

## คำนำ

ปัจจุบันการบริหารองค์กรยุคใหม่ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความอยู่รอดขององค์กร ต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรในองค์กร รวมถึงไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม จึงมีแนวคิดที่จะนำแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ปัญหาสำคัญที่ประสบคล้าย ๆ กันประการหนึ่ง คือ การขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งเหตุดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร ที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้

หลายองค์กร ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้อย่างจริงจัง จนทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจาก

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถบูรณาการเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มาสู่พนักงาน
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน อย่างชัดเจน สามารถแก้ไขได้ตรงประเด็น
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกลไกที่สร้างความร่วมมือ ยอมรับ และเห็นพ้องร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานที่เป็นระบบ และมองคุณค่าของบุคลากร ในเชิงสร้างสรรค์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในระดับใด ดังนั้น หากหน่วยงานสามารถนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ด้วยความเข้าใจ และครบถ้วนทุกขั้นตอนแล้ว ย่อมส่งผลให้หน่วยงานนั้นเป็นองค์กรแห่งคุณภาพได้อย่างแน่นอน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ และกำลังพลทั่วไป ทุกรายการ หากมีข้อเสนอแนะประการใดคณะผู้จัดทำยินดีน้อมรับเพื่อพัฒนาให้สมบูรณ์ ครบถ้วนยิ่งขึ้น

## สารบัญ

## หน้า

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	๑
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๔
การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	๖
ข้อแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล	๑๙
การประเมินสมรรถนะ	๒๒
การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา	๒๕
ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่าง ๆ	๒๗
ระเบียบ สป.ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๕๓	

## การบริหารผลการปฏิบัติงาน

### ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

### กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก

๑. **ขั้นการวางแผน** เป็นการกำหนดงานและเป้าหมายหรือความสำเร็จ ที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นนี้ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด และผลงานที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑.๑ กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานรายบุคคล ซึ่งได้แก่ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ระยะเวลา หรือการประหยัดทรัพยากร เป็นต้น รวมถึงการกำหนดมาตรฐานของผลงานที่สามารถวัดได้ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

๑.๒ กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๑.๓ จัดทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาประกอบในการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ได้

๒. **ขั้นตอนติดตาม** เป็นการประเมินความสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามระยะเวลาว่าผลงานในช่วงนั้น ๆ สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งหากพบปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานผลิตผลงานได้ตามที่กำหนด

๓. ขั้นการพัฒนา จากการติดตามงานในขั้นที่ ๒ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๓.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือความคืบหน้าของเนื้องานตามห้วงเวลา

๓.๒ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการทำงาน เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมทั้ง การพัฒนางาน และพัฒนาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับ เป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้แต่ต้นตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ร่วมกันกำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มวงรอบการประเมิน

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

๕. การให้รางวัล คือ การนำผลการประเมินเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาสิ่งตอบแทน เพื่อสร้างแรงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ทุ่มเทในการทำงาน อีกทั้งเป็นการจูงใจให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงาน ของตนให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน และพฤติกรรมดี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นต้น

## ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล

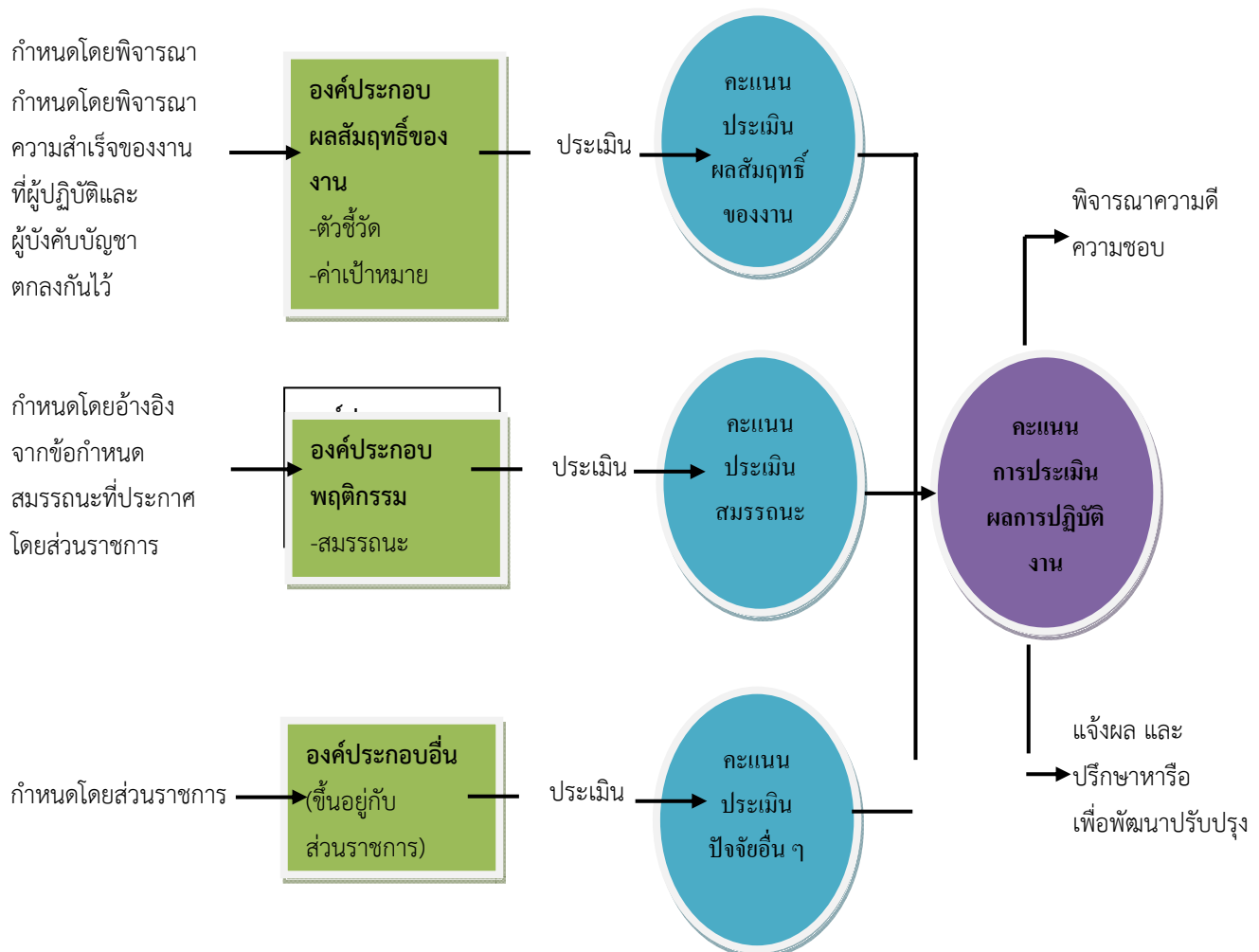
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาจากองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

๑. คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒. คะแนนการประเมินพฤติกรรมการทำงาน หรือสมรรถนะ

ทั้งนี้ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้

### ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



## หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ ๑	๑ ต.ค. – ๓๑ มี.ค. ของปีถัดไป
รอบที่ ๒	๑ เม.ย. – ๓๐ ก.ย. ของปีเดียวกัน

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณารายงานน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยคะแนนผลการปฏิบัติงานสามารถคำนวณได้ตามสูตร ดังนี้

$$\begin{array}{l} \text{คะแนนผลการปฏิบัติงาน} \\ \text{(๑๐๐ คะแนน)} \end{array} = \begin{array}{c} \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{ผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \times \\ \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน} \end{array} + \begin{array}{c} \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{พฤติกรรมการทำงาน} \\ \times \\ \text{น้ำหนักพฤติกรรมการทำงาน} \end{array} + \begin{array}{c} \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)} \\ \times \\ \text{น้ำหนักองค์ประกอบอื่น} \end{array}$$

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

๓. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับ “พอใช้” ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดได้	นขต.สป.ต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน ระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลเป็น ๕ ระดับ)
	ดีมาก	ตามความเหมาะสม	
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

๔. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมี ๓ ลักษณะ ดังนี้

๔.๑ งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ งานริเริ่ม งานรองรับต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร (งานยุทธศาสตร์)

๔.๒ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม สำนัก หรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน (งานภารกิจ)

๔.๓ งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับ  
การประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน  
ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน แบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐาน ของงาน
ความรวดเร็ว/ทันเวลา	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

๕. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ ทำโดยการกำหนดสมรรถนะตามที่  
ประกาศใช้

## การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และสิ่งที่กำหนดร่วมกันนี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยเมื่อทำการประเมินให้นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดมาพิจารณาเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมินหรือคะแนนการประเมิน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค่าเป้าหมายมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน จึงควรทำความเข้าใจถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับผลลัพธ์ที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง

### วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ย่อมมีความแตกต่างกันทั้งเนื้องานและระดับความสำคัญของงาน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น (กำหนดเฉพาะตัวที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลงานได้มาจากงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ตามภารกิจที่กำหนดในอัตราการจัดเฉพาะกิจ งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow - Charting Method)

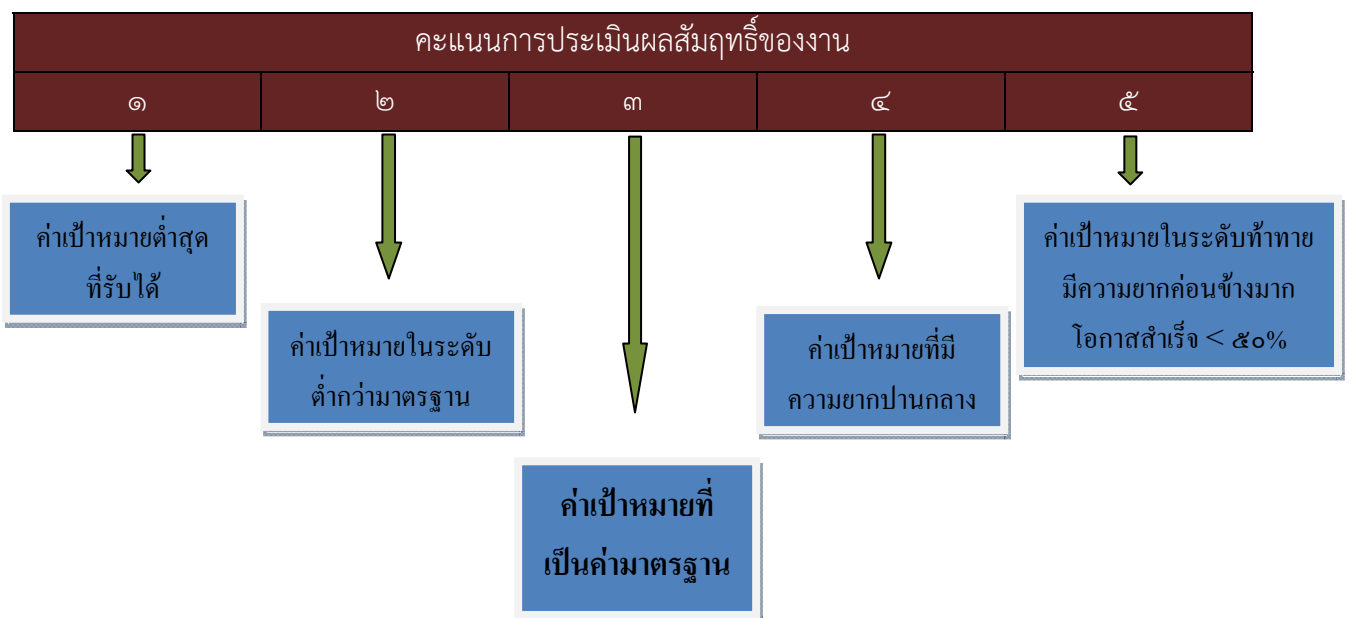
สำหรับการประเมินสามารถใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น โดยเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกัน หรืออาจเลือกใช้วิธีอื่นใดที่นอกเหนือจากที่กล่าวไปข้างต้นก็ได้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกวิธีกำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับงานลักษณะต่าง ๆ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	ลักษณะงาน
๑. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง	<ul style="list-style-type: none"><li>• งานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งานตามแผนปฏิบัติราชการ</li><li>• งานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง</li><li>• งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน</li></ul>
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"><li>• งานให้บริการ</li><li>• งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานคลัง งานกองกลาง งานธุรการ</li></ul>
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>• งานที่มีขั้นตอนหลายชั้น แต่ละชั้นเกี่ยวข้องกับปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานที่ทำงานเป็นทีม งานจัดทำวาระการประชุมและบันทึกประกอบการประชุม งานตรวจสอบคำสั่ง และงานเกี่ยวกับการผลิต หรืองานที่ต้องทำหลายขั้นตอน</li></ul>

