ เรื่อง การกำหนดจำนวนวันมาทำงานสาย

๒. “หน่วยงาน” ในแนวปฏิบัตินี้ หมายถึง

๒.๑ หน่วยงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

๒.๒ หน่วยงานที่จัดตั้งเป็นการภายในตามคำสั่งกรมป่าไม้ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานประจำหน้าห้องอธิบดี รองอธิบดี และผู้ตรวจราชการกรม

๓. “ข้าราชการในหน่วยงาน” หมายถึง ข้าราชการสังกัดกรมป่าไม้ และข้าราชการหน่วยงานอื่น/ส่วนราชการอื่นที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานตามข้อ ๒. ได้แก่ข้าราชการในสังกัดตามโครงสร้างที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงาน ข้าราชการที่กรมป่าไม้มีคำสั่งมอบหมายให้มาปฏิบัติงานในหน่วยงานและข้าราชการที่กรมป่าไม้มีคำสั่งให้มาช่วยปฏิบัติราชการในหน่วยงาน โดยปฏิบัติราชการในหน่วยงานเกินกว่ากึ่งหนึ่ง ของรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๑๒ ลงวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๕)

๔. ผู้ประเมิน เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ได้แก่

๔.๑ อธิบดีหรือรองอธิบดีกรมป่าไม้ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลหน่วยงานนั้นเป็นผู้ประเมินข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภท

วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ รวมถึงข้าราชการที่ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานในข้อ ๒. (ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล) และข้าราชการทุกประเภทในสังกัดกรมป่าไม้ ในฐานะผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

๔.๒ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในหน่วยงานตามข้อ ๓.

๕. ผู้รับการประเมิน คือ ข้าราชการในหน่วยงาน ตามข้อ ๓.

๖. องค์ประกอบและสัดส่วนคะแนนในการประเมิน จำนวน ๒ องค์ประกอบ ได้แก่

๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนคะแนนร้อยละ ๗๐ และ

๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) สัดส่วนคะแนนร้อยละ ๓๐

สำหรับข้าราชการในสังกัดที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) เป็นสัดส่วนคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๕๐ จนกว่าจะสิ้นรอบการประเมินนั้น

๗. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน

กรมป่าไม้ประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ดังนี้

๗.๑ หลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๗.๑.๑ การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ให้มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ซึ่งจะพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่ของผู้รับการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ที่บ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน

การกำหนดตัวชี้วัดให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) เป็นหลักก่อนในกรณีที่ไม่อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสม (วิธีการ หน้า ๒๐)

๗.๑.๒ การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัด ให้มีการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด น้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวรวมกันแล้วต้องเท่ากับร้อยละ ๑๐๐

๗.๑.๓ การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายหรืองานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไป หรือมีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินได้ โดยให้ผู้ประเมินเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลง

๗.๒ หลักเกณฑ์การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมป่าไม้ตามแนวทางดำเนินการที่ ก.พ. กำหนด จำนวน ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ๒๐ คะแนน

๒) บริการที่ดี (Service Mind) ๒๐ คะแนน

๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ๒๐ คะแนน

๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม(Integrity) ๒๕ คะแนน

๕) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ๑๕ คะแนน

วิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้รับการประเมินสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน และใช้พฤติกรรมในระดับที่มุ่งหวัง (พฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะ) เป็นฐานอ้างอิงเพื่อเทียบกับมาตรวัดที่ใช้ในการประเมิน โดยระดับพฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งเป็นไปตามสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด

๘. ขั้นตอนการประเมิน

๘.๑ เริ่มรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมินหนึ่งๆ ผู้รับการประเมินจะทำความตกลงร่วมกับผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหมายในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

การกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน หรืออาจเลือกวิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีอื่นที่เหมาะสมหรือเพิ่มเติมได้ (การจัดทำแบบ PM ๑-๓)

๘.๒ ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้ตกลงร่วมกันเมื่อต้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สามารถทำได้โดยให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันพิจารณาใหม่

พร้อมทั้งพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการว่าสามารถทำได้เท่ากับหรือดีกว่าระดับสมรรถนะของตำแหน่งหรือไม่ และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ควรจะเป็น

๘.๓ เมื่อครบรอบการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินโดยพิจารณาตามองค์ประกอบ คือ การประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระบุอยู่ในแบบฟอร์มข้อตกลงผลสัมฤทธิ์ของงานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำหรับการประเมินด้านสมรรถนะ ให้ผู้ประเมินพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงให้เห็นเทียบกับระดับที่คาดหวังและเกณฑ์การให้คะแนน

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

๙. การกำหนดระดับผลการประเมิน ช่วงคะแนนแต่ละระดับ และอัตราร้อยละที่ได้รับในแต่ละระดับ

กรมป่าไม้เป็นผู้ประกาศระดับผลการประเมิน ช่วงคะแนนแต่ละระดับ และอัตราร้อยละที่ได้รับในแต่ละระดับ เพื่อประกอบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกรมป่าไม้ โดยกำหนดระดับผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ระดับดีเด่น ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับต้องปรับปรุง (คะแนนต่ำกว่า ๖๐) ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน โดยให้ช่วงคะแนนแต่ละช่วงเป็นไปตามแนวทางที่กรมป่าไม้กำหนด สำหรับข้าราชการประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ กรมป่าไม้จะส่งร่างประกาศฯ ให้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผู้ประกาศ

๑๐. การประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

๑๐.๑ กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร กรมป่าไม้จัดส่งแบบข้อตกลงมอบหมายงาน (แบบ PM ๓) และแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ๑-๓) ของอธิบดีและรองอธิบดีกรมป่าไม้ให้ปลัดกระทรวงพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาสั่งเลื่อนเงินเดือน

