

คลังความรู้

การตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ

โดย

กลุ่มมะนาวหวาน 2

การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ที่มา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) กำหนดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่ละคน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นใน ตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานได้รับจากการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของข้าราชการ นอกจากนี้ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมข้าราชการทุกคนให้มีการบริหารผลงานในรูปแบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์และ สมรรถนะ ซึ่งจะสอดคล้องกับการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งระบุให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการพัฒนาสมรรถนะและหลักการบริหารผลงาน

วัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ โดย นำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านบริหารงานบุคคล การพัฒนา การจัดสรรสิ่งจูงใจที่ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การมอบโล่ ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

สรุปหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553) มีดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลฯ คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็น

1. การประเมินผลงาน (70 คะแนน) ประกอบด้วย

1.1 ผลการประเมินผลสำเร็จของหน่วยงาน (15 คะแนน)

1.2 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายรายบุคคล (55 คะแนน) แบ่งเป็น

- ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

โดยแต่ละคนสามารถมีตัวชี้วัดได้ตั้งแต่ 2 – 10 ตัว แต่จำนวนตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการประเมินผล กำหนดไว้ที่ 5 – 6 ตัว และไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดครบทั้ง 3 ประเภท

2. การประเมินสมรรถนะหลัก (30 คะแนน) ได้แก่ (1) คุณธรรมและจริยธรรม (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การบริการที่ดี (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลฯ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานลงสู่ระดับส่วนราชการ

เป็นการตกลงร่วมกันระหว่าง หัวหน้าหน่วยงาน กับหัวหน้าฝ่ายในการมอบหมายความรับผิดชอบ ตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการ โดยกำหนดสัญลักษณ์ของการกระจายตัวชี้วัด 3 ตัว คือ

- ความรับผิดชอบหลัก (Responsibility (R) กรณีระบุได้ชัดเจนว่าฝ่ายใดรับผิดชอบตัวชี้วัดใดแต่เพียงผู้เดียว โดยสามารถลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบต่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้แต่เพียงผู้เดียว
 - ความรับผิดชอบหลักย่อย (Sub Responsibility (SR) กรณีที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับผิดชอบและลงมือปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แต่เพียงบางส่วน (ระบุขอบเขตงานของแต่ละฝ่ายด้วย)
 - ความรับผิดชอบร่วม (Joint Responsibility (JR) ฝ่ายมากหนึ่งฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบต่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมาย โดยที่ไม่สามารถระบุขอบเขตความรับผิดชอบของตัวชี้วัดได้
- หมายเหตุ : ความรับผิดชอบหลัก (R) จะอยู่ร่วมกับความรับผิดชอบร่วมไม่ได้ (JR)

2) การกำหนดตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการระดับส่วนราชการลงสู่ระดับฝ่าย/กลุ่มงาน

(สำนักงานเขต/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ไม่ต้องทำขั้นตอนที่ 2 นี้)

เมื่อหน่วยงานมีการกระจายตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้วตามขั้นตอนที่ 1 เป็นการกระจายตัวชี้วัดตามแผนฯ ลงสู่ระดับฝ่าย/กลุ่มงาน การกำหนดสัญลักษณ์เหมือนขั้นตอนที่ 1

3) การกำหนดตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการระดับฝ่าย/กลุ่มงานลงสู่ระดับบุคคล

เป็นการนำตัวชี้วัดที่ได้จาก ข้อ 2) มากระจายให้แก่เจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน โดยพิจารณาจากการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการและการมีผลต่อตัวชี้วัด ซึ่งมีการกำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

- ความรับผิดชอบหลัก (Responsibility (R) เป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่สามารถรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดแต่เพียงผู้เดียว
- ความรับผิดชอบหลักย่อย (Sub Responsibility (SR) เป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดแต่เพียงบางส่วน โดยต้องระบุขอบเขตของงานไว้ด้วย
- ความรับผิดชอบร่วม (Joint Responsibility (JR) เป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่หลายคนร่วมกันรับผิดชอบตัวชี้วัด
- สนับสนุน (Support (S) เป็นกรณีที่รับผิดชอบในการช่วยเหลือ สนับสนุน แต่ไม่ได้ดำเนินการ

หมายเหตุ : ไม่ต้องระบุชื่อหัวหน้าฝ่ายในตารางกระจายตัวชี้วัด

4) การกำหนดตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

- การกำหนดตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก พิจารณาจากคำสั่งแบ่งงานหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยเลือกความรับผิดชอบหลักที่เป็นงานภารกิจหลักในปีงบประมาณ และต้องไม่ซ้ำกับตัวชี้วัดตามแผนฯ แต่ถ้าตัวชี้วัดตามแผนฯ ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักแล้ว ก็ไม่ต้องมีตัวชี้วัดหลักก็ได้

- การกำหนดตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ พิจารณาจากการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ งานที่นอกเหนือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือคำสั่งมอบหมายงาน ซึ่งเป็นงานที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นเป็นคนควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ซึ่งตัวชี้วัดนี้มีเฉพาะบุคคลเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องมีทุกคน เช่น การช่วยราชการ

5) การรวบรวมตัวชี้วัดผลงานลงสู่แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลฯ แบ่งเป็น 2 ระยะ