### การกำหนดค่าเป้าหมาย

ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลงานเรียบร้อยแล้ว บุคคลทั้ง ๒ จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนถึงผลงานที่คาดหวังร่วมกันว่า เมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้รับการประเมินจะสามารถผลิตผลงานได้ในระดับใด โดยทั่วไปค่าเป้าหมายของ KPI มักจะแบ่งเป็น ๕ ระดับ สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน



## วิธีการกำหนดค่าเป้าหมาย

๑. เริ่มจากกำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๓ มาตรฐานทั่วไปเป็นหลักไว้ก่อน โดยได้จากข้อมูลในอดีต หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา

๒. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๑ ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติที่ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต่ำกว่านี้ หากต่ำกว่าระดับนี้แล้วหน่วยงานเสียหาย

๓. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๕ ซึ่งเป็นระดับท้าทาย มีความยาก ผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอุตสาหะเป็นอย่างยิ่ง

๔. กำหนดค่าเป้าหมายระดับ ๔ และระดับ ๒ ต่อไป

## กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินสามารถบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง ๓ วิธีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดลงสู่รายบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. เริ่มต้นจากการใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างก่อน เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับ

๒. พิจารณาตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินครบถ้วนตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในรอบการประเมินหรือไม่ หากยังไม่ครบถ้วน หรือไม่มีตัวชี้วัดใดที่สามารถถ่ายทอดลงมายังผู้รับการประเมินได้ ก็ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม โดยอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือวิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

## ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งได้ออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีน้ำหนักได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

### ตัวอย่าง

- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับความเสียหายจากอุทกภัยที่สามารถแก้ไขฟื้นฟูได้ภายใน ๒ สัปดาห์
- ร้อยละของโครงการที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของผู้เข้ารับบริการ
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดทำใบอนุญาต ฯลฯ

๒. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน

ตัวอย่าง

สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด	ตัวชี้วัด
ผู้เข้ารับการอบรมชอบหรือไม่ชอบ การจัดอบรมที่จัดขึ้น	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับ การอบรมต่อการจัดอบรมในปี ๒๕๕๓
ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด	คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับ การอบรม
ข้าราชการเข้าใจถึงวิธีการระวาง ตนเองจากใช้หัตใหญ่ ๒๐๐๙ มากน้อยเพียงใด	ระดับประสิทธิภาพของเอกสาร ประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ ให้ข้าราชการเข้าใจถึงวิธีการระวางตนเอง จากใช้หัตใหญ่ ๒๐๐๙

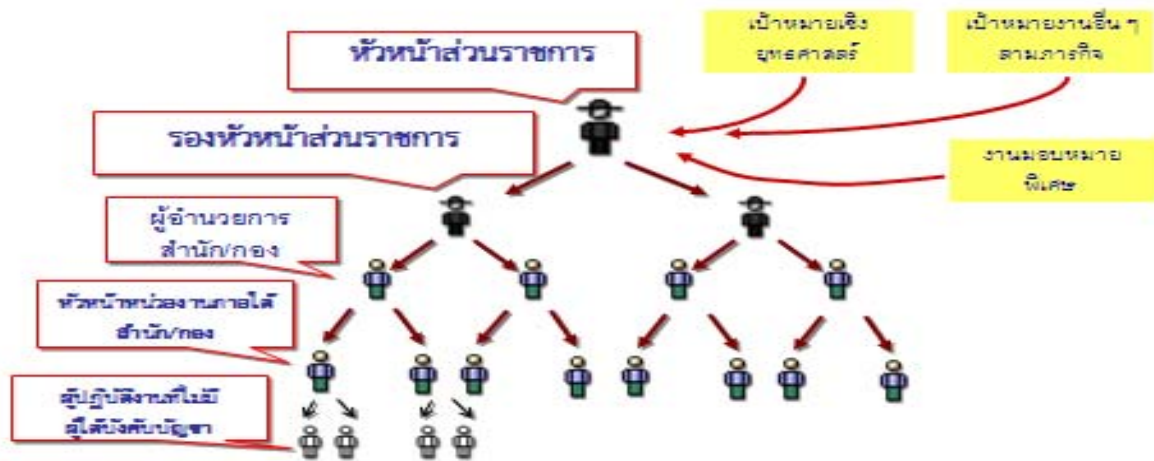
๓. **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้พิจารณาญาณของผู้ประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	๑	๑	๒	๓	๕
คุณภาพของรายงาน การวิจัย	รายงานส่งไม่ ทันเวลา	รายงานส่ง ทันเวลา แต่ ผู้บังคับบัญชา ต้องกำกับดูแล และต้องใช้ความ พยายามมากใน การปรับแก้	รายงานส่ง ทันเวลา โดย ผู้บังคับบัญชาทำ การปรับในระดับ หนึ่ง	รายงานส่ง ทันเวลา หรือเร็ว กว่า โดยมีการ ปรับแก้เพียง เล็กน้อย แต่ไม่ได้ ปรับแก้ใน สาระสำคัญ	รายงานส่ง ทันเวลา หรือ เร็วกว่า โดย เนื้อหาสามารถ ใช้งานได้ทันที โดยไม่ต้องมี การปรับแก้ ใด ๆ

## วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ใช้หลักการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน พร้อมทั้งค่าเป้าหมายจากระดับสูงสุดของส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการ) เรื่อยลงมาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในส่วนราชการ จนถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมินควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล (ตามแผนภาพ)



ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจึงควรใช้ตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้ง โดยอาจกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

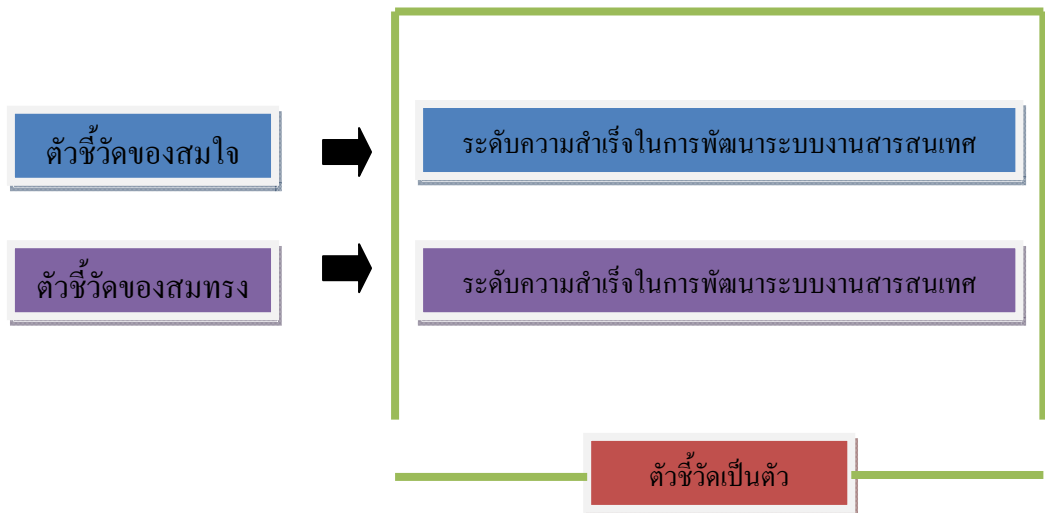
๑. **ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน** เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

- ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งชั้น โดยไม่แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

ตัวอย่าง

สมใจ เป็น ผอ.กองกรรมวิธีข้อมูล ได้รับมอบหมายให้พัฒนาระบบงานสารสนเทศด้านการกำลังพลที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จ โดยงานดังกล่าว สมใจมอบหมายให้สมทรง ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกกรรมวิธีข้อมูลรับผิดชอบการดำเนินการ

กรณีนี้ จะเห็นว่า สมใจจะรับผิดชอบความสำเร็จของงานงานนี้เนื่องจาก เป็น ผอ.กอง ฯ สมทรง จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากเป็น หน.แผนก ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดของสมทรง จึงเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับสมใจ



๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือน ๆ กันมากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่ต่างกันไป

ตัวอย่าง

พ.อ.สมศักดิ์ ฯ เป็น ผอ.โรงงานผลิตกระสุนปืนใหญ่ มีเป้าหมายการผลิตในปีนี้ ๓๐,๐๐๐ นัด ซึ่งในการผลิตกระสุนดังกล่าว มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ แผนกผลิตตัวกระสุน แผนกประกอบรวม แผนกประกอบหัวชนวน แผนกบรรจุดินระเบิด ดังนั้น ตัวชี้วัดของ พ.อ.สมศักดิ์ ฯ คือ ความสำเร็จในการผลิตกระสุน ๓๐,๐๐๐ นัด ตัวชี้วัดของ หน.แผนก ทั้ง ๔ คือ หัวหน้าแผนกผลิตกระสุน จะต้องผลิตตัวกระสุนให้ได้ ๓๐,๐๐๐ นัด หัวหน้าแผนกประกอบหัวชนวน มีตัวชี้วัดคือการจัดทำหัวชนวนได้จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด เป็นต้น

ตัวชี้วัดของ สอว. ฯ คือ ความสำเร็จของการผลิตกระสุนปืนใหญ่ จำนวน ๓๐,๐๐๐



ตัวชี้วัดของ ผอ.กองโรงงานผลิตกระสุน  
คือ ความสำเร็จของการผลิตกระสุนปืนใหญ่ จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด



ตัวชี้วัดของ หน.แผนกผลิตตัวกระสุน  
คือ ความสำเร็จของการผลิตตัวกระสุนปืนใหญ่ จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด



ตัวชี้วัดของ หน.แผนกประกอบหัวชนวน  
คือ ความสำเร็จของการประกอบหัวชนวนของกระสุนปืนใหญ่  
จำนวน ๓๐.๐๐๐ ชด



ตัวชี้วัดของ หน.แผนกบรรจุดินระเบิด  
คือ ความสำเร็จของการบรรจุดินระเบิดกระสุนปืนใหญ่  
จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด



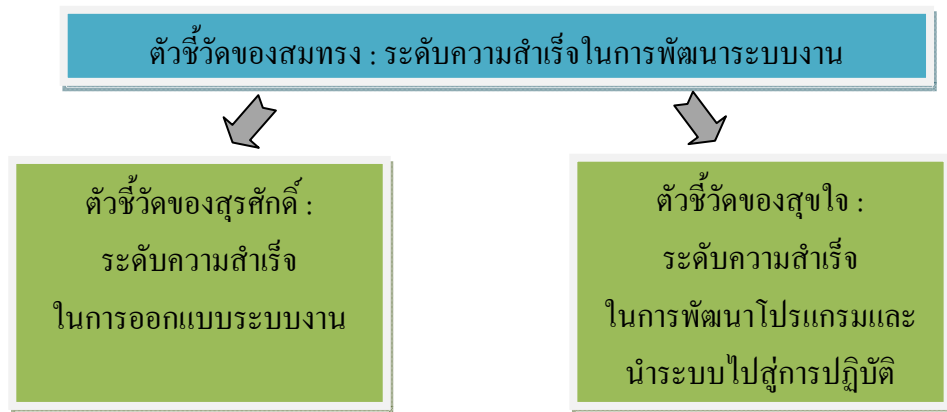
ตัวชี้วัดของ หน.แผนกประกอบรวมตัวกระสุน  
คือ ความสำเร็จของการประกอบรวมตัวกระสุนปืนใหญ่  
จำนวน ๓๐,๐๐๐ นัด