๑๐.๒ กลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และข้าราชการที่ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานในข้อ ๓. อธิบดีหรือรองอธิบดีกรมป่าไม้ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลหน่วยงานนั้น เป็นผู้ประเมินตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมินในต้นรอบการประเมิน (แบบ PM ๓) และส่งผลการพิจารณาของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญให้ปลัดกระทรวงเพื่อประกอบการพิจารณาสั่งเลื่อนเงินเดือน สำหรับประเภทอำนวยการ ระดับต้น อธิบดีกรมป่าไม้เป็นผู้สั่งเลื่อนเงินเดือน

๑๐.๓ กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ (ไม่รวมประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) มีวิธีการ ดังนี้

๑) ให้หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด

๒) ให้ผู้ประเมิน ในข้อ ๔. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่กรมป่าไม้ และ ก.พ. กำหนด และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมินในต้นรอบการประเมิน (แบบ PM ๓) ประกอบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในหน่วยงาน (ภายในวงเงินที่หน่วยงานได้รับจัดสรรจากกรมป่าไม้) และบันทึกผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ในระบบ DPIS (บันทึก ครั้งที่ ๑)

๓) สำนักบริหารกลางนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการในข้อ ๑) เสนออธิบดี/รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลหน่วยงาน พิจารณาประกอบการจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษเพิ่มเติมให้หน่วยงาน

๔) เมื่อหน่วยงานได้รับการจัดสรรวงเงินกรณีพิเศษเพิ่มเติมแล้ว ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

(๑) แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้ผู้รับการประเมินทราบและลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินด้วย กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการในหน่วยงานอย่างน้อยหนึ่งคนลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้ว

(๒) จัดทำประกาศรายชื่อข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการของหน่วยงาน (ไม่รวมประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) ผู้มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและระดับดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

ทั้งนี้ กรมป่าไม้เป็นผู้ประกาศผลการประเมินฯ ระดับดีเด่น และดีมากของข้าราชการประเภทอำนวยการ

(๓) หน่วยงานพิจารณาตรวจสอบ และบันทึกผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการในหน่วยงานในระบบ DPIS (บันทึก ครั้งที่ ๒) พร้อมแจ้งยืนยันข้อมูลในระบบ และจัดส่งเอกสารรายงานผลการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตามแบบเสนอเลื่อนเงินเดือนข้าราชการกรมป่าไม้ ให้กรมป่าไม้ภายในเวลาที่กำหนด

สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ให้หน่วยงานเก็บรักษาไว้ในแฟ้มทะเบียนประวัติ (ก.พ. ๗) ฉบับที่เก็บรักษาไว้ที่หน่วยงาน เพื่อกรมป่าไม้สามารถเรียกตรวจสอบได้ในภายหลัง

๑๑. สำนักบริหารกลางรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนกรมป่าไม้ เพื่อพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ก่อนนำเรียนอธิบดีประกอบการพิจารณาสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการกรมป่าไม้ต่อไป

๑๒. การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

๑๒.๑ กำหนดให้เลื่อนปีละ ๒ ครั้ง คือ

– ครั้งที่ ๑ ครึ่งปีแรก เลื่อนวันที่ ๑ เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

– ครั้งที่ ๒ ครึ่งปีหลัง เลื่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ของปีถัดไป ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

๑๒.๒ การกำหนดวงเงินเลื่อนเงินเดือน

วงเงินเลื่อนเงินเดือนของกรมป่าไม้ กำหนดภายในวงเงินร้อยละ ๓ ของอัตราเงินเดือนข้าราชการสังกัดกรมป่าไม้ ณ ๑ มีนาคม หรือ ๑ กันยายน แล้วแต่รอบการประเมิน โดยแยกวงเงินเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ออกเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

๑) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ระดับสูงและระดับต้น)

๒) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง

๓) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ

๔) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น

๕) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ (ไม่รวมประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ)

๑๒.๓ การจัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือน

อธิบดีกรมป่าไม้จัดสรรวงเงินเลื่อนเงินเดือน ดังนี้

๑๒.๓.๑ กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร กรมป่าไม้ตัดยอดจำนวนเงินของข้าราชการกลุ่มประเภทบริหาร (อธิบดีและรองอธิบดี) ให้สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ผู้บริหารของกรมป่าไม้

๑๒.๓.๒ กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง/กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น/กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ (ไม่รวมประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ) จัดสรรจากร้อยละของอัตราเงินเดือน ณ ๑ มีนาคม หรือ ๑ กันยายน ของข้าราชการแต่ละกลุ่ม/แต่ละหน่วยงาน แล้วแต่รอบการประเมิน โดยให้เป็นไปตามที่กรมป่าไม้กำหนด โดยแต่ละกลุ่มแบ่งวงเงินเป็น ๒ ส่วน คือ

(๑) วงเงินเลื่อนเงินเดือนปกติ

(๒) วงเงินเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือวงเงินเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการแต่ละกลุ่ม/แต่ละหน่วยงาน

๑๒.๔ การบริหารวงเงินเลื่อนเงินเดือน

๑๒.๔.๑ วงเงินกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงและระดับต้น ปลัดกระทรวงเป็นผู้บริหารวงเงินโดยกรมป่าไม้ตัดวงเงินกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารให้สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผู้บริหาร

๑๒.๔.๒ วงเงินกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง กลุ่มประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ กลุ่มประเภทอำนวยการระดับต้น อธิบดีและรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลหน่วยงาน เป็นผู้บริหารวงเงิน ทั้งนี้ ไม่เกินวงเงินของแต่ละกลุ่ม

๑๒.๔.๓ วงเงินกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ (ไม่รวมกลุ่มประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ)

(๑) วงเงินเลื่อนเงินเดือนของหน่วยงาน โดยหัวหน้าหน่วยงานในข้อ ๒. เป็นผู้บริหารวงเงินเพื่อเลื่อนเงินเดือนให้แก่ ข้าราชการกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการในสังกัด (ไม่รวมข้าราชการประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) ทั้งนี้ ไม่เกินวงเงินที่ได้รับจัดสรร