- ต้นรอบการประเมิน (ตุลาคม 2552 — มีนาคม 2553)

- รอบการประเมิน (เมษายน — กันยายน 2553)

ทั้งนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องทำข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดน้ำหนัก และเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากเวลาในการดำเนินการ ความสำคัญของตัวชี้วัด และความยากง่ายในการที่จะบรรลุผลสำเร็จ (ในต้นรอบการประเมินยังไม่ต้องระบุผลงานและคะแนน)

สำหรับการประเมินสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินต้องใส่ระดับสมรรถนะที่ต้องการ ดังนี้ ระดับ ซี 1 — 5 ตั้งเป้าหมายที่ระดับ 1 ของทุกสมรรถนะ ระดับ ซี 6 — 7 ตั้งเป้าหมายที่ระดับ 2 ของทุกสมรรถนะ ระดับ ซี 8 ตั้งเป้าหมายที่ระดับ 3 ของทุกสมรรถนะ โดยกำหนดน้ำหนักสมรรถนะรวมกันแล้วไม่เกิน 30 คะแนน

.....

คำถามที่พบบ่อย

1. บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารผลงาน

.....

2. ผู้ตรวจประเมินยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล
การแก้ไข สื่อสารกันให้มากขึ้น ทำคู่มือมาตรฐานให้ผู้ตรวจประเมิน

3. ผู้ปฏิบัติยังเขียนตัวชี้วัดไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน ไม่สะท้อนงานที่ทำ
การแก้ไข ออกไปนิเทศ/สอนวิธีการเขียนตัวชี้วัด

4. ผู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ของหน่วยงานมีไม่กี่คน /หรือไม่สามารถไปถ่ายทอดความรู้ให้คนทั้งหน่วยงานรับรู้
ได้

.....

5. ผู้บริหารของสำนักงาน ก.ก. ไม่ออกไปตรวจติดตามด้วย ทำให้หน่วยงานผู้รับการประเมินขาดความเชื่อถือ
การแก้ไข จัดทีมงานผู้ตรวจประเมินของสำนักงาน ก.ก. ประกอบด้วยผู้บริหารทุกคนของสำนักงาน ก.ก. และ
ข้าราชการของ สกค. ตั้งแต่ระดับ 8 ว ขึ้นไป ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

6. การเขียนตัวชี้วัดไม่ชัดเจนและไม่สะท้อนงานที่ทำ/ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
การแก้ไข เพิ่มคำนิยาม จัดทำตัวชี้วัดสำเร็จรูปเพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น /นำตัวอย่างที่ดีมาเสนอ
ให้เป็นตัวอย่างในการเขียนตัวชี้วัดครั้งต่อไป

7. ประเมินสมรรถนะไม่เป็น

การแก้ไข ไม่ควรนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจ่ายเงินรางวัล ควรใช้เพื่อการพัฒนาเท่านั้น
หรืออย่าให้น้ำหนักมาก ควรให้น้ำหนักเพียง ร้อยละ 5 – 10

8. weight น้ำหนักไม่เป็น

การแก้ไข งานต่างกันต้องใส่น้ำหนักตามความสำคัญของเนื้องาน

9. ใช้แบบฟอร์มผิด เอาแบบฟอร์มปีที่แล้วมาใช้ ซึ่งมีรายละเอียดต่างกัน

การแก้ไข หักคะแนน อธิบายให้เข้าใจ ทำแบบฟอร์มต่างสีกัน

10. กระจายตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายลงแบบฟอร์มไม่ครบถ้วน/ทำแบบฟอร์มไม่ครบถ้วน

.....

11. การเขียนตัวชี้วัดหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก มัคนำภารกิจ/หน้าที่ความรับผิดชอบหลักมาเขียนในแบบประเมิน
.....
12. ระบุระดับสมรรถนะที่ต้องการไม่ถูกต้อง
.....
13. ตัวชี้วัดเดียวกันมี R หลายคนได้ไหม
การแก้ไข ไม่ได้ อธิบายให้เข้าใจในหลักเกณฑ์ฯ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน

14. การกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ตัวชี้วัด) ยังมีความซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานที่
รับผิดชอบตัวชี้วัด เช่น สยป. สกก.
การแก้ไข ประชุมหารือร่วมกัน
15. หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมักจะถามว่าปีนี้มีเงินรางวัล (Bonus) หรือไม่
การแก้ไข กรุงเทพมหานครควรมีความชัดเจนในเรื่องการจ่ายเงินรางวัลประจำปี โดยเวียนแจ้งหน่วยงาน
ต่าง ๆ ทราบตั้งแต่ต้นปีงบประมาณว่าจะมีการจ่ายเงินรางวัลหรือไม่
16. หน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครบางหน่วยงานที่คาดว่ากรุงเทพมหานครไม่มีการจ่ายเงินรางวัลประจำปี จึง
มิได้ให้ความสนใจกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ อย่างเต็มที่
.....
17. ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี บางตัวชี้วัดไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
.....
18. ผู้ตรวจประเมินมีความลำบากใจในการตรวจประเมิน กรณีเมื่อต้องมีการตัดคะแนน
การแก้ไข ทำตามหลักเกณฑ์ฯ ที่กำหนด
.....