๓. **ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน** ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินสะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วน ๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบในเนื้องานที่แตกต่างกันไป

**ตัวอย่าง**

สมทรวงเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ งานดังกล่าว สมทรวงมีผู้ร่วมงาน ๒ คน โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ดังนี้

- สุรศักดิ์ ทำหน้าที่ออกแบบระบบงาน
- สุขใจ ทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และนำระบบงานไปสู่การปฏิบัติ



การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินอาจกำหนดเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน ๓ รูปแบบที่กล่าวข้างต้น โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร
๒. พิจารณาเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทำความเข้าใจความหมายและเจตนาของเป้าหมายและตัวชี้วัดของผู้ประเมิน พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบเพื่อสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวของผู้ประเมิน
๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินตามหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ ผลสำเร็จที่คาดหวังจากหน้าที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่มอบหมาย

- ในกรณีที่ผลสำเร็จที่คาดหวังเป็นเรื่องเดียวกับผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมิน ไม่มีการแบ่งแยกงานหรือมีการมอบหมายงานใด ๆ เป็นการเฉพาะที่ชัดเจน เป้าหมายไม่สามารถแบ่งได้ เป็นผลสำเร็จร่วมกันให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินเป็นตัวเดียวกับของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

- ในกรณีที่ผลสำเร็จของผู้ประเมินหรือหน่วยงานสามารถแบ่งเป็นความสำเร็จที่เหมือนกันเพื่อมอบหมายให้ผู้รับการประเมินที่มีมากกว่าหนึ่งคนรับผิดชอบ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินอิงตามตัวชี้วัดของผู้ประเมิน แต่ให้กระจายค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานไปยังผู้รับการประเมินแต่ละคน ซึ่งอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้

- ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ให้พิจารณาเนื้องานที่มอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย ในกรณีนี้ ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะไม่เหมือนกับตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน แต่จะเป็นตัวชี้วัดซึ่งสะท้อนงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน

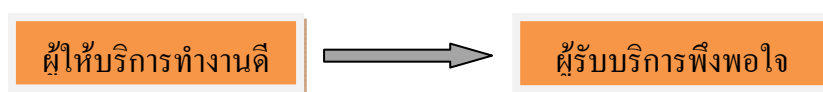
๓.๒ ในกรณีที่ต้องกำหนดตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินแตกต่างจากผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ควรพิจารณาว่าผลสำเร็จนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินรายนั้นปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น ในกรณีที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น จำนวน (ทำได้ดียิ่งมากยิ่งขึ้น) ระยะเวลา (ทำได้ยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้ยิ่งถูกยิ่งดี) เป็นต้น

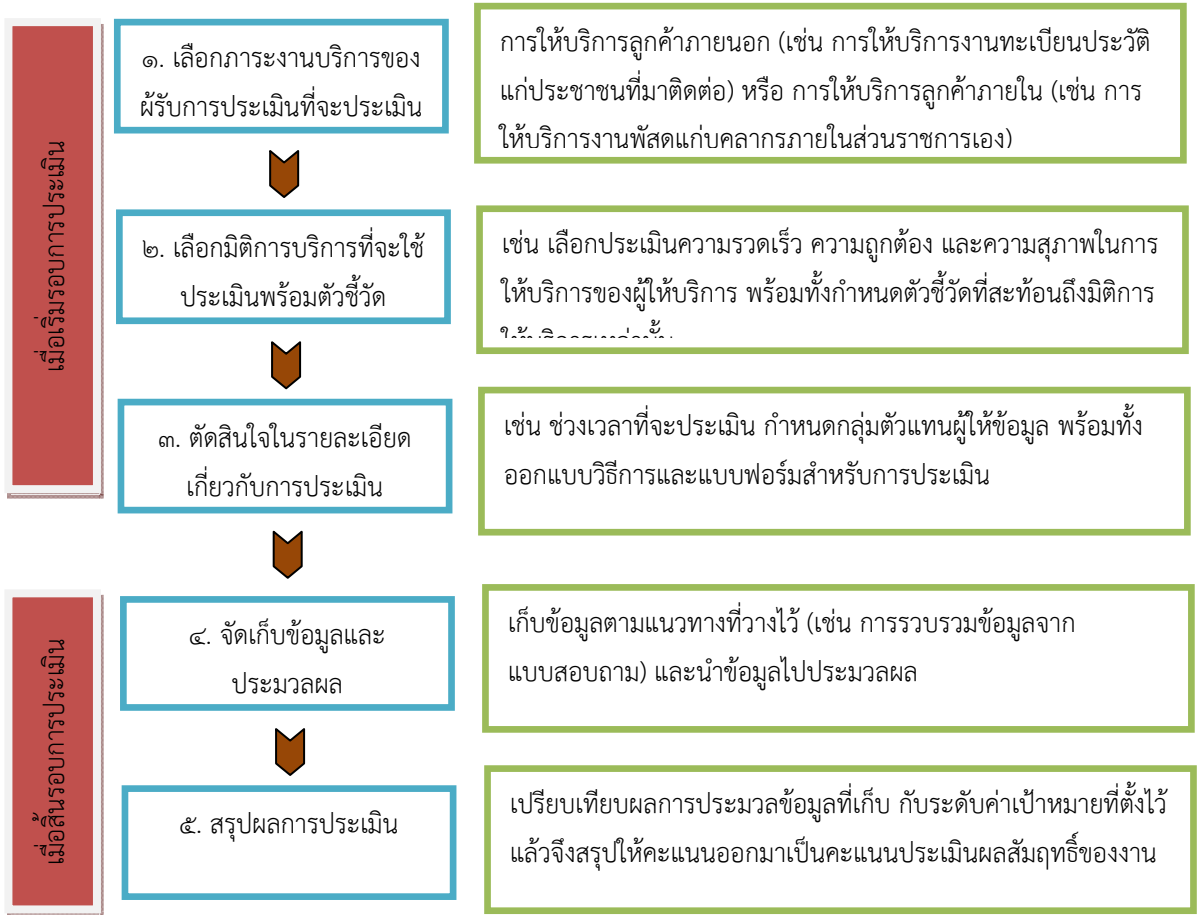
- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นในผลสำเร็จดังกล่าว จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

### วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method)

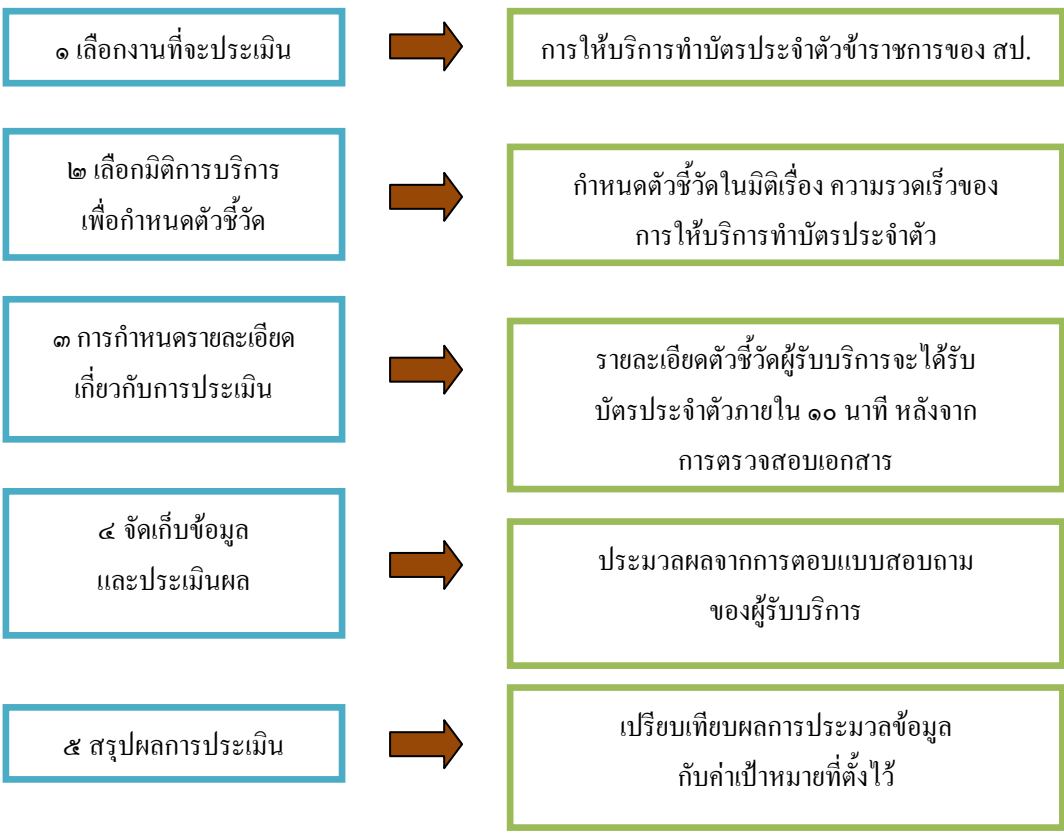
การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ทำงานให้บริการโดยสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการบริการนั้น หากผู้รับบริการพอใจว่าได้รับบริการเป็นอย่างดีก็จะถือว่าผู้ให้บริการทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี



วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ประเมินเกี่ยวกับงานบริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการประเมิน สามารถดำเนินการได้ดังนี้