(๒) วงเงินเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือวงเงินเลื่อนเงินเดือนของหน่วยงานอธิบดีและรองอธิบดี เป็นผู้บริหารวงเงินให้แก่หน่วยงานนอกเหนือจากวงเงินเลื่อนเงินเดือนที่หน่วยงานได้รับจัดสรร

– วงเงินเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือหน่วยงานเลื่อนปกติ ให้เป็นอำนาจในการบริหารของอธิบดีและรองอธิบดี ประกอบกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

๑๒.๔.๔ หากวงเงินเลื่อนเงินเดือนของกลุ่มใดมีเหลือสามารถเกลี่ยวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้กลุ่มอื่นได้ โดยให้เป็นอำนาจในการบริหารของอธิบดี

๑๒.๕ เอกสารส่ง <u>แบบเสนอเลื่อนเงินเดือนข้าราชการกรมป่าไม้</u>

การส่งเอกสารประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ให้ทุกหน่วยงานเสนอกรมป่าไม้ (หนังสือเรียนอธิบดีกรมป่าไม้) ประกอบด้วย

–แบบ ๑ แบบบัญชีรายชื่อข้าราชการที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการประกอบการเลื่อนเงินเดือน

–แบบ ๒ แบบบัญชีรายชื่อข้าราชการประกอบการเลื่อนเงินเดือน

–แบบ ๓ แบบบัญชีรายชื่อข้าราชการที่ขาดคุณสมบัติและไม่ได้เลื่อนเงินเดือน

–แบบ ๔ แบบบัญชีรายชื่อข้าราชการที่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยฯ และถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาฯ แล้ว

– ประกาศผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับดีมากขึ้นไปของหน่วยงาน

๑๒.๖ ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนกรมป่าไม้

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
๑	ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด	๑.๑ แจ้งเวียนการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด ณ ๑ มี.ค./๑ ก.ย. โดยแจ้งรายชื่อข้าราชการที่ไปช่วยปฏิบัติราชการต่างกรม/กระทรวงและต่างสำนัก/กอง/กลุ่ม ๑.๒ ตรวจสอบรายชื่อข้าราชการ ณ ๑ มี.ค./๑ ก.ย. ตามแบบสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานฯ ๑.๓ จัดทำข้อมูลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในระบบ DPIS เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารวงเงินและเลื่อนเงินเดือนของหน่วยงาน	-หนังสือแจ้งเวียนการจัดทำข้อมูล	ก.พ. / ส.ค. มี.ค. / ก.ย.
๒	แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระดับผลการประเมินและอัตราร้อยละที่ได้รับเพื่อการเลื่อนเงินเดือน	๒.๑ แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พร้อมวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ดำเนินการ	- หนังสือแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีกาประเมินผลการปฏิบัติราชการ	มี.ค. / ก.ย.

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
๓	ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๓.๑ หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ระหว่างวันที่ ๑ ต.ค.–๓๑ มี.ค./๑ เม.ย. –๓๐ ก.ย.) และสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดเสนอให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม พิจารณาเห็นชอบ		มี.ค. / ก.ย.
		๓.๒ บริหารวงเงินสำหรับเลื่อนเงินเดือน ณ ๑ เม.ย./๑ ต.ค. ในระบบ DPIS ภายในวงเงินที่หน่วยงานได้รับจัดสรร		เม.ย. / ต.ค.
		๓.๓ ทุกหน่วยงานส่งรายงานแบบทดสอบการบริหารค่าตอบแทนในระบบ DPISและส่งเอกสารโดยให้หัวหน้าหน่วยงานลงนามรับรองในแบบทดสอบฯ ส่งให้ส่วนการเจ้าหน้าที่ดำเนินการเสนอผู้บริหารกรมป่าไม้ต่อไป		

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
๔	รายงานผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	๔.๑ ดำเนินการจัดพิมพ์แบบทดสอบการบริหารค่าตอบแทนจากระบบ DPIS ของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ซึ่งตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว รวบรวมเสนอผู้บริหารกรมป่าไม้ พิจารณาวงเงินเลื่อนกรณีพิเศษ ๔.๒ ดำเนินการแจ้งวงเงินเลื่อนกรณีพิเศษที่ผู้บริหารกรมป่าไม้พิจารณาเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ๔.๓ ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารวงเงินเลื่อนเงินเดือนในระบบ DPIS ครั้งที่ ๒ (เฉพาะผู้มีรายชื่อเลื่อนกรณีพิเศษจากผู้บริหาร) พร้อมจัดส่งเอกสารตามท้ายประกาศหลักเกณฑ์ของกรมป่าไม้ (**โดยวิธีลับ**)	- แบบทดสอบการบริหารค่าตอบแทนของทุกหน่วยงาน - หนังสือแจ้งวงเงินเลื่อนกรณีพิเศษ (หนังสือลับ)	เม.ย./ ต.ค.

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
๕	สรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมป่าไม้เพื่อประกอบการเลื่อนเงินเดือน	๕.๑ สำนักบริหารกลาง (ส่วนการเจ้าหน้าที่) ดำเนินการตรวจสอบเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ให้ถูกต้องตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ และตามหลักเกณฑ์ที่กรมป่าไม้กำหนด ๕.๒ สำนักบริหารกลาง (ส่วนการเจ้าหน้าที่) เสนอผลการประเมินการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม พิจารณาเสนอความเห็นชอบเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ	– รายงานการประชุมคณะกรรมการกลั่นกรอง	พ.ค. / พ.ย.

ลำดับ	ขั้นตอน	กิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
๖	เสนอคำสั่งการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ	สำนักบริหารกลาง(ส่วนการเจ้าหน้าที่) จัดทำร่างคำสั่งการเลื่อนเงินเดือนที่ผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองระดับกรมพิจารณาแล้ว เสนออธิบดีกรมป่าไม้พิจารณาลงนาม	– คำสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ	พ.ค. / พ.ย.

