

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑. ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ และบูรณาการ ที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการของบุคคล พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนและทีมงาน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสนใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสนใจในทิศทางการปรับตัว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นการบูรณาการทั้งในแนวนราบ (horizontal integration) และแนวตั้ง (vertical integration) โดยในแนวนราบจะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีสมรรถนะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ สำหรับในแนวตั้ง คือ การเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชัดเจน สมรรถนะหลักขององค์กรและบุคคล การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนระดับ เป็นต้น

๒. ลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ มีลักษณะที่สำคัญ สรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้

๒.๑ การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละบุคคล เป้าหมายสุดท้ายคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการแบบนี้จะเน้นการมองไปข้างหน้า เพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจมากกว่าการแก้ไขปัญหที่ผ่านมาหรือที่เกิดขึ้นแล้ว

๒.๒ การพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เนื่องจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการจะเกิดขึ้นต่อเมื่อกระบวนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๓ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ผู้รับบริการและประชาชน แม้ความต้องการอาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็ตาม

๒.๔ การสื่อสารข้อความ และการมีส่วนร่วม การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จะให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และความเห็นระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บังคับบัญชา ทีมงานหรือเพื่อร่วมงาน และข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้เข้าใจกันถึงความคาดหวังที่มีต่อกันให้ชัดเจน แลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการนี้จึงนำมาซึ่งความเข้าใจร่วมกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ จะเดินไปทางไหนและอย่างไร หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนจะมีบทบาทอย่างไร

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จึงมีลักษณะที่แตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ที่มักเน้นกระบวนการที่เป็นการสั่งการแบบราชการมากกว่าการร่วมมือและมีส่วนร่วม เน้นการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดพลาดมากกว่าการพยายามทำสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กรโดยมองแบบกลยุทธ์ และบูรณาการทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ

๓. ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๓.๑ องค์กร

๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีต่อไปได้

๓.๒ ผู้ปฏิบัติงาน (ข้าราชการส่วนท้องถิ่น)

๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

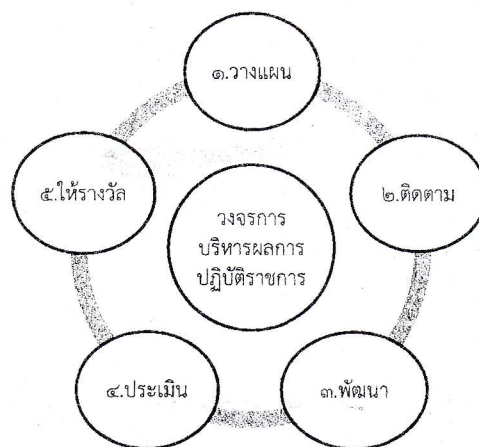
๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

๔. วงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

โดยเริ่มจาก

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรที่หมุนวนเป็นวงจร

- ๔.๑ การวางแผน
- ๔.๒ การติดตาม
- ๔.๓ การพัฒนา
- ๔.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- ๔.๕ การให้รางวัล



๔.๑ การวางแผน

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคาดหวังจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในขั้นตอนนี้ คือ

๑) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรมีคุณภาพอย่างไร โดยดำเนินการ ดังนี้

๑.๑) กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมิน ได้สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

๑.๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๑.๓) บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันลงในเอกสารแนบส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้ วัด (เมื่อรวมกันแล้วต้องเท่ากับ๑๐๐%)

๑.๔) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาพฤติกรรมผลการปฏิบัติราชการ ที่คาดหวังระบุชื่อสมรรถนะ ระดับที่คาดหวัง และน้ำหนักของสมรรถนะที่จะใช้สำหรับการประเมินผล

๔.๒ การติดตาม

ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ และเพื่อให้คำปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) โดยหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ก็อาจต้องปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการทำงาน และพัฒนาความรู้/ทักษะที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

๔.๓ การพัฒนา

ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) มีบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

ผู้รับการประเมินพิจารณาพฤติกรรมของตนเองในระหว่างการทำงาน ว่าเป็นไปตามพฤติกรรมที่คาดหวังหรือไม่ พร้อมทั้งหากิจกรรมหรือวิธีการปรับปรุงตนเอง

ผู้บังคับบัญชาพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ว่า เป็นไปตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว มาประกอบการให้คำแนะนำ การสอนงาน (Coaching) และการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาต่อไป

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรปรึกษาหารือร่วมกันถึงแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และวิธีการพัฒนาความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๔.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติราชการในงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดรอบการประเมิน ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ตามวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล เป็นไปตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งหรือการพัฒนา เป็นต้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ควรทำหน้าที่ ดังนี้

- ๑) รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด
- ๓) ให้คะแนนสมรรถนะที่แสดงออกจริงเมื่อเทียบกับระดับที่คาดหวัง
- ๔) นำคะแนนที่ได้จาก ๒) และ ๓) ไปสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อคำนวณ

คะแนนรวม

- ๕) นำผลการประเมินไปปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไป
- ๖) แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- ๗) ร่วมกันวางแผนสำหรับการประเมินในรอบถัดไป
- ๘) ร่วมกันวางแผนพัฒนาผู้รับการประเมิน

๔.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัล มีความสำคัญต่อวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการและต่อหน่วยงานหรือองค์กร ในฐานะที่เป็นการตอบแทนข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้