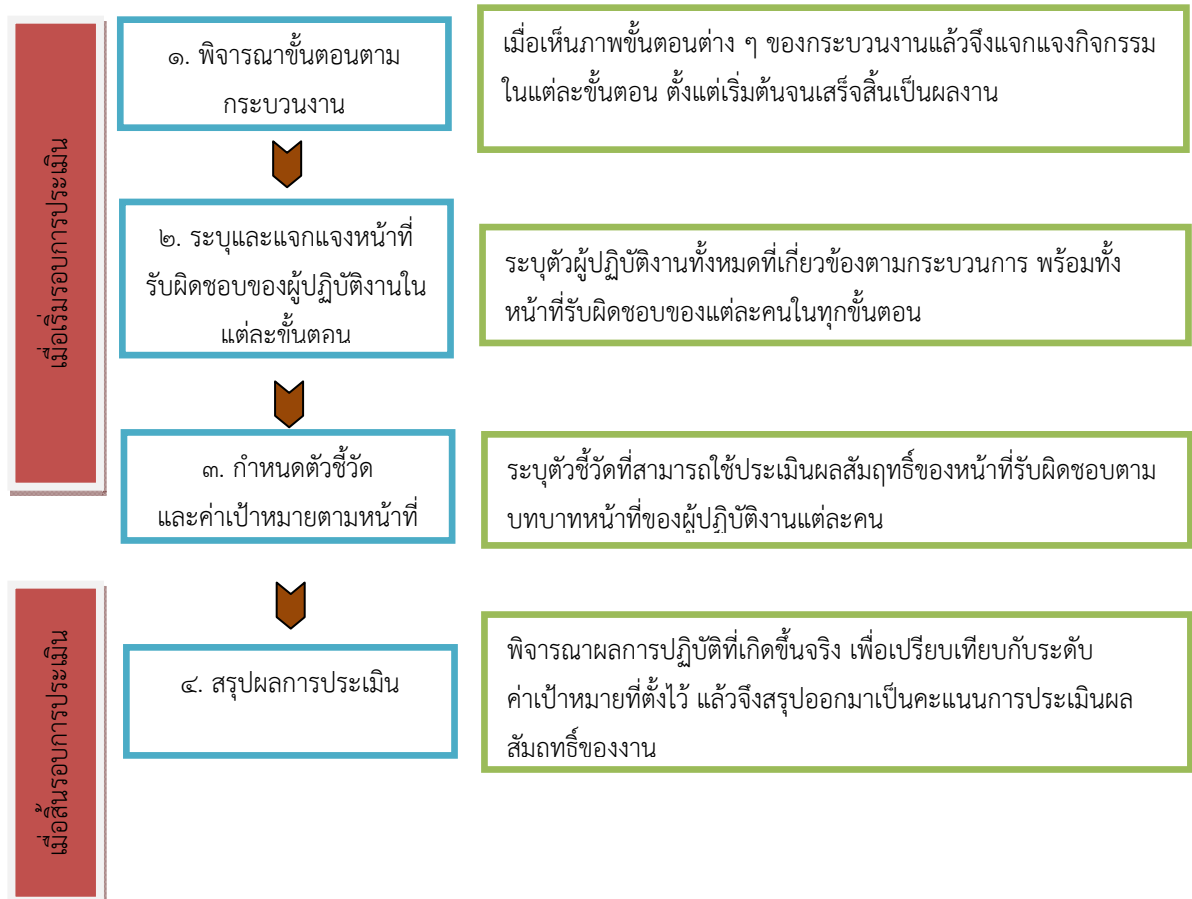
ตัวอย่าง



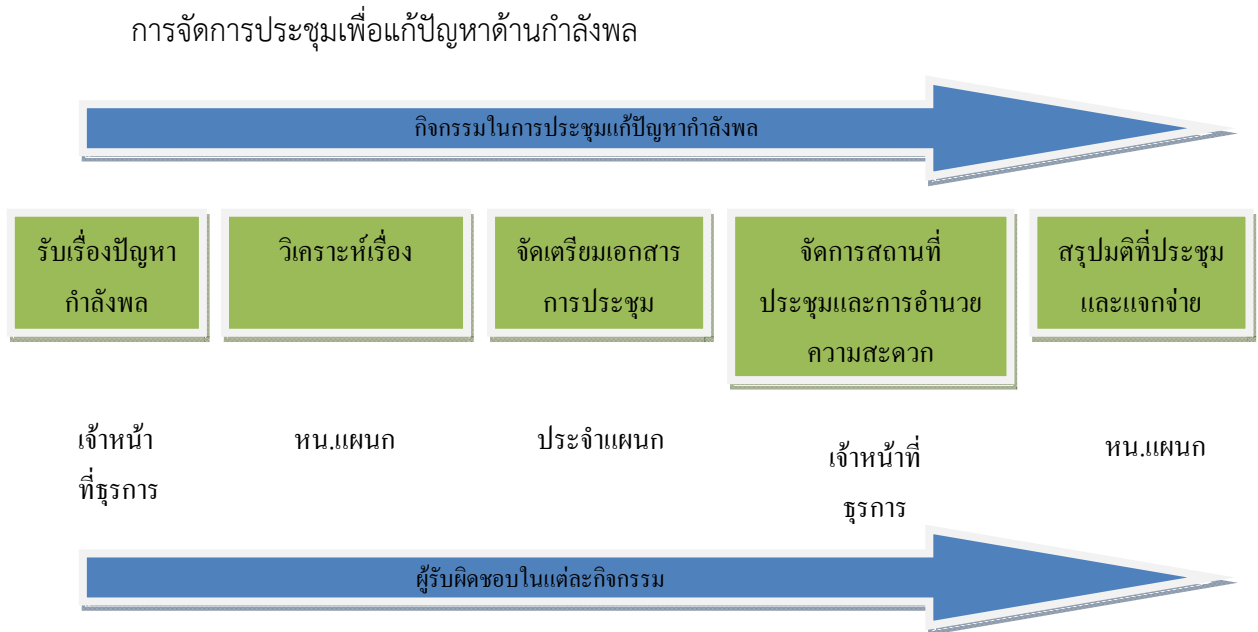
## วิธีการไต่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow - Charting Method)

การกำหนดตัวชี้วัดตามวิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานอื่นรับผิดชอบขั้นตอนอื่นอยู่ด้วย และเหมาะกับงานที่ต้องมีหลายกลุ่มหลายฝ่ายร่วมมือหรือแบ่งงานกันทำ เช่น การจัดการประชุม การจัดทำรายงาน การจัดทำคำสั่ง งานการตรวจสอบ งานในโรงงานผลิต งานการส่งกำลังบำรุง และการจัดทำหนังสือ เป็นต้น

การกำหนด KPI และค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาจะร่วมกับผู้รับผิดชอบกิจกรรม กำหนดเพื่อให้ผลสำเร็จของงานถูกต้อง ทันท่วงที และมีคุณภาพ เช่น การจัดทำเอกสารการประชุมสามารถกำหนด KPI ได้ว่า เอกสารการประชุมจะต้องสมบูรณ์ถูกต้องตามที่กำหนด และจะต้องส่งถึงผู้เข้าร่วมประชุม ๗ วัน ก่อนการประชุม เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในตัวชี้วัดตามวิธีนี้ ผู้รับผิดชอบแต่ละคนจะต้องสอดคล้องกันและผลลัพธ์สุดท้ายคือการประชุมมีความสมบูรณ์ ผู้ร่วมประชุมได้รับข้อมูลข่าวสารก่อนการประชุมในเวลาที่เหมาะสม และผลการประชุมจะถูกแจกจ่ายหน่วยงานเพื่อนำไปดำเนินการต่อในเวลาที่เหมาะสม ทำได้ตามขั้นตอน ดังนี้



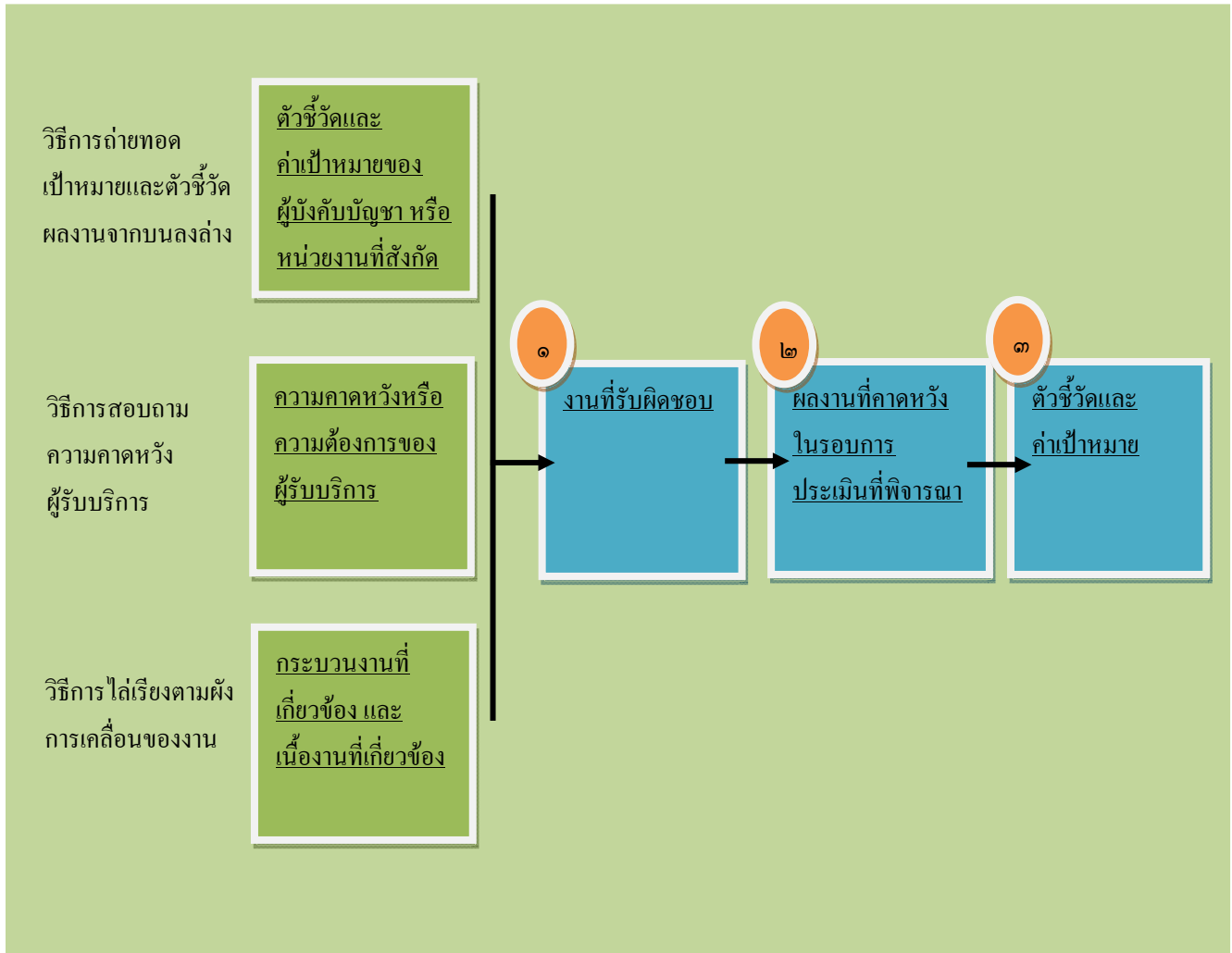
ตัวอย่าง



**การประยุกต์ใช้และการบูรณาการวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล และค่าเป้าหมาย**

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสามารถเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวไปแล้ว หรือบูรณาการหลายวิธีรวมกัน และควรนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง (ตามแผนภาพ) โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. ระบุงานหรือสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ
๒. จากภารกิจที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ให้พิจารณาถึงผลงานที่คาดหวัง โดยระบุว่าสิ่งใดเป็นผลสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นในรอบการประเมินที่กำลังพิจารณาอยู่
๓. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนผลสำเร็จที่คาดหวัง



### การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน

การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินเป็นสิ่งทำได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะทำ โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ต้องร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) พิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้หลายกรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑	ตัดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเดิมทั้งหมดออกไป และนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใหม่ทั้งหมดมาแทน
กรณีที่ ๒	คงตัวชี้วัดเดิมไว้ทั้งหมด แต่ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นหรือต่ำลง
กรณีที่ ๓	ตัดตัวชี้วัดบางตัวออกไป โดยที่ไม่มีการเพิ่มตัวใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๔	ตัดตัวชี้วัดบางตัวออกไป แล้วเพิ่มตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา
กรณีที่ ๕	คงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเดิมไว้ทั้งหมด และเพิ่มตัวชี้วัดบางตัวพร้อมค่าเป้าหมายใหม่เข้ามา

ทั้งนี้ ในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงาน และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมิน ต้องไม่เกิดขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงกันไว้กับผู้บังคับบัญชาได้

## ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย ต้องอาศัยการเรียนรู้ ผึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถกำหนดได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสะท้อนผลงานที่คาดหวังในช่วงรอบการประเมิน จำแนกระดับผลงานที่แตกต่างได้จริง ตัวชี้วัดไม่ซับซ้อนมากนัก ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทำความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไป ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

- คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : SMART
- คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
- คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงานและกรอบเวลา
- มีจำนวนเหมาะสม ครอบคลุมเรื่องงาน/ความคาดหวังที่สำคัญ
- คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล
- เลือกวิธีที่เหมาะสมในการวัดความพึงพอใจ

### คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตามแนวทางของ SMART Objective

S	Specific	คือ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนว่าต้องการวัด
M	Measurable	คือ สามารถวัดได้จริง ได้ผลออกมาชัดเจน
A	Agreed Upon	คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องเห็นชอบร่วมกัน
R	Realistic และ Relevant	คือ ความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง และไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
T	Timebound	คือ อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น ๖ เดือน ตามรอบการประเมิน

## ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ไม่ SMART

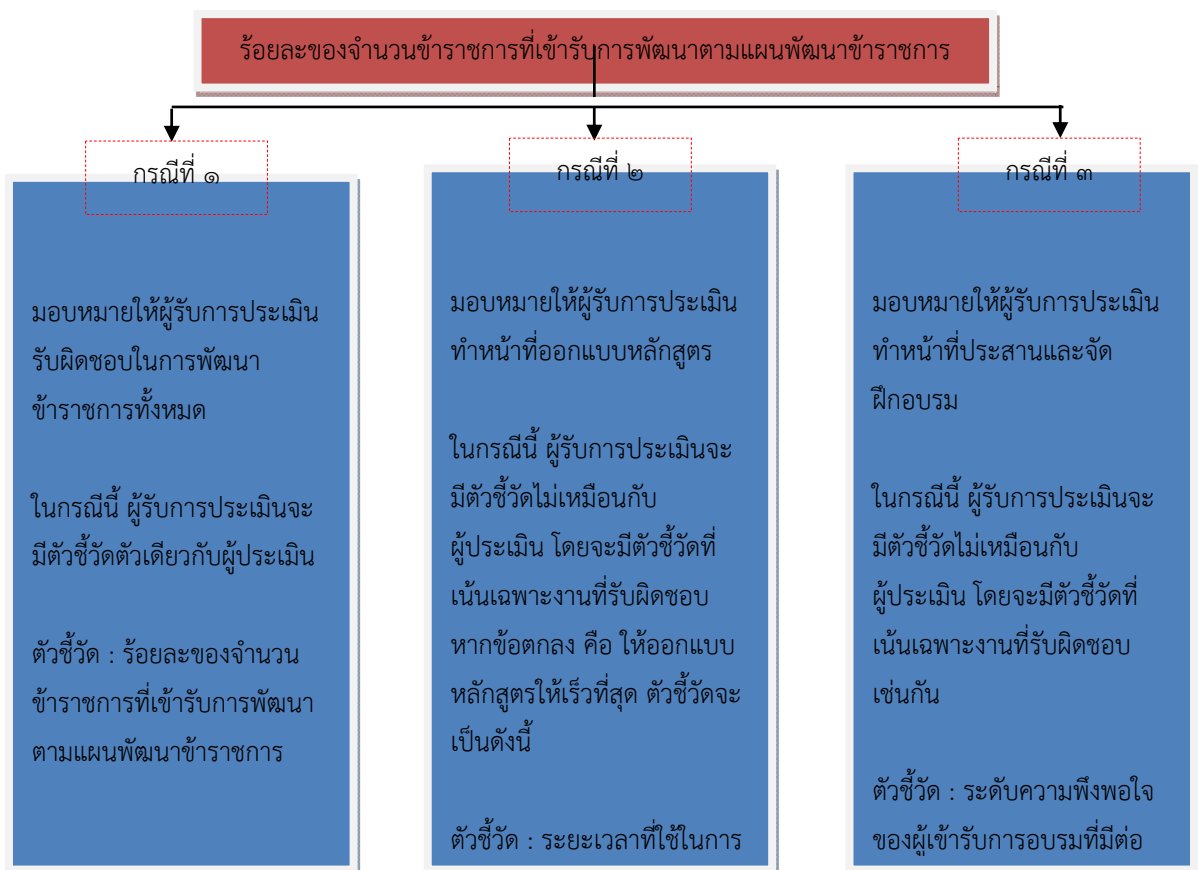
- ร้อยละของปริมาณงานที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อวัน : ตัวชี้วัดของพนักงานธุรการ
  - ไม่ชัดเจน (Specific) เพราะไม่เจาะจงว่าเป็นงานอะไร
  - ตัวชี้วัดนี้มีปัญหาเรื่องของกรอบเวลา (Timebound) เนื่องจากการประเมินต้องใช้ระยะเวลา ๖ เดือน
  - ควรแก้ไขตัวชี้วัดใหม่เป็น : ร้อยละของจำนวนวันที่สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามมาตรฐานในแต่ละวัน
- ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกรากราชการ : ตัวชี้วัดของ หน.แผนกกำลังพล
  - เป็นตัวชี้วัดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ หน.แผนก จึงไม่สามารถใช้วัด หน.แผนกกำลังพลได้
- ร้อยละของการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า : ตัวชี้วัดของ หน.แผนกบริการ
  - เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถใช้วัดอะไรได้เลย

## คำนึงถึงการมอบหมายงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินเสมอ ตัวชี้วัดและค่า

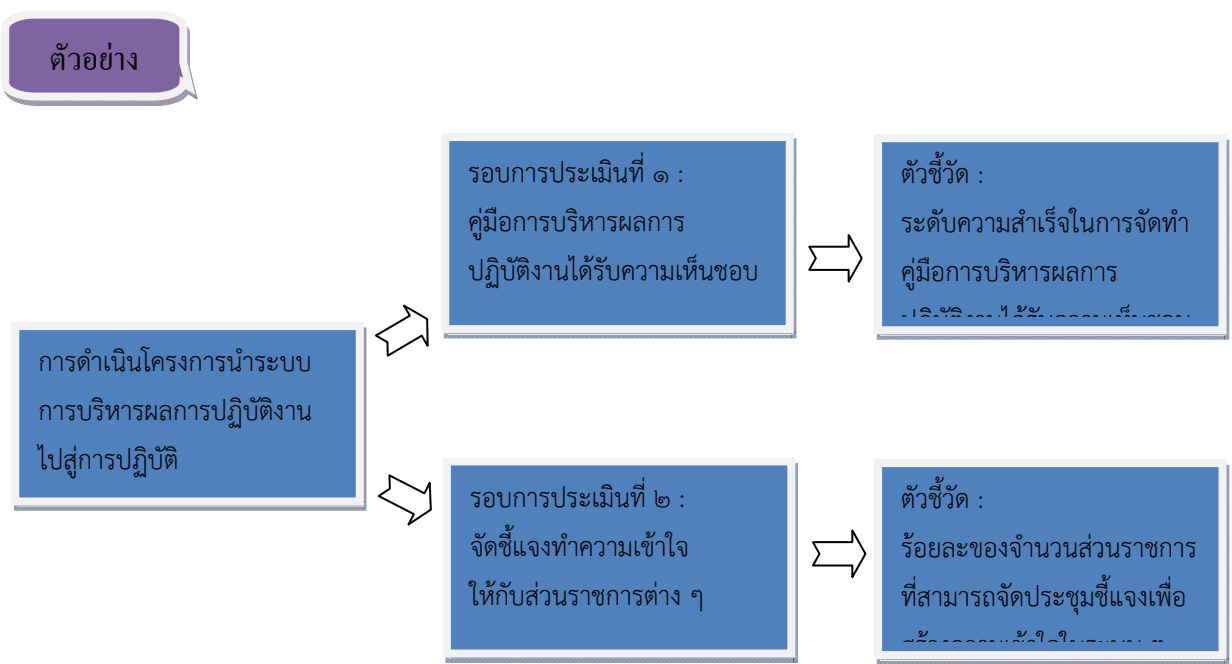
เป้าหมายของผู้รับการประเมินแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่าจะได้รับถ่ายทอดจากเป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับผู้ประเมิน หรือได้รับความคาดหวังจากผู้รับบริการอย่างเดียวกัน หรือไล่เรียงจากเนื้องานเดียวกัน เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมาย และความคาดหวังในแต่ละกรณีแตกต่างกัน

### ตัวอย่าง

ผู้อำนวยการกองบริการกำลังพล กำหนดเป้าหมายว่าต้องการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาข้าราชการ



**กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายของ ผู้ประเมินหรือหน่วยงาน และกรอบเวลาเสมอ** “อำนาจจำแนก” ถือเป็นหัวใจสำคัญ สำหรับการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินที่มีผลงานดี และผู้ที่มีผลงานด้อยได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประสบปัญหา เนื่องจากไม่สะท้อนความแตกต่างของผลงานได้ นอกจากนั้น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงานด้วย อีกทั้งต้องอยู่ในกรอบของรอบเวลา การประเมินด้วย



**กำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาหรือความคาดหวังที่สำคัญ ไม่กำหนด ตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น** ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ และไม่ควรมีจำนวนมากนักเพื่อไม่ให้เป็นการประเมินมากเกินไป และเมื่อต้องกำหนดน้ำหนักให้กับ ตัวชี้วัดแต่ละตัว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรพิจารณาถึงปริมาณงาน, ผลกระทบและความสำเร็จ และเวลาที่ใช้

## การประเมินสมรรถนะ

การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรประกอบที่สอง คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ (Competency) เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร”

อย่างไรก็ดี พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตนหรือไม่ ประการใด

โดยถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมให้ปรากฏอย่างน้อยตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตน ก็ถือได้ว่าผู้นั้นมีสมรรถนะตรงตามประเภท/ตำแหน่งของงานของตน และการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวก็ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินด้วย

### แนวทางในการประเมินสมรรถนะ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบใหม่เป็นครั้งแรก จึงกำหนดให้ประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการด้วยสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. บริการที่ดี
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
๕. การทำงานเป็นทีม

### มาตรวัดสมรรถนะ

ใช้เป็นแนวทางสำหรับการประเมินว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง แสดงไว้ดังนี้

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

ในการนำมาตราวัดแบบนี้ไปใช้ ให้ผู้ประเมินดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาสมรรถนะทีละตัว เพื่อประเมินและให้คะแนนตามมาตรวัด และดำเนินการสำหรับสมรรถนะตัวต่อไปที่เหลือจนครบทุกตัว

๒. ในการประเมินสมรรถนะหนึ่ง ๆ ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินถูกคาดหวังว่าจะต้องมีสมรรถนะนั้นในระดับใด

๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมที่ละรายการจนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด จากนั้นให้บรรยายพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ โดยต้องไม่นับพฤติกรรมที่ยังทำไม่ได้ ไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่อง ต้องปรับปรุง แล้วจึงคำนวณว่าพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละเท่าใดของรายการพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังทั้งหมด จากนั้นจึงนำผลการคำนวณไปเทียบกับมาตรวัดว่าอยู่ในระดับใด แล้วจึงให้คะแนนไปตามระดับที่ได้

#### ตัวอย่าง

สมศักดิ์ เป็นหัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ ซึ่งถูกคาดหวังว่าต้องมีสมรรถนะเรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับ ๓ ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะเรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตั้งแต่ระดับ ๑ - ๓ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสมศักดิ์แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะระดับที่ ๓ หรือไม่ ตามแผนภาพ

การพิจารณาขอบเขตพฤติกรรมสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมินสามารถแสดงให้เห็นดังขั้นตอนที่แสดง



การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑ : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี <ul style="list-style-type: none"><li>- พยายามทำงานในหน้าที่ถูกต้อง</li><li>- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li><li>- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li><li>- แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น</li><li>- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li></ul>
ระดับ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ <ul style="list-style-type: none"><li>- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li><li>- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน</li><li>- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li><li>- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li></ul>
ระดับ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none"><li>- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li><li>- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม</li></ul>
ระดับ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน <ul style="list-style-type: none"><li>- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li><li>- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</li></ul>
ระดับ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none"><li>- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li><li>- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li></ul>

ตัวอย่าง :  
กรณีประเมินสมรรถนะที่ระดับ ๓ การประเมินจะครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดจนถึงสมรรถนะระดับที่ ๓

## การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา

### การแจ้งผลการประเมิน

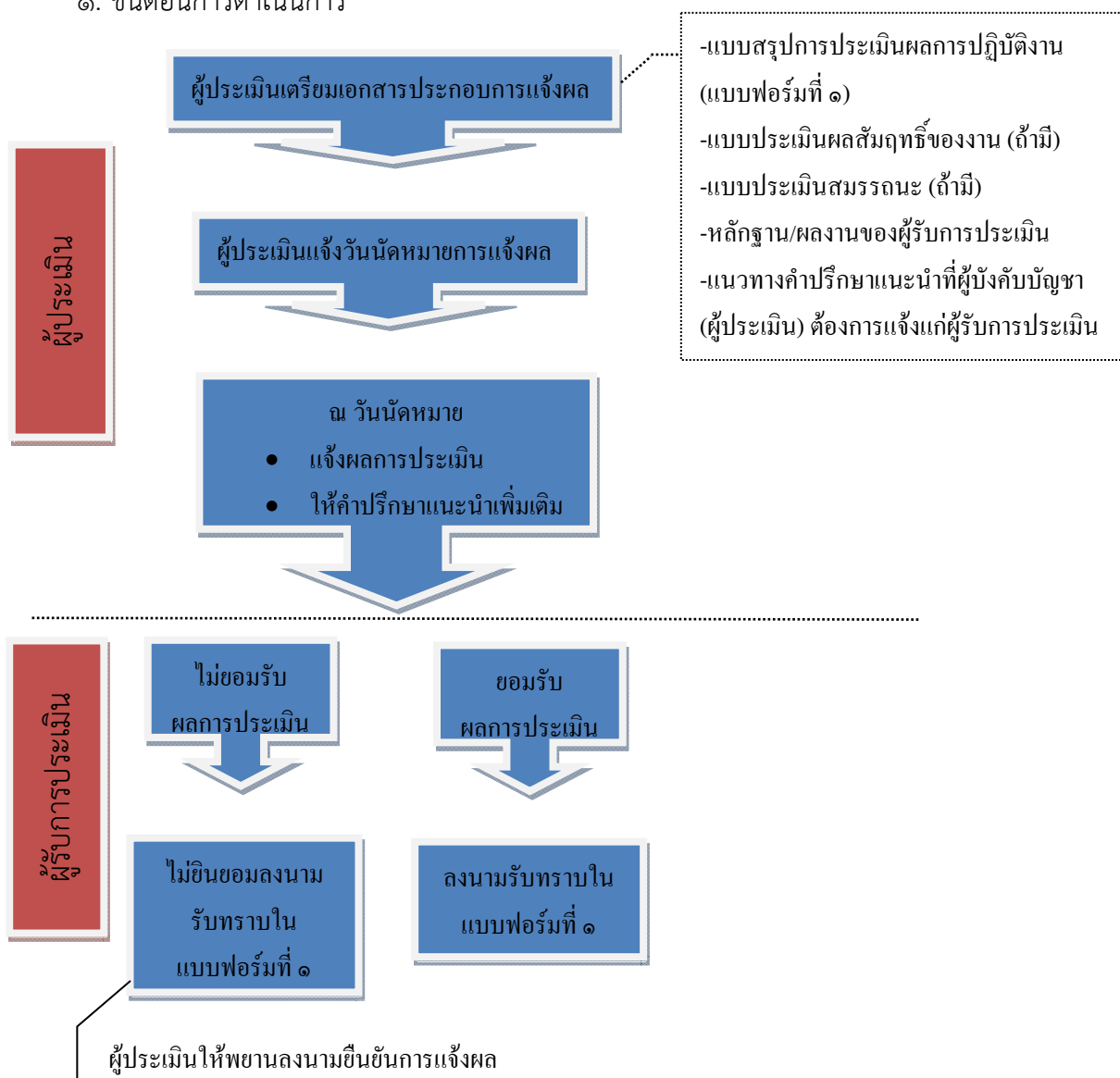
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ทราบ โดยดำเนินการเป็น ๒ กรณี คือ

๑. การแจ้งผลรายบุคคล เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานของตน ในช่วงระยะเวลาการประเมินนั้น และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) มีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ก่อนเข้าสู่รอบการประเมินต่อไป โดยในการแจ้งผลกรณีนี้ ผู้รับการประเมินต้องลงนามรับทราบด้วย

๒. การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” เป็นการประกาศของ นขต.สป. เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย ผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และดีมากให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสของการประเมินอีกด้วย

### การแจ้งผลรายบุคคล

#### ๑. ขั้นตอนการดำเนินการ



๒. สารสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ควรแจ้งแก่ผู้รับการประเมิน

- คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินว่าได้เท่าไร และอยู่ในระดับใด (เช่น ดี ดีมาก หรือ ดีเด่น)
- คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานว่าได้เท่าใด
- คะแนนประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ว่าได้เท่าใด
- จุดเด่น และประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรพัฒนาเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

### ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่าง ๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานสารบรรณ
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มาติดต่อสอบถามข้อมูล
ร้อยละของจำนวนการรับและส่งหนังสือ “ลับ” ให้สำนัก/กอง ที่รับส่งได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด
ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารต้นฉบับจริง
จำนวนครั้งที่รับหนังสือจากภายนอกและเสนอให้ผู้บริหารล่าช้ากว่า ๑ วันทำการนับจากวันที่รับ
จำนวนครั้งที่ได้มีการจัดฝึกอบรมเรื่องระเบียบงานสารบรรณ
ร้อยละของเอกสารทุกประเภทที่ได้รับจากส่วนงานภายในเพื่อเสนอผู้บริหารลงนามมีความผิดพลาด
ร้อยละของจำนวนหนังสือรับ-ส่ง ที่ได้ดำเนินการถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวนข้าราชการที่เข้ารับการอบรมหลักสูตร
จำนวนหลักสูตรอบรมด้าน IT ที่ดำเนินการจัดให้แก่ข้าราชการ
ร้อยละของเรื่อง que ดำเนินการให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศได้ภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนครั้งที่จัดวิทยากรในการอบรมการใช้ระบบสารสนเทศได้ตามร้องขอ
ระดับความสำเร็จในการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลตามแผนที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบเครือข่ายภายในสำนักงาน
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์นับจากเวลาที่ได้รับแจ้งจากทางหน่วยงานต่าง ๆ

ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานกฎหมาย
ร้อยละของจำนวนงานตรวจร่าง/ยกร่าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหารือที่ดำเนินการเสร็จได้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนหนังสือตอบข้อหารือที่ดำเนินการตอบกลับได้ภายในเวลา ๕ วัน

<b>ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานวิเทศสัมพันธ์</b>
จำนวนครั้งในการจัดประชุมสร้างความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน
จำนวนครั้งการดำเนินการจัดทำสรุปการเดินทางไปราชการ ประชุม สัมมนา ฝึกอบรมปฏิบัติงานวิจัย ศึกษาดูงาน ต่างประเทศรายเดือนไม่แล้วเสร็จทันเวลา
ร้อยละของจำนวนเรื่องการตอบข้อซักถาม/ข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานจากต่างประเทศ และสามารถตอบกลับได้ภายในเวลา ๓ วัน
ร้อยละของจำนวนความร่วมมือด้านการต่างประเทศที่สามารถทำได้แล้วเสร็จตามที่กำหนด
ระดับความสำเร็จในการจัดทำ MOU กับประเทศคู่เจรจา
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ (ตามที่ได้รับกรมอบหมายหรือประสานงาน)
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานรับรองชาวต่างประเทศ
<b>ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานตรวจสอบภายใน</b>
จำนวนรายงานผลการตรวจสอบที่เสนอหัวหน้าส่วนราชการตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปี
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ
จำนวนรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับภายในเวลาที่กำหนด
ร้อยละของจำนวนการให้คำปรึกษาแนะนำที่ดำเนินการได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด
<b>ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานแผน</b>
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ
ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต และตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามแผนประจำปี
ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
ระยะเวลาในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้แล้วเสร็จ
ระยะเวลาที่จัดทำแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ
<b>ตัวอย่างตัวชี้วัดสำหรับงานอื่น ๆ</b>
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการขอต่อใบอนุญาต
ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ดำเนินการได้ตามแผนงาน
ร้อยละของการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
ร้อยละของจำนวนการประชุมที่มีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม/สัมมนา ได้ครบถ้วน
ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง



ระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร  
พ.ศ. ๒๕๕๔

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการประเมินค่า  
การปฏิบัติงาน จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการประเมินผล  
การปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๕๔"

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการประเมินค่า  
การปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร พ.ศ.๒๕๔๒

ข้อ ๔ บรรดาระเบียบ คำสั่ง หรือคำสั่งแจ่งอื่นใดที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้  
ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๕ ในระเบียบนี้

“ส่วนราชการ” หมายความว่า หน่วยขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
และหน่วยขึ้นตรงระดับกรมของสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม, ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ  
และพลังงานทหาร, กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม และสำนักงานสนับสนุน สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม

“ข้าราชการทหาร” หมายความว่า ทหารประจำการ และข้าราชการกลาโหมพลเรือน  
ที่บรรจุในตำแหน่งอัตราทหาร

“การประเมิน” หมายความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร  
ตามแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

“ผลสัมฤทธิ์ของงาน” หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณ  
คุณภาพ เวลา หรือการใช้ทรัพยากร เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

“พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)” หมายความว่า พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออก  
ในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

“ปี” หมายความว่า ปีงบประมาณ

“ครึ่งปีแรก” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

“ครึ่งปีหลัง” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

ข้อ ๖ ให้เจ้ากรมเสมียนตราธิการตามระเบียบนี้

หมวด ๑

ผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน

ข้อ ๗ ผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร ๕ กลุ่ม ซึ่งแบ่งตามระดับความรับผิดชอบ ดังนี้

๗.๑ กลุ่มที่ ๑ นายทหารชั้นนายพล

๗.๒ กลุ่มที่ ๒ นายทหารชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก

๗.๓ กลุ่มที่ ๓ นายทหารชั้นยศ พันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท

๗.๔ กลุ่มที่ ๔ นายทหารชั้นยศ ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก และข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร

๗.๕ กลุ่มที่ ๕ นายทหารประทวน ข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และพลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร)

ข้อ ๘ ผู้ประเมินข้าราชการทหาร ได้แก่

๘.๑ ปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ประเมิน รองปลัดกระทรวงกลาโหม หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการทหารในสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม (ส่วนบังคับบัญชา)

๘.๒ หัวหน้าส่วนราชการ เป็นผู้ประเมิน หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงของส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสำนักงาน สำนักหรือกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน สำนักหรือกอง และข้าราชการทหารในสังกัดสำนักงานผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการ

๘.๓ หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงของส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสำนักงาน สำนักหรือกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน สำนักหรือกอง เป็นผู้ประเมินข้าราชการทหาร ซึ่งอยู่ในบังคับบัญชา

๘.๔ ในกรณีที่เป็นการประเมินผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือมีคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการ หรือช่วยปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปปฏิบัติราชการหรือช่วยปฏิบัติราชการแล้วแต่กรณี เป็นผู้ประเมิน

๘.๕ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ ๘.๑ ข้อ ๘.๒ ข้อ ๘.๓ หรือข้อ ๘.๔ แล้วแต่กรณี

ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินเกิดความเป็นธรรม และเหมาะสมยิ่งขึ้น ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีผู้ประเมินเพิ่มเติมได้

หมวด ๒

หลักเกณฑ์การประเมิน

ข้อ ๙ การประเมินให้พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก ๒ ด้าน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีน้ำหนักคะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐

ข้อ ๑๐ เกณฑ์การประเมิน แบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๑๐.๑ ดีเด่น

๑๐.๒ ดีมาก

๑๐.๓ ดี

๑๐.๔ พอใช้

๑๐.๕ ต้องปรับปรุง

ผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ต้องปรับปรุง” เป็นผู้ที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และให้ถือว่าเป็นผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน

หมวด ๓

วงรอบการประเมิน

ข้อ ๑๑ การประเมินให้ดำเนินการพิจารณาปีละสองครั้ง ดังนี้

๑๑.๑ ครั้งที่หนึ่ง วงรอบครึ่งปีแรก (๑ ตุลาคม - ๓๑ มีนาคม ของปีงบประมาณ)