ปัญหา/ความเสี่ยงสำคัญที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและแนวทางการแก้ไข

ลำดับที่	ปัญหา/ความเสี่ยงที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	วิธีการแก้ไขปัญหา/ลดความเสี่ยง
๑	ขาดความเข้าใจระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	- แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ - เผยแพร่ความรู้การบริหารผลการปฏิบัติราชการของกรมป่าไม้ผ่านเว็บไซต์ส่วนการเจ้าหน้าที่ กรมป่าไม้ - จัดอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ
๒	มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจน หรืออาจจะเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	- กำหนดให้มีการจัดทำแบบมอบหมายงานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในแบบ PM ๓ - กำหนดองค์ประกอบในการประเมิน ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ๗๐% และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ๓๐% - ในระหว่างรอบการประเมินผู้ประเมินต้องติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน
๓	ผู้ประเมินแจ้งผลประเมินให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบ แต่ไม่แจ้งปัญหาแก่ผู้รับการประเมินว่าเพราะเหตุใดจึงมีผลการปฏิบัติราชการต่ำทำให้ผู้รับการประเมินไม่ได้พัฒนาปรับปรุงตนเอง	กำหนดให้จัดทำคำมั่นเพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองกรณีข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

ลำดับที่	ปัญหา/ความเสี่ยงที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	วิธีการแก้ไขปัญหา/ลดความเสี่ยง
๔	ไม่ได้มีการพูดคุยหารือระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินในเรื่องการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน หรือมีการพูดคุยหารือกันแล้วแต่ไม่ได้มีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน	จัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลใบแบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการ
๕	การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่โปร่งใส และไม่ได้รับความเป็นธรรม	แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๓.๕ การให้รางวัลและโอกาส (Reward and Opportunity) เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการจากกระบวนการในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ

การให้รางวัลและโอกาส มีหลายรูปแบบ สำหรับการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน หลักสำคัญของการให้รางวัลคือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอและเหมาะสมกับสิ่งที่ผู้ได้รับรางวัลเสียสละทำงานไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา โดยการให้รางวัลและโอกาสนี้องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดีย่อมได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสมและดีเช่นกัน

รางวัลและโอกาสที่มอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตัวอย่างรางวัลที่เป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ การพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าตามสายงานที่สูงขึ้นไป เป็นต้น ตัวอย่างรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชย การประกาศเกียรติคุณหรือคุณความดีผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

