

สรุปลสาระสำคัญที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้  
เรื่อง  
“การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล”



โดย  
กลุ่มงานระบบบริหารและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล  
กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.

มีนาคม ๒๕๕๖

## สรุปรสาระสำคัญที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ เรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล”

เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๓๐ น. – ๑๒.๐๐ น. ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล” กับนางปองลักษณ์ ควรรสนธิ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ และนายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ซึ่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ฯ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางสามารถสรุปรสาระสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับที่	ประเด็นการแลกเปลี่ยน	แนวปฏิบัติที่ได้
๑.	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรม การปฏิบัติราชการควรมีสัดส่วนคะแนนร้อยละเท่าไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะงานประจำจะให้สัดส่วนคะแนน ร้อยละ ๗๐ : ๓๐</li> <li>- งานลักษณะวิชาการจะให้สัดส่วนคะแนน ร้อยละ ๘๐ : ๒๐</li> <li>- ทดลองปฏิบัติราชการให้สัดส่วนคะแนน ร้อยละ ๕๐ : ๕๐</li> </ul> <p>ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรหรือนโยบายของผู้บริหาร ด้วยว่าต้องการเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานหรือเน้นพฤติกรรม</p>
๒.	การกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษในแบบฟอร์ม	- ไม่ควรระบุประเภทว่าเป็นตัวชี้วัดประเภทไหนลงในแบบฟอร์มให้ปล่อยว่างไว้จะดีกว่าควรยืดหยุ่น เพราะตัวชี้วัดตามแผนฯ ก็มาจากงานหลักเหมือนกัน แต่ต้องสอนให้รู้ว่าตัวชี้วัดมีกี่ประเภท
๓.	หลักในการนำตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษมาประเมิน	- ถ้าเลือกตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรดูความยากง่าย หรืองานนั้นต้องเป็นสำคัญ ดูเนื้องานหลักของตัวชี้วัดจริง ๆ ว่าคืออะไร และสุดท้ายดูผลลัพธ์ของงานคืออะไร
๔.	การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (กรณีมีการย้าย/เปลี่ยนแปลงผู้ประเมิน)	- ต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการใหม่ทุกครั้ง (สำนักงาน ก.พ. ได้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ (ว ๕) และในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้ตรา พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ว ๒๐) เพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานยิ่งขึ้น)

ลำดับที่	ประเด็นการแลกเปลี่ยน	แนวปฏิบัติที่ได้
๕.	กรณีย้ายหน่วยงานบ่อย ๆ ใครจะเป็นผู้ประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าย้ายแล้วอยู่ที่ไหนนานที่สุดหน่วยงานนั้นเป็นผู้ประเมิน</li> <li>- ช่วยราชการเกิน ๓ เดือนให้หน่วยงานที่ไปช่วยราชการเป็นผู้ประเมินและส่งผลการประเมินมาให้หน่วยงานปัจจุบัน รวมผลการประเมิน ๒ ที่แล้วหารเฉลี่ย</li> </ul>
๖.	ปัญหาในการนำระบบการบริหารผลงานมาใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องให้ความรู้ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอแก่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บริหาร และผู้รับการประเมินเพื่อให้เกิดการยอมรับในระบบฯ</li> </ul>
๗.	องค์กรอื่น ๆ ที่นำระบบการบริหารผลงานไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกตัวอย่างบริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีนำร่องให้หน่วยที่พร้อมและสมัครใจทดลองใช้ระบบฯ ก่อน แล้วมาคุยกันว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง โดยให้หาวิธีที่เป็นธรรมในแต่ละหน่วยก่อนแล้วมาแชร์กัน</li> </ul>
๘.	การประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ ประเมินจากสมรรถนะใดบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนต้องประเมินสมรรถนะหลัก ๕ ตัว</li> <li>- สมรรถนะตามสายงาน ๓ ตัว</li> <li>- สมรรถนะผู้บริหาร ๘ (ผู้บริหารประเมินสมรรถนะรวม ๑๓ ตัว ข้าราชการประเมินสมรรถนะรวม ๘ ตัว)</li> </ul>
๙.	วิธีการประเมินสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนที่ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในการประเมินแต่ต้องให้เป็นธรรมมากที่สุด เวลาจะประเมินต้องดูเทียบจากพจนานุกรมสมรรถนะทุกครั้ง</li> <li>- ประมาณร้อยละ ๘๐ ของกระทรวง ทบวง ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)</li> <li>- อีกประมาณร้อยละ ๒๐ เช่น สำนักงบประมาณ และกรมสุขภาพจิต ใช้การประเมินแบบวิธีผสมผสาน (Hybrid Scale) ซึ่งจะมีความละเอียด มีความสม่ำเสมอ</li> <li>- ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ให้อิสระในการเลือกรูปแบบการประเมินสมรรถนะ</li> <li>- ควรให้ความรู้เรื่องสมรรถนะแก่ผู้ประเมินด้วย เช่น การจัดบันทึกพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการไม่จำเป็นต้องจดทุกวันให้จดเฉพาะที่โดดเด่น/สำคัญจดทั้งด้านดีและด้านลบ</li> </ul>

