

คู่มือ

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กระบวนการทำงานย่อย : การจัดการผลการปฏิบัติงาน

คำนำ

ตามที่ คณะกรรมการบริหารระบบการควบคุมภายใน มีมติให้ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA ของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน และให้บุคลากรในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเข้าใจและนำไปถือไปปฏิบัติได้อย่างเกิดประสิทธิผล รวมทั้งสามารถใช้ประกอบการตรวจสอบและสอบทานความถูกต้อง

กปภ. จึงได้จัดทำคู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและการจัดการโครงสร้างองค์กร 2) การวางแผนอัตรากำลัง 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการผลการปฏิบัติงาน 6) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 7) การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 8) การรักษาบุคลากร โดยมีการอธิบายเกี่ยวกับขอบเขตของงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงของแต่ละกระบวนการการทำงานย่อย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับคู่มือฉบับนี้เป็นคู่มือกระบวนการทำงานย่อย : การจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดได้อย่างชัดเจน รวมทั้งเป็นการเรียนรู้ สอบทาน กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้นำสู่การปรับปรุงกระบวนการ/ขั้นตอนที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานและองค์กร ต่อไป

คณะทำงาน คู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
มีนาคม 2560

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

1. ขอบเขตกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ กปภ. ได้นำหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลเทียบกับเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ใน BSC โดยมีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย 2) มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร และ 3) เป็นแนวทางในการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย ให้รางวัลและสิ่งจูงใจ รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตรอบคลุม ดังนี้

- 1.1 จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 1.2. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานแต่ละกลุ่มงาน และการพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
- 1.3 นำกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร
- 1.4 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 1.5 ดำเนินการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ ดังกล่าว คือ กองประเมินผลบุคคล งานประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 กองประเมินผลบุคคล จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.2 กองประเมินผลบุคคล กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และนำเสนอผู้ว่าการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.3 ผู้ว่าการ พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.4 กองประเมินผลบุคคล แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ให้พนักงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

2.5 ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของทุกหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด เป็นรายบุคคล ดังนี้

2.5.1 เริ่มต้นปีงบประมาณ พนักงานและผู้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงาน ร่วมกัน กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน ในรูปแบบบัตรคะแนน (Balanced scorecard) เพื่อเป็นแผนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.5.2 รายงานผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ดังนี้

1) ครั้งที่ 1 ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของทุกปี เป็นการติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงานในแต่ละระดับ ซึ่งภายหลังจากการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ใน BSC เพื่อประเมินผลเทียบกับเป้าหมายเป็นระยะ ก่อนถึงกำหนดแผนงานแล้วเสร็จ โดยเมื่อพบสาเหตุหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบภายหลังจากที่ได้ดำเนินการหรือปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งจะทำให้สามารถปรับแผนงานได้ทันเวลา และมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นการติดตามทุกระดับของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกัน โดยใช้แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด สำหรับการติดตามผลงาน

โดยให้พนักงานรายบุคคล ดำเนินการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด นำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สำหรับนำผลการประเมินที่ได้รับไปปรับปรุงผลลัพธ์ ผลสำเร็จของงาน หรือปรับปรุงที่กระบวนการ/ขั้นตอนแผนการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บรรลุผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของงานตามที่กำหนดไว้

2) ครั้งที่ 2 ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งปีงบประมาณ โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากการดำเนินงานมาใช้ในการวางแผนงานครั้งต่อไป

โดยให้พนักงานรายบุคคล ดำเนินการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในบัตรคะแนน (BSC) เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สำหรับนำผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ไปประกอบการพิจารณาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.5.3 สั้นปีงบประมาณ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินผลของพนักงานทุกระดับชั้นของสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.5.4 ผู้บริหารสูงสุดของสายงานให้ความเห็นชอบคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และจัดส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้กับฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี

2.6 กองประเมินผลบุคคล รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำรายงานคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน ตามที่ กปภ. กำหนด รวมทั้งสรุปประเด็นปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเป็นรายหน่วยงาน ระดับฝ่าย/สำนัก กองหรือเทียบเท่า และแจ้งแนวทางแก้ไขปัญหามาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงจัดส่งรายงานคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้นให้กับกองบริหารค่าตอบแทน เพื่อนำไปจัดทำข้อมูลวงเงินงบประมาณสำหรับนำไปพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) ประจำปี และการจ่ายโบนัสตามผลงานของผู้ช่วยผู้ว่าการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าขึ้นไป (ชั้น 11 – 12)

2.7 กองประเมินผลบุคคล จัดทำรายงานสรุปผลความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน ผลการดำเนินงาน และคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงาน แยกเป็นกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน เพื่อนำไปเป็นปัจจัยที่สำคัญของแนวทางทบทวนปรับปรุง ดังนี้

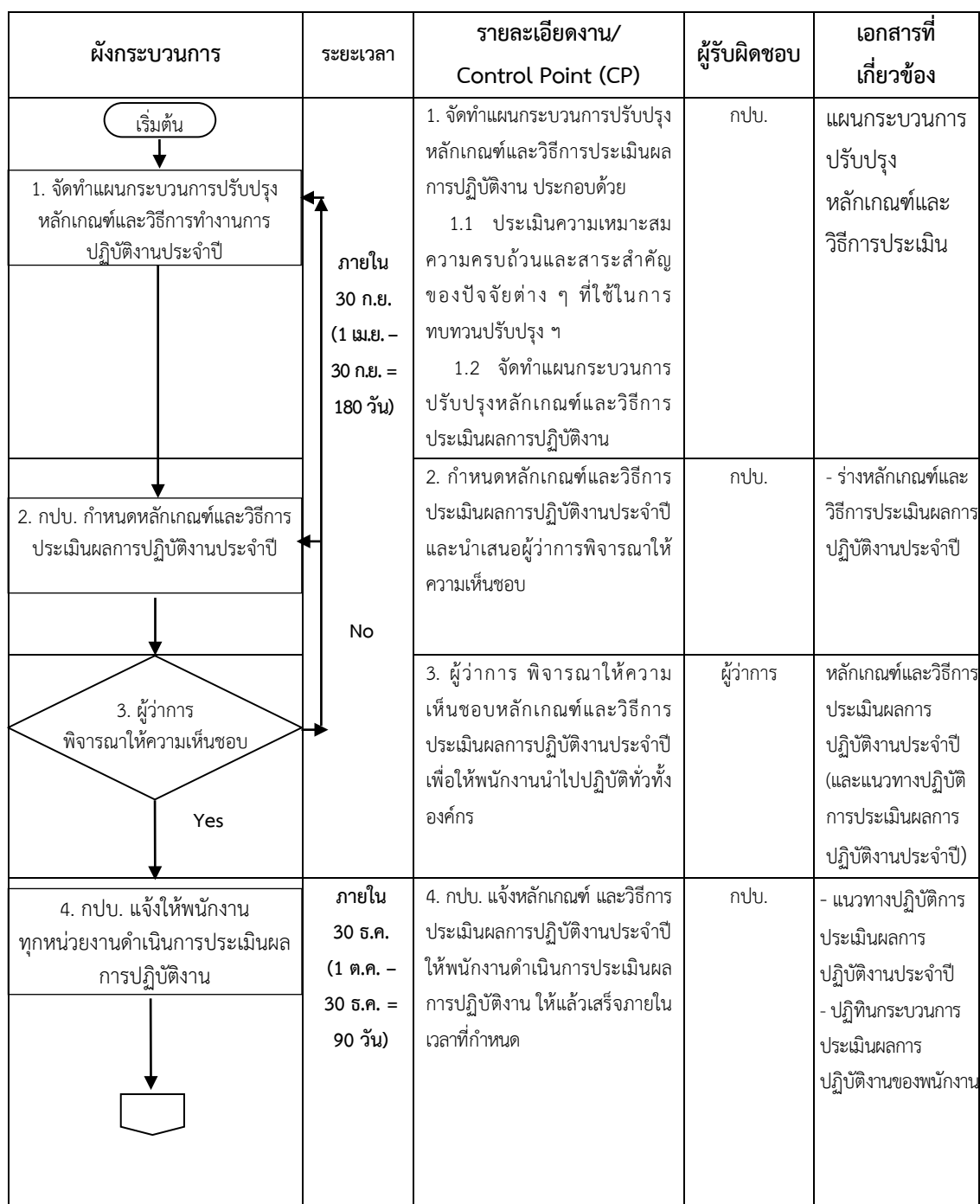
2.7.1 เพื่อสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและหน่วยงาน ให้สามารถนำกระบวนการและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง ต่อไป