บทที่ ๔
การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา

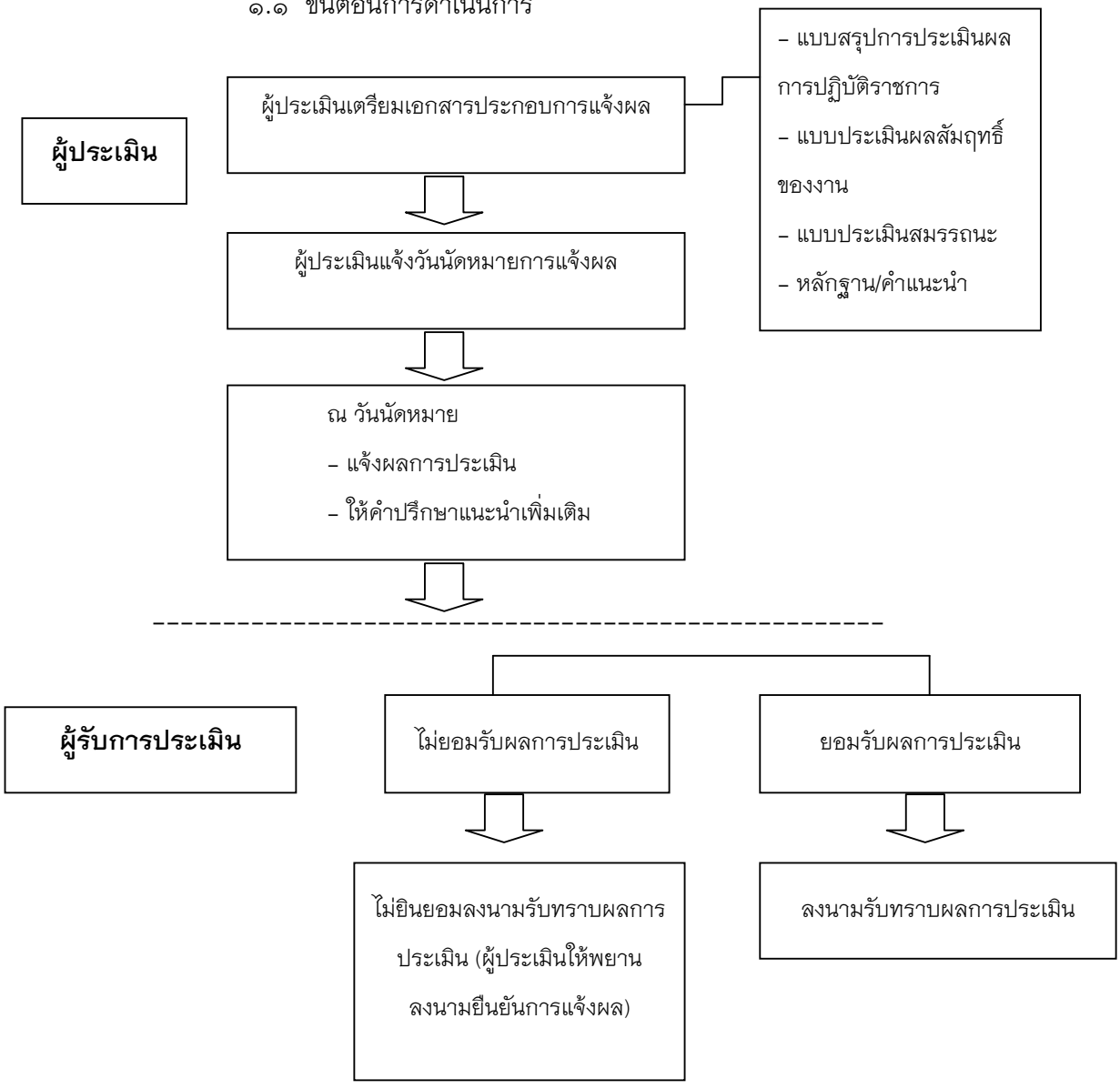
๔.๑ การแจ้งผลการประเมิน

หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับการประเมินทราบ การแจ้งผลการประเมินนี้จะต้องดำเนินการ ๒ กรณี คือ แจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล และการแจ้งผลการประเมินเฉพาะผู้มีผลงานดีเด่นและดีมาก

๔.๑.๑ การแจ้งผลการประเมินรายบุคคล

การแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพฤติกรรม ก่อนเข้าสู่วงจรของการปฏิบัติราชการในรอบปีงบประมาณใหม่ต่อไป ซึ่งในการแจ้งผลการประเมินกรณีต้องให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบด้วย

๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ



๑.๒ สาระสำคัญที่ผู้ประเมินควรแจ้งต่อผู้รับการประเมิน

– แจ้งผลคะแนนรวมผลการประเมินที่ผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ได้รับทั้งในส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ว่าได้คะแนนรวมอยู่ในระดับใด เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี เป็นต้น

– ชี้ให้เห็นจุดเด่นและประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้ดียิ่งขึ้นในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ผู้ได้รับการประเมินได้คะแนน ระดับดี ขึ้นไป	– ชี้ให้เห็นจุดเด่น และแนะนำแนวทางที่ผู้รับการประเมินจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป – หารือแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม
ผู้ได้รับการประเมินได้คะแนน ระดับพอใช้หรือต้องปรับปรุง	– ชี้แนะประเด็นข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขทั้งในส่วนของงานและพฤติกรรม – หาจุดเด่นเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่ต่อไป – หารือเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนางาน และพฤติกรรม

๔.๑.๒ การแจ้งผลการประเมินระดับดีเด่น และดีมาก

เมื่อสำนัก/กอง พิจารณาผลการประเมินเสร็จสิ้นแล้วให้ประกาศแจ้งผลการประเมินเฉพาะผู้มีผลงานดีเด่นและดีมากให้ทราบทั่วกันในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานและเป็นการยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นและดีมากให้เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วกัน

๔.๒ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

ในช่วงของการแจ้งผลการประเมินเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางาน/ปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชม และกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงคือ การให้คำปรึกษาที่ดีนั้นต้องทำด้วยวิธีที่แตกต่างกันตามผลงานหรือตามศักยภาพของผู้รับการประเมิน ทั้งยังต้องระมัดระวังแม้ในกรณีของการแสดงความชื่นชมผู้รับการประเมินที่มีผลการปฏิบัติราชการดี นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินควรจะต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับบรรยากาศที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมินด้วย

๔.๒.๑ แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน

(๑) พึงระลึกเสมอว่า การแสดงความชื่นชมผลงานดีเป็นการเน้นย้ำ และให้รางวัล รวมทั้งเป็นการเสริมแรง/กำลังใจ เพื่อให้ผู้ได้รับคำชมอยากแสดงผลงานเช่นนั้นในโอกาสต่อไป

(๒) คำชมต้องจริงใจ เฉพาะเจาะจงว่าชมเรื่องอะไร และให้คำชมเฉพาะในเรื่องที่บุคคลผู้รับคำชมเป็นผู้ลำบากตรากตรำสร้างผลงานนั้นขึ้นมาจริง

(๓) คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้รับการประเมินและเป็นแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลยิ่ง

(๔) การติชมต้องเน้นที่เหตุการณ์ซึ่งเฉพาะเจาะจงและสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนาได้

(๕) เน้นการติชมผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่นิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมินซึ่งอาจไม่มีผลต่องาน

(๖) ผู้รับคำติชมอาจคิดว่ามีความหมายแฝงอื่นๆ มากกว่าที่ผู้พูดได้แสดงออกด้วยวาจา เมื่อให้คำติชมจึงควรใส่ใจด้วยว่าผู้รับคำติชมมีปฏิกิริยาอย่างไร

๔.๒.๒ สิ่งที่ไม่ควรทำให้การให้คำปรึกษา แนะนำในการแจ้งผลการประเมิน

(๑) ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้รับการประเมิน คิดว่าตนเองรู้ดีว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับการประเมิน คืออะไร และ คิดว่ารู้ดีว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คืออะไร

(๒) กล่าวแนะนำกว้างๆ ว่าให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น

(๓) แสดงความไม่มั่นใจต่อความสามารถของผู้รับการประเมิน

(๔) ให้แต่คำปรึกษาชี้แนะเชิงลบ

๔.๓.๓ บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

(๑) รับฟังและทำความเข้าใจอย่างดี พยายามที่จะไม่ด่วนตัดสินหรือตัดบทว่าสิ่งที่ได้รับฟังเป็นเรื่องไม่จริง ควรพยายามตั้งใจฟังให้เข้าใจอย่างแท้จริง

(๒) ขอคำชี้แจงหากไม่เข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด เช่น ขอให้ผู้บังคับบัญชายกตัวอย่าง หรือขอทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

(๓) อย่าด่วนปกป้องการกระทำของตัวเอง พยายามรับฟังการให้คำปรึกษาชี้แนะให้ชัดเจนก่อน

(๔) อย่าเถียงสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดเพราะเป็นสิ่งที่เขาสังเกตเห็น สิ่งที่เขาประสบและเป็นความคิดเห็นของเขา ดังนั้นจึงไม่มีประโยชน์ที่จะเถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากการรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการพูดคุย ลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา การโต้เถียงจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้เวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะได้อย่างเต็มที่