การให้รางวัล มีทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยการให้รางวัลอาจมีทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การให้โบนัส การแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการยกย่องชมเชย เป็นต้น

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าว ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน จนถึงขั้นตอนการให้รางวัลเพื่อตอบสนองผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั้นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น

๑. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดสามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๒ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) แก่ข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามหลักการของระบบคุณธรรม

๒. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

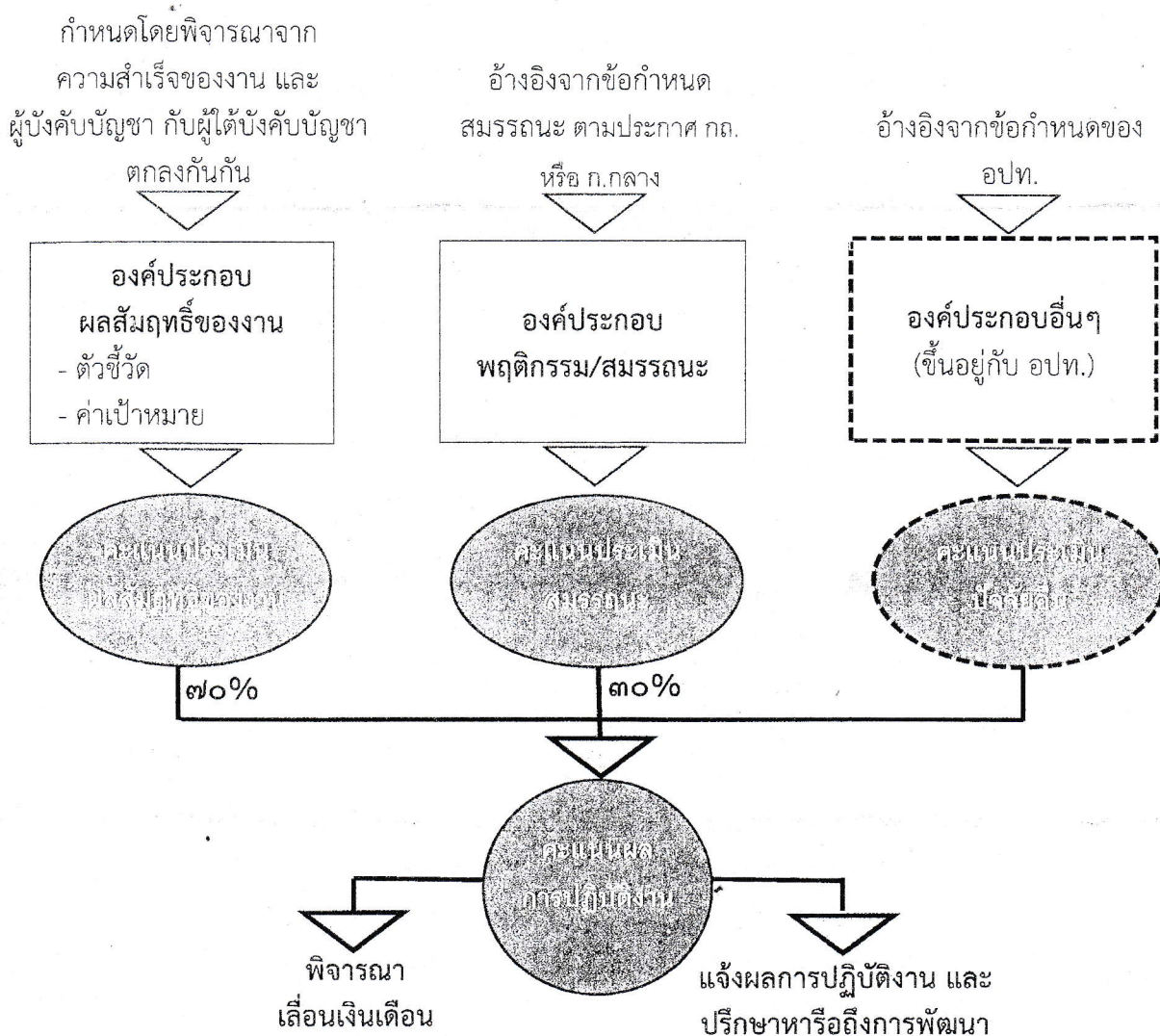
การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในรูปแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมินโดยใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานดีเด่น ปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน รวมทั้งไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล หน่วยงาน และผลงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซี ไปเป็นระบบแท่งนั้น จึงได้มีข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่ โดยนำแนวคิดและกระบวนการ “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ” มาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละลักษณะงานได้ โดยข้อเสนอในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ จะประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ คะแนนจากผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีองค์ประกอบคือ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กำหนดโดยพิจารณาจากความสำเร็จของงานและการตกลงกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)

๒.๒ คะแนนจากการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะที่ กถ. หรือ ก.กลาง (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนด

๒.๓ คะแนนจากการประเมินปัจจัยอื่นๆ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



๓. ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติราชการในหน้าที่นั้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม ซึ่งขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่จะเกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ รอบการประเมินและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑	เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคมของปี ถัดไป
รอบที่ ๒	เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

๓.๒ องค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนน้ำหนักในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีองค์ประกอบในการประเมินอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่