ทั้งนี้ นำตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ไปสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงาน และหน่วยงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สำหรับนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7.2 เพื่อทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) ปรับปรุงแผนการดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี

2.7.3 เพื่อทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงแนวทางการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

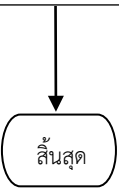
ตารางที่ 1 กระบวนการการจัดการผลการปฏิบัติงาน



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
5. ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน	- ประเมินผล ครั้งที่ 1 ภายใน 30 มิ.ย. ของปี ถัดไป (90 วัน) - ประเมินผล ครั้งที่ 2 ภายใน 31 ธ.ค. ของปี ถัดไป (90 วัน)	ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด เป็นรายบุคคล ดังนี้ 5.1 พนักงานและผู้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ในรูปแบบบัตรคะแนน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 5.2 พนักงานรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด นำเสนอผู้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 5.3 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในสังกัด และแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการพิจารณาถ้อยแถลงผลการประเมินของพนักงานทุกระดับชั้นของสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ 5.4 ผู้บริหารสูงสุดของสายงานให้ความเห็นชอบคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และจัดส่งผลสรุปคะแนนประเมินผล ให้กับ ผวป. (กบป.) ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี	-พนักงาน และผู้บังคับบัญชาด้านสังกัดของแต่ละหน่วยงาน -คณะกรรมการพิจารณาถ้อยแถลงผลการประเมินของพนักงานทุกระดับชั้นของสายงาน -ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงาน	-แบบฟอร์ม BSC ของพนักงานรายบุคคล -แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงาน -แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
6. กบป. รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานทุกระดับชั้น	ภายใน 28 ก.พ. ของปีถัดไป (60 วัน)	6. กบป. รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน และหน่วยงาน/สายงานตามที่กำหนด และจัดส่งให้ กบค. เพื่อนำไปจัดทำข้อมูลวงเงินงบประมาณ สำหรับนำไปพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) และการจ่ายโบนัสประจำปีตามผลงานของผู้บริหารระดับชั้น 11 -12	กบป.	-รายงานสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) และการจ่ายโบนัสประจำปี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
7. กปบ. สรุปประเด็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งแนวทางแก้ไขให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 	ภายใน 28 ก.พ. ของปีถัดไป (60 วัน)	7. กปบ. สรุปประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเป็นรายหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก กองหรือเทียบเท่า และแจ้งแนวทางแก้ไขให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กปบ.	สรุปประเด็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเป็นรายหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก กองหรือเทียบเท่า
8. กปบ. จัดทำรายงานสรุปผลความสำเร็จของผลการดำเนินงาน และคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 	ภายใน 30 ก.ย. ของปีถัดไป (1 เม.ย. – 30 ก.ย. ของปีถัดไป = 180 วัน)	8. กปบ. จัดทำรายงานสรุปผลความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน ผลการดำเนินงาน และคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานแยกเป็นกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน เพื่อนำไปเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแนวทางการทบทวนปรับปรุง ดังนี้ 8.1 เพื่อสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและหน่วยงาน ให้สามารถนำกระบวนการและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง ต่อไป 8.2 เพื่อทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.3 เพื่อทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงแนวทางการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	กปบ.	- รายงานสรุปผลความสำเร็จของผลการดำเนินงาน และ คะแนน ประเมิน ผลการ ปฏิบัติงาน ตามกลุ่มพนักงานที่กำหนด - รายงานสรุประดับเกรด คะแนน ประเมิน ผลการ ปฏิบัติงานประจำปี แยก ตาม กลุ่ม พนักงาน หน่วยงาน และสายงาน