(๕) พิจารณาไตร่ตรองคำปรึกษาชี้แนะที่ได้รับว่าเคยได้รับคำปรึกษาชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ หรือพิจารณาถามตัวเองว่าเคยได้รับการชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ และต้องการจะใช้ประโยชน์จากการชี้แนะนี้หรือไม่ จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตนเองไม่สนใจคำชี้แนะนี้ และจะสามารถใช้ประโยชน์จากคำชี้แนะนี้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการทำงานได้มากที่สุดอย่างไร

บทที่ ๕
มาตรการการดำเนินการกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของกรมป่าไม้

ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ข้อ ๔ กำหนดให้เมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑ แล้วเห็นว่าข้าราชการผู้ใดมีผลการปฏิบัติราชการในระดับที่ต้องให้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองก็ให้แจ้งผู้นั้นทราบเกี่ยวกับผลการประเมิน พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้นั้นเข้ารับการพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยให้ลงลายมือชื่อรับทราบไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้ข้าราชการผู้นั้นทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยกำหนดเป้าหมายในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการให้ชัดเจนเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการครั้งต่อไป (ตามหนังสือกรมป่าไม้ ด่วนที่สุด ที่ ทส ๑๖๐๑.๓/ว๙๔๖๑ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑ เรื่อง แนวปฏิบัติในการจัดทำคำมั่นเพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองกรณีข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต้องปรับปรุง(ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)) นั้น

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเป็นไปตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ กรมป่าไม้จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองกรณีข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐) ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในระดับที่ต้องให้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ต้องแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับผลการประเมินพร้อมทั้งกำหนดให้ผู้นั้นเข้ารับการพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยลงลายมือชื่อรับทราบไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้ข้าราชการผู้นั้นทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยกำหนดเป้าหมายในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการครั้งต่อไป ดังนี้

๑.๑ จัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามแบบจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

๑.๒ ให้ใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล (ในรอบที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง) โดยให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ข้าราชการลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินและจัดให้ทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติราชการตามแบบที่กรมป่าไม้กำหนด

๑.๓ ให้ใช้แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในการกำหนดคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลและต้องกำหนดเป้าหมายในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ตามข้อ ๑.๒

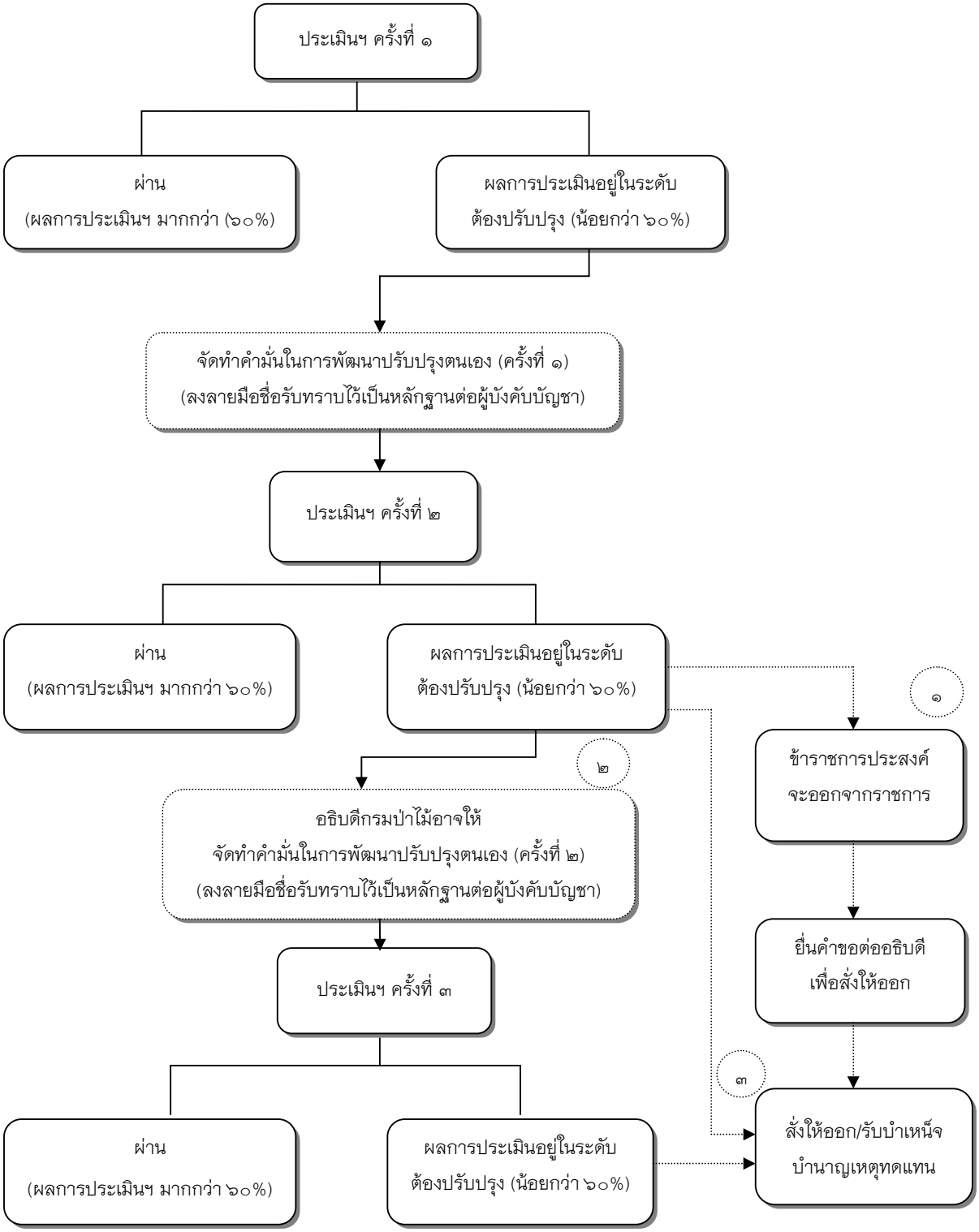
ข้อ ๒ การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการพัฒนาปรับปรุงตนเองของข้าราชการตามข้อ ๑ ให้มีระยะเวลาไม่เกินสามรอบการประเมิน