๑) องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะประเมินใน ๔ มิติ คือ

- ๑.๑) ปริมาณผลงาน
- ๑.๒) คุณภาพผลงาน
- ๑.๓) ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนด
- ๑.๔) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

๒) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งจะประเมินจากสมรรถนะหลักตามข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่มีการกำหนด โดยสมรรถนะหลักตามข้อเสนอจะมี ๕ สมรรถนะ คือ

- ๒.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- ๒.๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ๒.๔) การบริการเป็นเลิศ
- ๒.๕) การทำงานเป็นทีม

๓) องค์ประกอบอื่นๆ กถ. หรือ ก.กลาง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการโดยทั่วไป น้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ และจะมีการกำหนดให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่พ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว และผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติราชการ มีน้ำหนักขององค์ประกอบประเมินแตกต่างกัน เช่น กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะดังนี้

พนักงานส่วนท้องถิ่น	น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไม่ต่ำกว่า ๗๐%)	น้ำหนักพฤติกรรม/สมรรถนะ
ผู้ที่พ้นการทดลองปฏิบัติหน้าที่	๘๐%	๒๐%
ผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่	๕๐%	๕๐%

๓.๓ การกำหนดระดับผลการประเมิน

ในแต่ละรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะต้องทำการตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เป้าหมายและผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่เริ่มต้นรอบการประเมิน และ จะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติราชการที่ได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน (ระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีการถ่ายโอนภารกิจให้แก่ อปท. ทำให้ อปท.มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) อาจ พิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) เพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ก็ได้ โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน) โดยจะกำหนดระดับผลการประเมินตามกลุ่มคะแนน ดังนี้

๑) การคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้คำนวณคะแนนทั้งในส่วนของการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะ โดยให้นำผลคะแนนที่ได้จากแต่ละส่วน มาคำนวณผล คะแนนตาม คำนวณน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ แล้วให้สรุปคะแนนผลการปฏิบัติ ราชการในภาพรวม ซึ่งจะมีคะแนนเต็มร้อยละ ๑๐๐

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนผลการปฏิบัติราชการ} \\ \hline (100 \text{ คะแนน}) \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \hline \times \\ \hline \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนสมรรถนะ} \\ \hline \times \\ \hline \text{น้ำหนักสมรรถนะ} \\ \hline \end{array}$$

๒) การแบ่งระดับผลการประเมิน จะมีการแบ่งคะแนนผลการปฏิบัติราชการที่รวมได้ ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

- ๒.๑) ดีเด่น
- ๒.๒) ดีมาก
- ๒.๓) ดี
- ๒.๔) พอใช้
- ๒.๕) ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

แต่กรณีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากจะแบ่ง ระดับผลการปฏิบัติราชการ ออกเป็น ๕ ระดับ ดังกล่าวแล้ว ยังจะต้องนำผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาใช้ในการ ประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย โดยนำคะแนนผลการปฏิบัติราชการมาจัดแยกออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ผ่านการประเมิน (ตั้งแต่ ๖๐ ขึ้นไป) และ ไม่ผ่านการประเมิน(ต่ำกว่า ๖๐)

ผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดังกล่าว นอกจากจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือน และในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ยังจะใช้ในการพัฒนาข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง เป็นต้น

๓.๔ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ

ในช่วงต้นรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ต้องร่วมกันวางแผนการปฏิบัติราชการและจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ตามที่ได้ตกลงกันไว้ และร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล

๓.๕ หลักเกณฑ์การการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดำเนินการดังนี้

๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่บ่งชี้ผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะอิงกับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

- (๑) งานตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๒) งานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๓) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของหน่วยงาน หรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน จะแบ่งออกได้เป็น ๔ มิติ ได้แก่

๑.๑) มิติด้านปริมาณของงาน โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะได้ในเวลาที่ควรจะเป็น

๑.๒) มิติด้านคุณภาพของงาน โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน

๑.๓) มิติด้านความรวดเร็วหรือตรงต่อเวลา โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน เทียบกับเวลาที่กำหนดไว้

๑.๔) มิติด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ โดยในการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด ต้องกำหนดให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวรวมกันแล้วต้องเท่ากับ ๑๐๐ และในระหว่างรอบการประเมินกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย หรืองานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไป หรือมีการโอน ย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ในระหว่างรอบการประเมิน

๒) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จะกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่เป็นข้อเสนอของ สปร. ต่อ กถ. ซึ่งจะมีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๒.๑) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- (๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- (๔) การบริการเป็นเลิศ
- (๕) การทำงานเป็นทีม

๒.๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

- (๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- (๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- (๓) ความสามารถในการพัฒนาคน
- (๔) การคิดเชิงกลยุทธ์

๒.๓) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- (๑) การคิดวิเคราะห์
- (๒) การค้นหาและการจัดการฐานข้อมูล
- (๓) การแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ
- (๔) ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- (๕) การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์
- (๖) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก
- (๗) การบริหารความเสี่ยง
- (๘) การบริหารทรัพยากร
- (๙) การวางแผนและการจัดการ
- (๑๐) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- (๑๑) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- (๑๒) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- (๑๓) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
- (๑๔) ความคิดสร้างสรรค์
- (๑๕) การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
- (๑๖) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- (๑๗) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- (๑๘) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- (๑๙) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- (๒๐) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- (๒๑) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
- (๒๒) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

สำหรับระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำตำแหน่ง จะมีรายละเอียดตามหนังสือคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งหมด ๓ เล่ม คือ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร และคู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับวิธีการในการประเมินสมรรถนะจะใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบันทึกพฤติกรรมสำคัญของผู้รับการประเมินในระหว่างรอบการประเมิน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการพิจารณาประเมินสมรรถนะในช่วงปลายรอบการประเมิน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้รับการประเมินกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของผู้รับการประเมิน แล้วจึงสรุประดับสมรรถนะที่ประเมินได้

๓) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะกำหนดให้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ” เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการดังกล่าว จะดำเนินการโดยการใช้บันทึกข้อตกลงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

เมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน จะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๔) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละครั้ง จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้รับการประเมิน ดังนี้

๔.๑) ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ทราบเป็นรายบุคคล และให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) รวมทั้งร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) จัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

๔.๒) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) หาพยานที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

ซึ่งในเรื่องการแจ้งผลการประเมิน อาจมีการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งจะเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติหรือข้อกำหนดที่ ก.ถ. หรือ ก.กลาง กำหนด

๕) การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๕.๑) การเลื่อนเงินเดือน

๕.๒) การแต่งตั้ง (เลื่อนระดับ เปลี่ยนสายงาน ฯลฯ)

๕.๓) การให้ออกจากราชการ

๕.๔) การพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

๕.๕) การให้รางวัลประจำปี (โบนัส)

๕.๕) การบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นๆ (รางวัลจูงใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ)

๔. ข้อเสนอแนะขั้นตอนและช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในแต่ละรอบการประเมินผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) และผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะดำเนินการตามขั้นตอนและช่วงเวลาโดยสรุปได้ ดังนี้

การประเมิน	ขั้นตอนการดำเนินการ	รอบที่ ๑	รอบที่ ๒
๑. ต้นรอบการประเมิน	๑.๑ อปท. แจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน	ตุลาคม	เมษายน
	๑.๒ ผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมิน โดยให้มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และลงนามรับทราบข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล	ตุลาคม	เมษายน
๒. ระหว่างรอบการประเมิน	๒.๑ ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่จัดทำข้อ ตกลงไว้	ตุลาคม - มีนาคม	เมษายน - กันยายน
	๒.๒ ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานแก่ผู้รับการประเมิน	ตุลาคม - มีนาคม	เมษายน - กันยายน
	๒.๓ ผู้ประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นระยะ และพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีความสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	ตุลาคม - มีนาคม	เมษายน - กันยายน
	๒.๔ กรณีมีความจำเป็น หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย หรือมีการโอน ย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล โดยการปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย รวมทั้งค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดได้	ตุลาคม - มีนาคม	เมษายน - กันยายน
๓. ครบรอบการประเมิน	๓.๑ ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน แล้วเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เพื่อพิจารณาผลการประเมินตามลำดับชั้น โดยให้แต่ละสำนัก/กอง/ส่วน จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามลำดับผลการประเมิน	เมษายน	ตุลาคม

การประเมิน	ขั้นตอนการดำเนินการ	รอบที่ ๑	รอบที่ ๒
๓. ครบรอบการประเมิน (ต่อ)	๓.๒ ให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมผล การประเมิน เสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผล การปฏิบัติราชการพิจารณา	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๓ เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติ ราชการพิจารณาเสนอความเห็นต่อนายกองค้กร ปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการ ประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล โดย ให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการ ประเมิน กรณีผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือ ชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือ ชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมิน ดังกล่าวแล้วด้วย	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๔ อปท. นำผลการประเมินไปประกอบการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๕ ผู้ประเมินเก็บสำเนาผลการประเมินไว้ที่ หน่วยงานอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วน ต้นฉบับให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่เก็บ รักษาไว้	เมษายน	ตุลาคม

คำอธิบาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

ระบบพนักงานจ้าง เป็นระบบการสรรหาบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การจ้างงานตามสัญญา เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ภายใต้สัญญาจ้าง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะการสนับสนุนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องใช้กำลังคนเพิ่มขึ้น หรือเป็นการจ้างเพื่อสนับสนุนงานเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์สำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเป็นการจ้างระยะสั้น ระยะเวลาการจ้างสิ้นสุดตามภารกิจ และมีการกำหนดระยะเวลาการจ้างที่ชัดเจน ซึ่งระบบพนักงานจ้างจะมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ได้รับการจ้างเป็นหลัก

๑. หลักการการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

ระบบพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มมีมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ และมีการปรับปรุงเมื่อ ๑ มกราคม ๒๕๕๗ ตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ,ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ โดยมีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารพนักงานจ้าง และได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทนของพนักงานจ้างจากระบบที่ใช้บัญชีค่าตอบแทนเป็นขั้น เปลี่ยนมาเป็นการใช้ระบบค่าตอบแทน ขั้นต่ำ - ขั้นสูง การเลื่อนค่าตอบแทน ใช้เป็นร้อยละ (%) และปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้นี้มีหลักการที่สำคัญ คือ