๑๑.๒ ครั้งที่สอง วงรอบครึ่งปีหลัง (๑ เมษายน - ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณ)

ข้อ ๑๒ การประเมินวาระอื่น ๆ

๑๒.๑ เมื่อผู้รับการประเมินย้ายตำแหน่ง หรือย้ายจากหน่วย ซึ่งการย้ายในครั้งนั้นทำให้เปลี่ยนผู้บังคับบัญชาโดยตรง ให้หน่วยต้นสังกัดเดิมทำการประเมินเฉพาะช่วงเวลาปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัดเดิม และเสนอรายงานผลการประเมินให้หน่วยต้นสังกัดใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินสำหรับช่วงเวลาที่เหลือ ในวงรอบการประเมิน

๑๒.๒ เมื่อผู้ประเมินจะต้องพ้นจากตำแหน่ง ให้ทำการประเมินผู้รับการประเมินทุกคนสำหรับช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่นั้น แล้วส่งมอบรายงานผลการประเมินต่อผู้ประเมินคนใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินสำหรับช่วงเวลาที่เหลือ ในวงรอบการประเมิน

หมวด ๔

การดำเนินการวิธีประเมิน

ข้อ ๑๓ ภายใน สิงหาคม ก่อนปีงบประมาณที่จะทำการประเมิน ให้ สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม (กรมเสนาธิการ) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การกำหนดน้ำหนัก/สัดส่วนระหว่างผลสัมฤทธิ์ของงานกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ การกำหนดระดับค่าความคาดหวังของสมรรถนะในแต่ละระดับของผู้รับการประเมิน กรอบระยะเวลาดำเนินการของขั้นตอนการประเมิน เงื่อนไขและรายละเอียดเพิ่มเติม จากระเบียบ เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม นำไปปฏิบัติต่อไป

ข้อ ๑๔ ในแต่ละวงรอบการประเมินให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑๔.๑ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานตามภารกิจของหน่วย ตลอดจนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดดัชนีชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมให้เหมาะสมกับลักษณะงานตามระดับค่าเป้าหมาย รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

๑๔.๒ ให้ผู้ประเมิน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ กับผู้รับการประเมิน โดยให้ดำเนินการตามแบบการประเมินที่กำหนด

๑๔.๓ ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมิน ร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

๑๔.๔ ในการประเมินแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมิน ทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมิน ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการทหารอย่างน้อยหนึ่งคนลงลายมือชื่อ เป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวด้วยแล้ว

๑๔.๕ ให้ส่วนราชการประกาศรายชื่อข้าราชการทหารผู้มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ ระดับดีเด่นในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการทหาร มีการพัฒนาการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ข้อ ๑๕ กรณีผู้ที่เข้ารับการศึกษาลัทธิศูตราชทหาร ระยะเวลาตั้งแต่ ๓ เดือนขึ้นไปถึง ๑ ปี เช่น หลักสูตรชั้นนายร้อย ชั้นนายพัน โรงเรียนเสนาธิการทหารเหล่าทัพ เป็นต้น ให้หน่วยต้นสังกัด นำผลการศึกษาจากสถานศึกษาดังกล่าว มาประกอบการพิจารณาการประเมินด้วย

ข้อ ๑๖ ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน เพื่อทำหน้าที่พิจารณาการกลั่นกรองผลการประเมิน ให้เป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ดังนี้

๑๖.๑ คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินของสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม (ส่วนบังคับบัญชา) ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงกลาโหมซึ่งรับผิดชอบสายงานด้านการกำลังพล เป็นประธานกรรมการ นายทหารชั้นนายพลในสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม (ส่วนบังคับบัญชา) ตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมเห็นควรไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำปลัดกระทรวงกลาโหมหรือผู้ที่ปลัดกระทรวงกลาโหมเห็นควรเป็นเลขานุการ

๑๖.๒ คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินของส่วนราชการ ประกอบด้วย รองหรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการซึ่งรับผิดชอบสายงานด้านการกำลังพลของส่วนราชการเป็นประธาน กรรมการ ข้าราชการทหารในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นควร ไม่น้อยกว่า ๔ คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านกำลังพลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

ให้คณะกรรมการตามข้อ ๑๖.๑ และ ๑๖.๒ รายงานผลการพิจารณาการกลั่นกรองพร้อม ทำความเห็นเสนอต่อปลัดกระทรวงกลาโหมหรือหัวหน้าส่วนราชการ แล้วแต่กรณี

#### หมวด ๕

#### การอุทธรณ์ผลการประเมิน

ข้อ ๑๗ ให้มีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ผลการประเมิน เพื่อทำหน้าที่ไต่สวนเหตุแห่งการอุทธรณ์ ตลอดจนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง และวินิจฉัยชี้ขาดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ของระเบียบนี้ โดยหัวหน้าส่วนราชการ พิจารณาแต่งตั้งข้าราชการที่ไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเหตุแห่งการอุทธรณ์นั้น ๆ จำนวนไม่น้อยกว่า ๕ คน เป็นคณะกรรมการ

ข้อ ๑๘ ข้าราชการทหารผู้ใดเห็นว่าผลการประเมินไม่ถูกต้องเป็นธรรม อาจร้องขอให้ผู้ประเมินชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลในการพิจารณาได้ ภายใน ๓ วัน นับแต่วันที่ได้ทราบผลการประเมิน และให้ผู้ประเมินชี้แจงให้ผู้ยื่นทราบภายใน ๗ วันนับแต่ได้รับคำร้องขอ หากข้าราชการทหารผู้ใดไม่เห็นด้วยกับคำชี้แจง ให้ยื่นเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ผลการประเมิน ภายใน ๓ วัน หลังจากได้รับทราบการชี้แจงจากผู้ประเมิน คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ ดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์นั้นให้แล้วเสร็จ และแจ้งให้ผู้อุทธรณ์ทราบภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับอุทธรณ์

ข้อ ๑๙ ในการพิจารณาอุทธรณ์ ให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ตามข้อ ๑๗ มีอำนาจเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือจัดส่งเอกสารต่อคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ได้ตามที่เห็นสมควร และคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์อาจมีคำสั่งยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงผลการประเมินนั้นไปในทางใดก็ได้ คำสั่งของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้ถือเป็นที่สุด

หมวด ๖  
การนำผลการประเมินไปใช้

ข้อ ๒๐ ผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบในการบริหารจัดการกำลังพล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาและการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น รวมทั้งอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วยก็ได้

ข้อ ๒๑ ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบการจับผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ สำหรับแบบสรุปผลการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยขึ้นตรงของส่วนราชการ สำนักงาน สำนักหรือกอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน สำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัดเป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำลังพลของส่วนราชการจัดเก็บต้นฉบับไว้ในประวัติรับราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔

พลเอก

( กิตติพงษ์ เกษโกวิท )

ปลัดกระทรวงกลาโหม

พ.อ. .... ร้าง..... ม.ค.๕๔  
ส.อ. .... พิมพ์/ทาน..... ม.ค.๕๔  
พล.ต. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔  
พล.อ. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔  
พล.อ.อ. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔

หมายเหตุ หลักการและเหตุผล ให้มีระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพของกำลังพล และใช้ประกอบในการพิจารณาสำหรับผู้บังคับบัญชาในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนากำลังพล รวมทั้งการปรับย้าย การพิจารณาบำเหน็จประจำปี การเข้ารับการศึกษา และการบริหารงานกำลังพลในเรื่องอื่น ๆ





ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร

ตามที่ ระเบียบ สป.ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๕๔  
ข้อ ๑๓ กำหนดให้ สป.(สม.) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร  
เพื่อให้ นขต.สป.นำไปปฏิบัติต่อไป นั้น

สป.จึงประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร  
สำหรับวงรอบการประเมิน ณ ๑ เม.ย.๕๔ - ๓๐ ก.ย.๕๔ รายละเอียดปรากฏตามคำอธิบายหลักเกณฑ์ ฯ  
ที่แนบ

ประกาศ ณ วันที่ มกราคม ๒๕๕๔

พล.อ.

( สกนธ์ สัจจานิตย์ )

จก.สม.

พ.ท. .... ร้าง..... ม.ค.๕๔  
ส.อ. .... พิมพ์/ทาน..... ม.ค.๕๔  
พ.อ. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔  
พล.ต. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔  
พล.ท. .... ตรวจ..... ม.ค.๕๔

## คำอธิบายหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารแต่ละบุคคล ดำเนินการดังนี้

### ๑. องค์ประกอบการประเมิน และสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

ให้มีการประเมินใน ๒ องค์ประกอบ ได้แก่

๑.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ผลการปฏิบัติงาน) = ร้อยละ ๘๐

๑.๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) = ร้อยละ ๒๐

### ๒. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน มีรายละเอียดดังนี้

#### ๒.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ผลการปฏิบัติงาน) มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๒.๑.๑ ก่อนการประเมิน นขต.สป.จัดให้มีการประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยขึ้นตรงของตน รวมทั้งรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้น หน.หน่วยขึ้นตรง ต้องถ่ายทอดภารกิจตามตัวชี้วัดดังกล่าวไปยัง สำนัก/กอง/แผนก จนถึงระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องมีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับลักษณะงาน ค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำรายละเอียดตามเอกสารต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑.๑.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัด ให้ นขต.สป.จัดทำตัวชี้วัดของหน่วยงาน ๑ ชุด ตามแบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดจาก หน.นขต.สป.ไปยัง ผอ.สำนัก/ผอ.กอง/หน.แผนก จนถึงระดับบุคคล (ตามเอกสารหมายเลข ๑)

๒.๑.๑.๒ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ในขั้นตอนของการมอบหมายงาน ผู้ได้รับมอบหมายงานแต่ละบุคคลจะต้องได้รับทราบภารกิจในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และลงชื่อรับทราบการมอบหมายงานจากผู้มอบหมายงาน ตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (เอกสารหมายเลข ๒)

๒.๑.๒ เมื่อครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องจัดเก็บผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ตามเอกสารหมายเลข ๒ และดำเนินการประเมินในรูปแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (เอกสารหมายเลข ๔) เอกสารแนบท้าย ส่วนที่ ๒ การสรุปผลการประเมิน

#### ๒.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๒.๒.๑ การชี้แจงทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ในการปฏิบัติงานกับผู้รับการประเมินก่อนการประเมิน ซึ่ง สป.ได้จัดทำคำอธิบายรายการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) จำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การทำงานเป็นทีม (ตามคำอธิบายรายการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)) ที่แนบ ทั้งนี้ ก่อนการประเมินผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องมีการชี้แจง ทำความเข้าใจถึงสมรรถนะที่คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ได้ทราบเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง และเป็นเกณฑ์ในการประเมินตนเองเมื่อครบรอบการประเมินต่อไป

๒.๒.๒ เมื่อครบรอบการประเมิน ให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินตนเอง (ตามเอกสารหมายเลข ๓) โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปรากฏ เปรียบเทียบกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ที่คาดหวัง แล้วนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) หลังจากนั้น ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ในลักษณะเดียวกัน แล้วสรุปผลคะแนนการประเมินลงในแบบฟอร์ม (ตามเอกสารหมายเลข ๔ ส่วนที่ ๒ การสรุปผลการประเมิน)

๒.๒.๓ สป.ได้กำหนดให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามระดับความคาดหวัง ดังนี้

๒.๒.๓.๑ นายทหารประทวน ข้าราชการกล้าโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และพลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) **ระดับ ๑**

๒.๒.๓.๒ นายทหารสัญญาบัตรทุกชั้นยศ **ระดับ ๒**

ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดระดับความคาดหวังได้ตามความเหมาะสม แต่ไม่ต่ำกว่าระดับที่กำหนด

**๓. ระดับผลการประเมิน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ**

ระดับการประเมิน	คะแนน (ร้อยละ)
๑. ดีเด่น	๙๐ - ๑๐๐
๒. ดีมาก	๘๐ - ๘๙
๓. ดี	๗๐ - ๗๙
๔. พอใช้	๖๐ - ๖๙
๕. ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า ๖๐

**๔. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน** ส่วนราชการสามารถใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- ๔.๑ แบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัด (เอกสารหมายเลข ๑)
- ๔.๒ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (เอกสารหมายเลข ๒)
- ๔.๓ แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) (เอกสารหมายเลข ๓)
- ๔.๔ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน (เอกสารหมายเลข ๔)

**๕. ในระหว่างรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) อาจมอบหมายงานหรือกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้**

**๖. ในกรณีที่ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ มีผลใช้บังคับภายหลังจากเริ่มวงรอบการประเมินแล้ว ให้ส่วนราชการมีการมอบหมายงาน/จัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลนับตั้งแต่วันที่รับทราบประกาศฯ**

**๗. ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ ที่ สป.ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก หน่วยควรมอบหมายงาน/จัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลเป็นรายบุคคลเป็นลำดับแรก**



(เอกสารหมายเลข ๑)

รอบการประเมิน

รอบที่ ๑

รอบที่ ๒

แบบฟอร์มการถ่ายทอดตัวชี้วัด

ชื่อหน่วยงาน .....