ข้อ ๓ กรณีที่ผู้ถูกประเมินเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชามีความไม่เป็นธรรมอาจทำคำคัดค้านยื่นต่อผู้บังคับบัญชารวมไว้กับผลการประเมินเพื่อเป็นหลักฐานได้

ข้อ ๔ เมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามข้อ ๑ และข้อ ๒ แล้ว ปรากฏว่าผู้นั้นไม่ผ่านการประเมินในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้รายงานผลการประเมินดังกล่าวต่ออธิบดีกรมป่าไม้และดำเนินการตามตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ต่อไป

ข้อ ๕ โดยแนวทางปฏิบัตินี้ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มีหน้าที่ต้องติดตามการปฏิบัติราชการของผู้จัดทำคำมั่นอย่างน้อย ๒ ครั้งในหนึ่งรอบการประเมิน (ธ.ค.,ก.พ./มิ.ย.,ส.ค.) แล้วแต่รอบการประเมิน และจดบันทึกความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการประเมินเป็นแนวทางให้ผู้จัดทำคำมั่นในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ ต่อไป

การให้ข้าราชการออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒)



แบบจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่.....

กรณีข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

<u>ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลของผู้จัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง</u>

ตามที่ข้าพเจ้า.....

ตำแหน่ง/ระดับ.....สังกัด.....

สำนัก/กอง/ศูนย์.....ได้รับทราบว่ามีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ..... รอบที่.....ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....นั้น

ข้าพเจ้าขอให้คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองในรอบการประเมินถัดไป ในปีงบประมาณ พ.ศ. .....รอบที่.....ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....โดยได้จัดทำรายละเอียดของคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองไว้แล้ว รายละเอียดตามเอกสารแนบ

<u>ส่วนที่ ๒ : การลงชื่อทราบการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง</u>

๑. ผู้จัดทำข้อตกลง	๒. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
ลงชื่อ.....	ลงชื่อ.....
(.....)	(.....)
วันที่.....	วันที่.....
๓. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป	๔. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง
ลงชื่อ.....	ลงชื่อ.....
(.....)	(.....)
วันที่.....	วันที่.....

ส่วนที่ ๓ : แบบการติดตามเพื่อบันทึกข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะผลการปฏิบัติราชการ

ครั้งที่ ๑

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น).....

(.....)

วันที่.....

ครั้งที่ ๒

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น).....

(.....)

วันที่.....

ส่วนที่ ๔ : สรุปความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (สำนัก/กอง/กลุ่ม)

☐ ผ่าน (ระบุเหตุผล).....

☐ ไม่ผ่าน (ระบุเหตุผล).....

ลงชื่อ(ผู้บังคับบัญชา).....

(.....)

วันที่.....

บทที่ ๖
แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้

ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา ๗๖ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งการกำหนดเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ใน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ ที่ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ในการประเมินจะนำคะแนน**การประเมินผลสัมฤทธิ์** กับ คะแนน**การประเมินสมรรถนะ** มาคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. การวางแผนการปฏิบัติงาน

ทุกสิ้นรอบการประเมิน ให้หน่วยงานนำคะแนนผลการประเมินของข้าราชการในสังกัดมาจำแนกกลุ่มตามระดับผลการปฏิบัติราชการ ๕ ระดับ (ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง) เมื่อจัดกลุ่มตามระดับผลการปฏิบัติราชการแล้ว กลุ่มข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐) จะต้องมีการพัฒนา ติดตาม และประเมินผล ตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ(แบบ ๑) ที่ผู้บังคับบัญชาทำไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และตามบันทึกคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ต่อไป

ระดับ	**ช่วงคะแนน**
ดีเด่น	๙๐-๑๐๐
ดีมาก	๘๐-๘๙.๙๙
ดี	๗๐-๗๙.๙๙
พอใช้	๖๐-๖๙.๙๙
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า ๖๐

๒. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคน สมควรได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่น หรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา หรือ การมอบหมายพิเศษให้ทำการพัฒนานี้ต้องกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วย

<u>ขั้นตอนการพัฒนาผลงาน</u>

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการโดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะหรือทักษะที่ได้คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้นๆ ดียิ่งขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะ/ทักษะที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้

การพัฒนางานประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การวางแผนการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้ข้อมูลจากกรอบการสั่งสมประสบการณ์เป็นกรอบแนวทางสำหรับการพัฒนาในภาพรวม และมีข้อมูลประกอบจาก ๓ แหล่ง ดังนี้

๑) พิจารณาจากงานที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินปัจจุบัน ว่าความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะใดที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานที่วางแผนไว้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

๒) พิจารณาข้อมูลจากการติดตามผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินปัจจุบัน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปได้แล้วระยะหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาได้ว่าควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะด้านใดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๓) พิจารณาจากข้อมูลกรอบการประเมินที่ผ่านมา เช่น ผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของการพัฒนาในรอบการประเมินที่ผ่านมา เป็นต้น

๒. แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

เป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยใช้ผลจากขั้นตอนการวางแผนการพัฒนามากำหนดเป็นกรอบการพัฒนารายบุคคล

๓. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลักจากที่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลที่ตกลงไว้ในการทำงานแต่ละข้อและการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ช่วงเวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำไปสู่การสังเกตปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชย หรือสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

<u>ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน</u>

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรทำการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

แบบติดตามผลการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชา โดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้น เป็นระยะๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์หรือ ทุก ๒ สัปดาห์