๑.๑ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม

๑.๒ มุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของพนักงานจ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างบนหลักการดังกล่าว เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารพนักงานจ้างและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ แล้วแต่กรณี เช่น

- การเลื่อนค่าตอบแทน
- การเลิกจ้าง
- การต่อสัญญาจ้าง

(๒) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด หรือสูงกว่า

(๓) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ในการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล

๒. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

๒.๑ องค์ประกอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง ตามข้อ ๓๙ (๑) ของ ประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไป เกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ มีองค์ประกอบการประเมินที่ใช้ในการพิจารณา ประกอบด้วย

(๑) องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง ประกอบด้วย “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ” โดยตามประกาศจะกำหนดสัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้อง ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

(๒) การประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” จะพิจารณาจาก “ความสำเร็จของงาน” ตามตัวชี้วัด และ/หรือตัวบ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของงานมีมิติที่ใช้ในการพิจารณา ๔ มิติ ได้แก่

(๒.๑) มิติ “ปริมาณผลงาน”

(๒.๒) มิติ “คุณภาพผลงาน”

(๒.๓) มิติ “ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา”

(๒.๔) มิติ “การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า”

การประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” ในลักษณะใด มิติใด ด้วยน้ำหนักคะแนนเท่าใด ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องตกลงกับพนักงานจ้าง(ผู้รับการประเมิน) โดยจะต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

(๓) การประเมิน “พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ” จะพิจารณาจาก “พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในระหว่างรอบการประเมิน” ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงาน จากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ

๒.๒ ผู้ประเมิน

ผู้ประเมินพนักงานจ้าง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานจ้าง และการประเมินนี้จะมี คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณามาตรฐาน ความโปร่งใส และความเป็นธรรมของการประเมินก่อนเสนอนายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคลของพนักงานจ้างในเรื่องอื่นไป ต่อไป

๒.๓ ระดับผลการประเมิน

ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ได้กำหนดไว้ตามข้อ ๓๙ (๒) ของ ประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไป เกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ โดยผลการประเมินจะมีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน และแบ่งระดับผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ ตามช่วงคะแนนประเมิน ดังนี้

- | | |
|----------------|-------------------|
| ➤ ระดับดีเด่น | ๙๕ - ๑๐๐ คะแนน |
| ➤ ดีมาก | ๘๕ - ๙๔ คะแนน |
| ➤ ดี | ๗๕ - ๘๔ คะแนน |
| ➤ พอใช้ | ๖๕ - ๗๔ คะแนน |
| ➤ ต้องปรับปรุง | น้อยกว่า ๖๕ คะแนน |

๒.๔ คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามข้อ ๔๑ ของประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๔๗ กำหนดให้นายกองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ช่วยพิจารณากลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง เพื่อความเป็นธรรมจากการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(๑) นายกองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรองนายกองคกรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นายกองคกรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย เป็น ประธาน

(๒) ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๓) ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าส่วน ที่มีพนักงานจ้างสังกัดอยู่

๒.๕ ระยะเวลาการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง จะต้องมีการประเมินปีละ ๒ ครั้งตามปีงบประมาณ ดังนี้
ครั้งที่ ๑ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคมของปีถัดไป
ครั้งที่ ๒ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายนของปีเดียวกัน

๒.๖ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินไว้ ดังนี้

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ต้นรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = ตุลาคม) (รอบที่ ๒ = เมษายน)	๑.๑ อปท. กำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของ อปท. ที่จะมอบพนักงานจ้างปฏิบัติ	- ส่วนราชการทุกส่วนราชการ
	๑.๒ ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วยภาระงาน เป้าหมายและ/หรือระดับความสำเร็จของงาน ที่พนักงานจ้างต้องรับผิดชอบในรอบการประเมิน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ลงนามรับทราบข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๑.๓ กำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะที่ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการกำหนด รวมทั้งระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง/ตัวบ่งชี้ ของแต่ละสมรรถนะ	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน) - บุคลากร/ผู้รับผิดชอบงานบุคคล

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๒.ระหว่างรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = ตุลาคม – มีนาคม) (รอบที่ ๒ = เมษายน – กันยายน)	๒.๑ ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่กำหนดไว้	- พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๒.๒ ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานแก่ผู้รับการประเมิน	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๒.๓ ผู้ประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นระยะ และพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๒.๔ กรณีมีความจำเป็น หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย หรือมีการโอน ย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล โดยการปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย รวมทั้งค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดได้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน) - บุคลากร/ผู้รับผิดชอบงานบุคคล
๓. ครบรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = เมษายน) (รอบที่ ๒ = ตุลาคม)	๓.๑ ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และข้อตกลง และสมรรถนะที่กำหนด แล้วเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เพื่อพิจารณาผลการประเมินตามลำดับชั้น	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๓.๒ ให้แต่ละสำนัก / กอง / ส่วน จัดทำบัญชีรายชื่อพนักงานจ้างตามลำดับผลการประเมินส่งสำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่	- ส่วนราชการทุกส่วนราชการ
	๓.๓ ให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมผลการประเมิน เสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานพิจารณา	- สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่ - คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๓. ครบรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = เมษายน) (รอบที่ ๒ = ตุลาคม) (ต่อ)	๓.๔ เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน พิจารณาเสนอความเห็นต่อนายกองคํการปกครองส่วน ท้องถิ่น เพื่อใช้เลื่อนอัตราค่าตอบแทน และ บริหารงานบุคคลของพนักงานจ้าง	- คณะกรรมการกลั่นกรองผล การปฏิบัติงาน - นายก อบท.
	๓.๕ ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน เป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อ รับทราบผลการประเมิน กรณีผู้รับการประเมินไม่ ยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลง ลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมิน ดังกล่าวแล้วด้วย	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๓.๖ ผู้ประเมินเก็บสำเนาผลการประเมินไว้ที่ หน่วยงานอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วน ต้นฉบับให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่เก็บรักษาไว้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - สำนักปลัด/กองการ เจ้าหน้าที่