ตัวชี้วัดระดับ .....สู่ ระดับผู้ปฏิบัติ

ตัวชี้วัดของกรม	ตัวชี้วัดของสำนัก	ตัวชี้วัดของกอง	ตัวชี้วัดของแผนก	ตัวชี้วัดระดับบุคคล





ลงชื่อรับทราบเป้าหมายการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน

ลงชื่อ .....ผู้รับการ  
ประเมิน  
(.....)

ลงชื่อ .....ผู้ประเมิน  
(.....)  
วัน.....เดือน.....พ.ศ. ....

## คำอธิบายรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่คาดหวังว่าจะทำได้ตามเวลาที่กำหนด

- ค่าคะแนนระดับ 5 = ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก
- ค่าคะแนนระดับ 4 = ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวัง
- ค่าคะแนนระดับ 3 = ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามที่คาดหวัง
- ค่าคะแนนระดับ 2 = ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่าที่คาดหวังเล็กน้อย
- ค่าคะแนนระดับ 1 = ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่าที่คาดหวัง แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒. คุณภาพงาน หมายถึง ผลงานที่ผลิตมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ประณีต ฯลฯ

- ค่าคะแนนระดับ 5 = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบ สมบูรณ์ครบถ้วน เกินกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก
- ค่าคะแนนระดับ 4 = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบ สมบูรณ์ครบถ้วน เกินกว่าที่คาดหวัง
- ค่าคะแนนระดับ 3 = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบ สมบูรณ์ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- ค่าคะแนนระดับ 2 = ผลงานมีข้อบกพร่องเพียงเล็กน้อย
- ค่าคะแนนระดับ 1 = ผลงานมีข้อบกพร่อง ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ และไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจ

๓. ความทันเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานจริง เทียบกับเวลาที่กำหนด หรือเวลาที่ควรจะทำงานขึ้นหนึ่งให้สำเร็จ

- ค่าคะแนนระดับ 5 = ทำงานสำเร็จก่อนเวลาที่กำหนดมาก และมีเวลาเหลือเพื่อพิจารณาทบทวน
- ค่าคะแนนระดับ 4 = ทำงานสำเร็จก่อนเวลาที่กำหนด
- ค่าคะแนนระดับ 3 = ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- ค่าคะแนนระดับ 2 = ทำงานโดยใช้ระยะเวลาเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนดเล็กน้อย โดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจ
- ค่าคะแนนระดับ 1 = ทำงานโดยใช้ระยะเวลาเกินกว่าเวลาที่กำหนด แต่อยู่ในเกณฑ์ต่ำสุดที่ยอมรับได้

๔. ประหยัด/ความคุ้มค่าทรัพยากรที่ใช้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของงานกับทรัพยากรที่ใช้ไปในการทำงานนั้น เช่น คน เงิน สิ่งอุปกรณ์ และเวลา ว่ามีความคุ้มค่า ประหยัด หรือมากเกินความจำเป็นหรือไม่

- ค่าคะแนนระดับ 5 = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีความคุ้มค่ามาก
- ค่าคะแนนระดับ 4 = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีความคุ้มค่า
- ค่าคะแนนระดับ 3 = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดโดยสม่ำเสมอ

- ค่าคะแนนระดับ 2 = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดพอสมควร
- ค่าคะแนนระดับ 1 = การใช้ทรัพยากรเกิดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น แต่ไม่ส่งผลเสียต่อการบรรลุมารกิจ

(เอกสารหมายเลข ๓)

### แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)

#### ส่วนที่ 1: รายละเอียดของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

รายละเอียดผู้ถูกประเมิน	
ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน :	ตำแหน่ง :
หน่วยงาน :	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง: ปี
สังกัด :	รอบการประเมิน: <input type="checkbox"/> ครั้งที่ 1 <input type="checkbox"/> ครั้งที่ 2
รายละเอียดของผู้ประเมิน	
ชื่อผู้ประเมิน :	ตำแหน่ง :
หน่วยงาน :	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง: ปี
สังกัด :	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา:

#### ส่วนที่ 2: แบบประเมินสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก 1 : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)	
<p><b>ระดับ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p><b>ระดับ 1:</b> = แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น</li> <li>- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>	<p>ระดับที่คาดหวัง =</p> <hr/> <p>ประเมินตนเอง =</p> <hr/> <p>ผู้บังคับบัญชา</p> <p>ประเมิน =</p> <hr/> <p>คะแนน x น้ำหนัก</p>

สมรรถนะหลัก 1 : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)	
<p><b>ระดับ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p>	

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

**ระดับ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

**ระดับ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครผู้ใดทำได้มาก่อน

**ระดับ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

- ตัดสินใจได้ โดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

**เหตุผลสนับสนุนและหลักฐานเชิงพฤติกรรม**

สมรรถนะหลัก 2: บริการที่ดี (Service Mind – SERV)	
ระดับ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	ระดับที่คาดหวัง =
ระดับ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	ประเมินตนเอง =
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> </ul>	ผู้บังคับบัญชา ประเมิน =

<p>- ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</p> <p><b>ระดับ 2 :</b> <u>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ</li> <li>- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul> <p><b>ระดับ 3 :</b> <u>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul> <p><b>ระดับ 4 :</b> <u>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul> <p><b>ระดับ 5:</b> <u>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>	<p>คะแนน x น้ำหนัก</p>
<p><b>เหตุผลสนับสนุนและหลักฐานเชิงพฤติกรรม</b></p>	

<p><b>ระดับ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p><b>ระดับ 1:</b> แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul> <p><b>ระดับ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตน</li> <li>- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p><b>ระดับ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul> <p><b>ระดับ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul> <p><b>ระดับ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>ระดับที่คาดหวัง =</p> <p>ประเมินตนเอง =</p> <p>ผู้บังคับบัญชาประเมิน =</p> <p>คะแนน x น้ำหนัก</p>
<p><b>เหตุผลสนับสนุนและหลักฐานเชิงพฤติกรรม</b></p>	



สมรรถนะหลัก 4: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)	
<p><b>ระดับ 0 :</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p><b>ระดับ 1: มีความสุจริต</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</li><li>- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซึ่งอย่างสุจริต</li></ul> <p><b>ระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li><li>- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</li></ul> <p><b>ระดับ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ</li><li>- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li></ul> <p><b>ระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</li><li>- กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li></ul> <p><b>ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li></ul>	<p>ระดับที่คาดหวัง =</p> <p>ประเมินตนเอง =</p> <p>ผู้บังคับบัญชาประเมิน =</p> <p>คะแนน x น้ำหนัก</p>
<b>เหตุผลสนับสนุนและหลักฐานเชิงพฤติกรรม</b>	

--

สมรรถนะหลัก 5: การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)	
<b>ระดับ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	ระดับที่คาดหวัง =
<b>ระดับ 1:</b> ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม</li> <li>- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>	ประเมินตนเอง =
<b>ระดับ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	ผู้บังคับบัญชา ประเมิน =

<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>- กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul> <p><b>ระดับ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>- ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul> <p><b>ระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul> <p><b>ระดับ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ ให้บรรลุผล</li> </ul>	<p>คะแนน x น้ำหนัก</p>
<p><b>เหตุผลสนับสนุนและหลักฐานเชิงพฤติกรรม</b></p>	
<p>รวมคะแนนประเมินตนเองทุกสมรรถนะ =</p>	
<p>รวมคะแนนผู้บังคับบัญชาประเมินทุกสมรรถนะ =</p>	
<p>คะแนนประเมินตนเองโดยรวม =    คะแนนรวม ÷ 5 =</p>	
<p>คะแนนผู้บังคับบัญชาประเมินโดยรวม =    คะแนนรวม ÷ 5 =</p>	

ส่วนที่ 3: การประเมินจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อทำแผนพัฒนารายบุคคล (กำหนดร่วมกันระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน)

จุดแข็งหรือจุดเด่นที่น่าชื่นชม	จุดอ่อนที่ควรพัฒนา
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
<p>ลายมือชื่อผู้ถูกประเมิน</p> <p>ลงชื่อ ..... ผู้ถูก ประเมิน ( )</p> <p>ตำแหน่ง .....</p> <p>วันที่.....</p>	<p>ลายมือชื่อผู้ประเมิน</p> <p>ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน ( )</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>วันที่.....</p>

## คำอธิบายรายการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะ)

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

- ตัดสินใจได้ โดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

**๒. บริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
  - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
  - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้
- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
  - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ
- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
  - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
  - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

**๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

- ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ 1 = แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
  - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
  - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

- ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
  - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
- ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
  - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
  - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ
- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
  - บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

**๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม** หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
  - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซีพอย่างสุจริต
- ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
  - แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
- ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ
- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ
  - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง
- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
  - กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม
- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

**๕. การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

- ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ 1 = ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
  - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม

- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
- ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
  - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
  - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
  - กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
  - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
  - ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
  - ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
  - ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
  - ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
  - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ
- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ
  - เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
  - คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
  - ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ ให้บรรลุผล

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน  ครั้งที่ ๑ ๑ ตุลาคม \_\_\_\_\_ ถึง ๓๑ มีนาคม \_\_\_\_\_  
 ครั้งที่ ๒ ๑ เมษายน \_\_\_\_\_ ถึง ๓๐ กันยายน \_\_\_\_\_

ชื่อผู้รับการประเมิน \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ประเภทตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
ระดับตำแหน่ง \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีด้วยกัน 3 หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน โดยใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านสมรรถนะ

และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงานรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านสมรรถนะให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ ๔: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน และแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

และให้ความเห็น

**ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน**

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ร้อยละ)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน	
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)	
<b>รวม</b>	

ผลการประเมินดีเด่น  (90 – 100%)     
 ผลการประเมินดีมาก  (80 – 89%)     
 ผลการประเมินดี  (70 – 79%)     
 ผลการประเมินพอใช้  (60 – 69%)     
 ผลการประเมินต้องปรับปรุง  (ต่ำกว่า 60%)

**ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP)**

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการ พัฒนา

--	--	--

**ส่วนที่ ๔: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป**

<b>ผู้รับการประเมิน:</b>	
<input type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง: ..... วันที่ : .....
<b>ผู้ประเมิน: (ผู้บังคับบัญชาโดยตรงลำดับถัดไป)</b>	
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ	
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง: ..... วันที่ : .....
<b>ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:</b>	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้.....	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง: ..... วันที่ : .....
.....	
.....	
.....	
.....	
<b>ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :</b>	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	



มีความเห็นต่าง ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง: .....

วันที่ : .....