๒. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

๓. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลพฤติกรรมการทำงาน

การประเมินพฤติกรรมแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ได้แก่

๑) การสังเกตพฤติกรรมและบันทึก และ

๒) การประเมินพฤติกรรมลงในแบบประเมิน จากหนังสือคู่มือสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ได้ศึกษาและเสนอแนะวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสังเกตพฤติกรรมและบันทึก เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ โดยหัวใจสำคัญคือการจดบันทึก เนื่องจากระยะเวลา ๖ เดือนของรอบการประเมินเป็นระยะเวลานาน อาจทำให้ผู้ประเมินจำเฉพาะพฤติกรรมที่ประทับใจ ทั้งในทางลบและบวก หรืออาจจำได้เฉพาะพฤติกรรมในระยะเวลา ๑-๒ เดือนก่อนการประเมินผล

ทั้งนี้ การบันทึกพฤติกรรมควรระบุสถานการณ์ หรือ งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมนั้นๆ และจดบันทึกพฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างละเอียด นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญคือการจดบันทึกผลของการกระทำ หรือพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงด้วย ซึ่งพฤติกรรมจะบ่งชี้ถึงสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลของพฤติกรรม หรือการกระทำจะบอกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการปรับปรุงพฤติกรรมอย่างไร

ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินพฤติกรรม การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่ามีการใช้กันบ่อยได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดคะแนน นอกจากนี้ ยังมีการประเมินแบบอื่นๆ เช่นการเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ดี ไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นกับการพิจารณาข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท อย่างไรก็ดี คู่มือฯ ดังกล่าวเสนอแนะมาตรการประเมิน ๒ แบบ คือ

๑. มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน การใช้มาตรการประเมินแบบนี้เริ่มต้นโดยการกำหนด “รายการพฤติกรรมในการทำงาน” ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสามารถนำข้อมูลจากพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และส่วนราชการอาจกำหนดเพิ่มเติมได้ อาทิ การกำหนดรายการพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะ เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์

๒. มาตรการกำหนด “ระดับพฤติกรรมในการทำงาน” ซึ่งอาจกำหนดได้ ๒ แบบ คือกำหนดโดยใช้ร้อยละของความถี่ในการแสดงพฤติกรรม หรือ กำหนดโดยใช้ความคาดหวังของหน่วยงาน

อย่างไรก็ดี การออกแบบบันทึกพฤติกรรมการทำงาน และแบบการประเมินสมรรถนะขึ้นอยู่กับความถนัด และการวิเคราะห์ประโยชน์ของการนำไปใช้ของแต่ละส่วนราชการเป็นสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการสังเกตพฤติกรรม และการประเมินด้วยความเอาใจใส่และยุติธรรมตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเพื่อการปรับพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใดเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่นการให้รางวัลที่เหมาะสมการเลื่อนระดับตำแหน่ง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากราชการ นอกจากนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งปัจจัยในมิติบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือปัจจัยในมิติองค์กร เช่น กระบวนการทำงานหรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของข้าราชการ แต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

<u>ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินและให้ค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนในช่วงเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลสำเร็จของงานจริงเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน โดยให้ผู้รับการประเมินบันทึกสรุปผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่อย่างไร โดยกรอกเป็นตัวเลขหรือข้อความที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินใน ๒ ส่วน คือ ผลสำเร็จของงานจริงและคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง

๑) การประเมินผลสำเร็จของงานจริง เป็นการประเมินความคืบหน้าและ/หรือความสำเร็จของงานจริงตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้เมื่อเรื่องรอบการประเมิน

๒) การประเมินคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง เป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงจริงของผู้ปฏิบัติงานเทียบกับระดับที่กำหนดไว้ตามระดับของข้าราชการและลักษณะของงาน ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

๓) การประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้และมีการทบทวนตลอดรอบการประเมินว่าสำเร็จหรือไม่อย่างไร

๔) ผลการประเมินโดยรวม เป็นการนำผลคะแนนในส่วนต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินได้ทำการคำนวณแล้วมาจัดระดับผลการประเมินโดยรวม ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น (๙๐-๑๐๐%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก (๘๐-๘๙%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับดี (๗๐-๗๙%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับพอใช้ (๖๐-๖๙%)
- ผลการปฏิบัติงานระดับยังต้องปรับปรุง (๐-๕๙%)

กรณีที่ ๑ สำหรับข้าราชการผู้มีคะแนนประเมินโดยรวม อยู่ในระดับ ๖๐ – ๑๐๐% เป็นข้าราชการที่ผ่านการประเมินโดยผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้สิ่งจูงใจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การกล่าวคำชมเชยเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

กรณีที่ ๒ สำหรับข้าราชการผู้มีคะแนนประเมินโดยรวม อยู่ในระดับ ๐-๕๙% เป็นข้าราชการที่ไม่ผ่านการประเมิน โดยให้ข้าราชการกลุ่มนี้บันทึกคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง และเข้าสู่กระบวนการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลต่อไป หากไม่ผ่านติดต่อกัน ๓ รอบประเมิน ต้องมีเงื่อนไขการให้ออกจากราชการ

ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๑. แบบฟอร์มการมอบหมายงาน

- แบบฟอร์มการมอบหมายงาน/เป้าหมายงานสำหรับผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ส่วน PM ๑
- แบบฟอร์มการถ่ายทอดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหัวหน้างานหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น (ต่ำกว่าระดับส่วน) PM ๒
- แบบฟอร์มการมอบหมายงานเพื่อจัดทำตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา (รายบุคคล) PM ๓

๒. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ ๑
- แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แบบ ๒
- แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) แบบ ๓

๓. กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒

๔. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

๕. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑

๖. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๑๒ ลงวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๕ เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือน

๗. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๐๑๒.๒/ว ๗ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

สามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.forest.go.th/person