๓. วิธีการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างตามแนบท้ายประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดงาน/ภารกิจที่พนักงานจ้างได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงาน ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง อย่างไร หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจปรับหรือจัดทำแบบประเมินขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดก็ได้ สำหรับวิธีการกรอกแบบประเมินแนบท้ายประกาศสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้พิจารณาจากความสำเร็จของงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงานหมายถึง การทำงานได้สำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(๒) ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ/ภารกิจ/งานที่มอบหมายให้พนักงานจ้างปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความสำเร็จที่ต้องการจากภารกิจ/งานที่มอบหมายนั้นๆ จากนั้นให้กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลสำเร็จของงาน โดยให้พิจารณาจาก ๔ มิติ ได้แก่

- ปริมาณผลงาน
- คุณภาพผลงาน
- ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และ
- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(๓) เมื่อได้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานแล้ว ให้กำหนด “ค่าเป้าหมาย” เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยค่าเป้าหมายจะต้องสะท้อนต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ซึ่งค่าเป้าหมายแบ่งเป็น ๕ ระดับ จากเป้าหมายผลงานระดับต่ำสุดไปสู่ระดับสูงสุด คือ ตั้งแต่ระดับ ๑ - ๒ - ๓ - ๔ - ๕ โดยกำหนดให้เป้าหมายผลงานที่เป็นมาตรฐาน อยู่ในระดับคะแนน ๓ สำหรับค่าเป้าหมายแต่ละระดับจะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ระดับ ๑ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ยอมรับได้”
- ระดับ ๒ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน” (ต่ำกว่าที่คาดหวัง)
- ระดับ ๓ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน”(ที่คาดหวัง)
- ระดับ ๔ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง” (เกินกว่าคาดหวัง)
- ระดับ ๕ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก”(ดีเด่น)

(๔) หากพนักงานจ้างได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหลายด้าน และอาจมีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงควรจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละภารกิจ/งาน และให้น้ำหนักคะแนนตามความสำคัญ โดยคะแนนรวมทุกงานของพนักงานจ้างแต่ละคนจะเท่ากับ ๑๐๐

(๕) เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อสรุปเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๓.๒ การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ

(๑) การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะของพนักงานจ้างให้ประเมินจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการที่พนักงานจ้างสังกัดอยู่กำหนด

(๒) ส่วนราชการที่พนักงานจ้างสังกัดอยู่จึงควรกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง และสอดคล้องกับภารกิจหรือแผนงานที่ส่วนราชการมอบหมายให้พนักงานจ้างปฏิบัติ ซึ่งจะมีจำนวนสมรรถนะเท่าใด และเป็นสมรรถนะด้านใดบ้างขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ รวมทั้งอาจเหมือนหรือแตกต่างจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นก็ได้ ทั้งนี้ในกระบวนการสรรหาพนักงานจ้างอาจนำสมรรถนะที่กำหนดไว้มาใช้ในการสรรหาก็ได้

(๓) เมื่อกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินแล้ว ให้กำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานจ้างแสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานจ้างบรรลุเป้าหมาย/ผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(๔) การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จในช่วงก่อนหรือต้นรอบการประเมิน และควรให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานจ้าง ถึงสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะว่าพนักงานจ้างแต่ละตำแหน่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน อาจมีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน หรือแม้เป็นสมรรถนะตัวเดียวกัน แต่อาจมีการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันตามลักษณะงานก็ได้ และเมื่อถึงเวลาประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน ให้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานจ้างเปรียบเทียบกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

(๕) การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนักของการประเมินไว้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐

(๖) สมรรถนะของพนักงานจ้างในแต่ละตำแหน่ง อาจมีการจัดลำดับหรือให้น้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชน อาจให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้าน “การบริการเป็นเลิศ” โดยให้น้ำหนักมากกว่าสมรรถนะตัวอื่น แต่ทั้งนี้น้ำหนักรวมของสมรรถนะทุกตัวต้องเท่ากับ ๑๐๐

(๗) การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานให้อ้างอิงจากข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมของพนักงานจ้างที่แสดงออกจริงในการปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้วิธีการคาดคะเน หรือการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน ดังนั้น ในการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินควรต้องทำความเข้าใจกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจและสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง

(๘) การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานจ้างที่แสดงออกเป็นประจำ ดังนั้น ผู้ประเมินควรต้องมีการสังเกต และบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างอย่างสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน เพื่อช่วยลดปัญหาการประเมินที่ผิดพลาด และความเห็นที่ไม่ตรงกันเมื่อแจ้งผลการประเมิน