ลำดับที่	ประเด็นการแลกเปลี่ยน	แนวปฏิบัติที่ได้
๑๐.	กรณีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหมดวาระลง ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครจะเป็นผู้ประเมิน ปลัดกรุงเทพมหานคร จะประเมินอย่างไร	- กรณีของข้าราชการพลเรือน : รัฐมนตรีเจ้าสังกัด เป็นผู้ประเมินปลัดกระทรวงหมดวาระจะให้ ปลัดกระทรวงเป็นผู้ประเมินตนเอง และใช้ หลักการนี้สำหรับผู้บริหารอื่น ๆ ด้วย
๑๑.	แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล สำนักงาน ก.พ. นำไปใช้พัฒนาอย่างไร	- นำไปพัฒนาจริงตามที่ได้ประเมินไว้ แต่ยังไม่ได้ เชื่อมโยงกับ IDP (ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพจริง ๆ ต้องเชื่อมโยงกับ IDP)
๑๒.	ประเมินอย่างไรให้เป็นธรรม	- เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ลึกซึ่งผู้ประเมินต้องยึดหลัก ความยุติธรรม มีความโปร่งใส ในการประเมิน ยกตัวอย่าง เช่น ประเมินการทำงานเป็นทีม ในทีมเดียวกันต้องได้เท่ากันเพราะประจักษ์ด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือเลือกตัวชี้วัดเหมือนกัน ผลงานที่ได้จะเหมือนกัน แต่น้ำหนักไม่จำเป็นต้อง เท่ากัน ผลการประเมินจะต้องได้เท่ากันต้องยอมรับ ว่าคะแนนเท่ากันก็ต้องเท่ากันเพราะได้ทำข้อตกลง ไว้แต่ก่อนระยะการประเมินแล้ว - กรมชลประทานแบ่งระดับดีเด่น เป็น ๒๑ ชั้น เพื่อสร้างความเป็นธรรม
๑๓.	การประเมินมีแบบฟอร์มมากทำให้สับสนเปลือง	- สำนักงาน ก.พ. นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ โดย ให้บันทึกข้อมูล รายละเอียดตัวชี้วัดลงในระบบ สารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) ทำให้มีความ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประหยัดทรัพยากร

### เรื่องอื่น ๆ

- ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. กำลังเร่งสร้างระบบมาตรฐานวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Professional : HR-Pro) ให้เป็นวิชาชีพ และมีนโยบายกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับ กระทรวง ทบวง ให้มีความเป็นอิสระ โดยอาจกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลในแต่ส่วนราชการจะกลายเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานด้าน HR ของ ส่วนราชการนั้น ๆ มีความรอบรู้เป็นสหวิชาการ เช่น มีความเป็นมืออาชีพ เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) และสามารถปรับตัวได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ฯลฯ มีองค์กรทดสอบและรับรอง มาตรฐานวิชาชีพ มีการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ และทดสอบความรู้อย่างเข้มข้น ซึ่งจะช่วยให้มีเงินค่าวิชาชีพโดย อาจจะเริ่มตันที่ระดับชำนาญการ

**ข้อเสนอแนะจากสำนักงาน ก.พ.**

๑. ควรจัดอบรมผู้บริหารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ของการประเมินว่าไม่ได้ใช้เพื่อเลื่อนเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หากเป็นการวางแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้วย

๒. กรุงเทพมหานครอาจใช้วิธีการนำร่อง โดยให้หน่วยงานที่มีความพร้อมและสมัครใจ ประมาณ ๓ - ๔ หน่วยงาน ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยต้องมีสิ่งจูงใจให้แก่หน่วยงานที่เข้าร่วมนำร่องนั้น ๆ ด้วย หลังจากนั้นให้นำปัญหาอุปสรรคที่พบ รวมทั้งให้หาวิธีการที่เป็นธรรมภายในหน่วยงานของตนเองก่อนและนำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ก่อนที่จะนำไปใช้ให้ครบทุกหน่วยงาน

๓. กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายสามารถใช้การประเมินสรรณะที่แตกต่างกันได้ และเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน เช่น สำนักการแพทย์ สำนักอนามัย ควรใช้การประเมินแบบ Hybrid Scale

.....

ภาพถ่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
เรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล”  
เมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ณ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



## รายชื่อผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้

๑.	นางปองลักษณ์	ควรสนธิ	นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒.	นายสุชาติ	แสงทองสวัสดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๓.	นางสาวดวงใจ	ศรีทองแท้	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๔.	นางจกวรรณ	สามบุญเรือง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้สรุปความรู้
๕.	นางสาวณัฐกา	โสมสิน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๖.	นางสาวพัลลภา	เอี่ยมสอาด	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้สรุปความรู้
๗.	นางสาวทศพร	ศรีกะชา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้