๕ ระดับ ดังนี้

(๙) การให้คะแนนการประเมินสมรรถนะ อาจกำหนดระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกไว้เป็น

- ระดับ ๑ “ต่ำกว่าที่กำหนดมาก” หมายถึง ไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ไม่ชัดเจนหรือน้อยกว่าที่กำหนดมาก
- ระดับ ๒ “ต่ำกว่าที่กำหนด” หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดพอสมควร และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้น้อยกว่าที่กำหนดค่อนข้างมีความสม่ำเสมอ สะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับปานกลาง
- ระดับ ๓ “ตามที่กำหนด” หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัด และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับเป็นส่วนใหญ่
- ระดับ ๔ “เกินกว่าที่กำหนด” หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดมาก มีลักษณะหลากหลาย และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา มีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพ หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง
- ระดับ ๕ “เกินกว่าที่กำหนดมาก” หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดอย่างยิ่ง มีลักษณะหลากหลาย และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวามีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพ หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และเป็นแบบอย่างได้

ตัวอย่างการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง

๑. ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้รับการประเมิน ให้กรอกข้อมูลรอบการประเมิน ชื่อผู้รับการประเมิน วันที่เริ่มสัญญาจ้าง วันสิ้นสุดสัญญาจ้าง ชื่องาน/โครงการ ตำแหน่ง ให้ครบถ้วน

๒. ส่วนที่ ๒ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การคิดคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละรายการคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละรายการ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้ว รวมคะแนนทั้งหมดที่ได้จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยคูณด้วย ๑๐๐

ตัวอย่างการคิดคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน้าที่/ภารกิจ	ตัวชี้วัด/ผลงานจริง	ระดับค่าเป้าหมาย (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = ก x ข)
		๑	๒	๓	๔	๕		
๑. จัดทำฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของข้าราชการท้องถิ่น	ตัวชี้วัด: ๑.๑ ความเป็นปัจจุบันของฐานข้อมูลการฝึกอบรมของข้าราชการทั้งหมด	น้อยกว่าร้อยละ ๘๕	๘๕ - ๘๙	๙๐ - ๙๔	๙๕ - ๙๙	๑๐๐	๕๐	๒๐๐
	ผลงานจริง: ร้อยละ ๙๖				X			๒
๒. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง	ตัวชี้วัด: ๒.๑ ร้อยละของความถูกต้องในการออกคำสั่ง	น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	๙๑ - ๙๓	๙๔ - ๙๖	๙๗ - ๙๙	๑๐๐	๓๐	๖๐
	ผลงานจริง: ร้อยละ ๙๒		X					๐.๖๐
	ตัวชี้วัด: ๒.๒ ระยะเวลาที่ใช้ในการออกคำสั่งนับแต่ ก.จังหวัดมีมติ	มากกว่า ๑๕ วัน	๑๓ - ๑๕ วัน	๑๐ - ๑๒ วัน	๖ - ๙ วัน	ไม่เกิน ๕ วัน	๒๐	๑๐๐
ผลงานจริง: ๔ วัน						X		๑.๐๐
รวม							๑๐๐	๓.๖๐

★ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน = $\frac{\text{คะแนนรวมของทุกตัวชี้วัด (ค)} \times ๑๐๐}{๕}$

= $\frac{๓.๖๐ \times ๑๐๐}{๕} = ๗๒$ คะแนน

ผลรวมคะแนนของทุกตัวชี้วัด

๓. ส่วนที่ ๓ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน

การคิดคะแนนพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละสมรรถนะคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้วรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้ จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยการคูณด้วย ๑๐๐

พฤติกรรมการทำงาน	ระดับที่แสดงออกจริง (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = ก x ข)
	๑	๒	๓	๔	๕		
	ต่ำกว่ากำหนดมาก	ต่ำกว่ากำหนด	ตามกำหนด	เกินกว่าที่กำหนด	เกินกว่าที่กำหนดมาก		
๑. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา - ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย - แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป			x			๕๐	๑๕๐
๒. สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ - ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจ อันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน - ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย - ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม - แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ ขั้นตอนต่างๆ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					x	๕๐	๒๕๐
						๑๐๐%	๔.๐๐

★ คะแนนพฤติกรรมการทำงาน = $\frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค) X ๑๐๐}}{๕}$

$$= \frac{๔.๐}{๕} \times ๑๐๐ = ๘๐ \text{ คะแนน}$$

๔. ส่วนที่ ๔ สรุปผลการประเมิน

การสรุปผลการประเมิน ให้นำ “คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “คะแนนพฤติกรรม การปฏิบัติงาน” มาคูณกับ “น้ำหนักที่กำหนดไว้” แล้วบวกกันเพื่อรวมเป็นผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับรอบการประเมินนั้น

ตัวอย่างการคิดคะแนนสรุปผลการประเมิน

กรอกคะแนนประเมินที่ได้จาก

- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗๒ คะแนน)
- การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (๘๐ คะแนน)

สัดส่วน/น้ำหนัก องค์ประกอบ การประเมินตามที่กำหนดไว้

นำคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรม การปฏิบัติงาน คูณ % สัดส่วนที่ กำหนด แล้วหารด้วย ๑๐๐
 - คะแนนผลสัมฤทธิ์ = $72 \times 80 = 57.6$
 - คะแนนพฤติกรรม = $80 \times 20 = 16$

องค์ประกอบ การประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก x ข)
ผลการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๒	๘๐%	๕๗.๖
ผลการประเมินด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงาน	๘๐	๒๐%	๑๖
รวม			๗๓.๖

สรุปผลคะแนนประเมิน สำหรับการประเมินครั้งนี้

๕. ระดับผลการประเมิน

เป็นการนำสรุปผลคะแนนประเมินที่ได้ในแต่ละรอบ มาโดยกาเครื่องหมายว่าสรุปผลการประเมิน ในแต่ละรอบอยู่ในระดับผลการประเมินใด

ระดับผลการประเมิน รอบที่ ๑	ระดับผลการประเมิน รอบที่ ๒	สรุปผลการประเมินทั้งปี ผลการประเมินครั้งที่ ๑ + ผลการประเมินครั้งที่ ๒) ๒
☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินเป็นการให้ความเห็น
 ของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเกี่ยวกับผลงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง.....

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) กรณีที่ต้องการให้มีการกลั่นกรองผลการประเมินหลายระดับอาจให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยหรือมีความเห็นแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอย่างไร

๖. ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินทำการแจ้งผลการประเมินหรือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินว่า

- ผลงานของพนักงานจ้างแต่ละคนอยู่ในระดับใด
- มีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร
- อะไรเป็นจุดแข็ง อะไรที่ควรต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้พูดคุยหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยในการแจ้งผลนี้ ต้องให้พนักงานจ้างลงนามรับทราบด้วย หากพนักงานจ้างไม่ยินยอมลงนามให้ผู้ประเมินบันทึกไว้เป็นหลักฐานว่าได้แจ้งผลการประเมินแก่พนักงานจ้างแล้ว และระบุวันที่แจ้งผลการประเมินด้วยและให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

๗. ส่วนที่ ๖ ความเห็นของคณะกรรมการกลั่นกรองฯ

ให้คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ช่วยพิจารณากลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง เพื่อความเป็นธรรมจากการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า “เห็นด้วยกับการประเมินของผู้บังคับบัญชา” หรือ “มีความเห็นแตกต่างจากการประเมิน” ถ้าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความเห็นที่เห็นแตกต่างไว้ด้วยว่ามีความเห็นอย่างไร

๘. ความเห็นของนายก.....

นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยกับคณะกรรมการกลั่นกรองฯ หรือมีความเห็นแตกต่างจากคณะกรรมการกลั่นกรองฯ อย่างไร

.....

ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของพนักงานจ้าง

สมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

คำจำกัดความ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจและพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป
- แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา รวมทั้งมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานของตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- ติดตามและประเมินผลงานของตนเอง เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงานหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานเสร็จเร็วขึ้น คุณภาพดีขึ้น ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เป็นต้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด และนำไปปฏิบัติได้
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำได้มาก่อน
- กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยง รวมทั้งบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม”

คำจำกัดความ : การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร
- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจา พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล่าวแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ และวินัยที่กำหนด
- ปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกิจการงานใดๆ โดยปราศจากอคติ
- ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิควรได้จากการปฏิบัติงาน
- ไม่ให้คำแนะนำใดๆ หรือสร้างโอกาสให้เกิดการดำเนินการอันเป็นการหลบเลี่ยงระเบียบหรือกฎหมาย
- ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้งไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการและข้อมูลส่วนบุคคลอันไม่ควรเปิดเผย
- ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล โปร่งใส และเป็นธรรม
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตน และให้เกียรติโดยบอกกล่าวผู้ที่เป็นเจ้าของผลงาน ในกรณีที่จำเป็นต้องนำผลงานนั้นมาอ้างอิงในการทำงานของตน
- เสนอความเห็นประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาด้วยความสุจริต ตรงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพื่อประโยชน์ของทางราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
- กล้ายอมรับผิดและแสดงความรับผิดชอบบนในหน้าที่
- เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

- กลัวตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องตามหลักวิชาการ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
 - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
 - กล้าเสนอแนะและยืนหยัดในความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
 - เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม
 - ยืนหยัด พิตักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน
-

สมรรถนะ “ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน”

คำจำกัดความ : ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึง ประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้ง กฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ติดต่oprสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง
- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงาน ระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด
- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา
- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียม รับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้อง และนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม
- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จน สามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่าง ยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ของ องค์กร

สมรรถนะ “การบริการเป็นเลิศ”

คำจำกัดความ : การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ ไม่ล่าช้า
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน
- พูดคุยกับผู้รับบริการหรือประชาชนทั้งภายในหรือภายนอก เพื่อค้นหาความต้องการ และแนวทางการให้บริการ ที่จะเป็นไปตามความต้องการ และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการหรือประชาชน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่
- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความเวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
 - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้
 - เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
 - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
 - สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
 - นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
-

สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”

คำจำกัดความ : การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดี ที่สุด

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รับบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ
- สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น
- เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน
- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม
- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น