



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค บันทึก

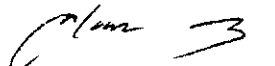
จาก กรบ. ถึง ทุกหน่วยงาน
เลขที่ รบ.(รบ) 1551/1550 วันที่ 31 ส.ค. 2550
เรื่อง ขอนำส่งอนุมัติ ผวก. ลว. 21 ส.ค. 2550
อ้างถึง

เรียน รศก., ผชก., อส.คก., ผชช., อบ., อฝ., อฝ.ปต. และ อก.

กรบ. ขอนำส่ง อนุมัติ ผวก. ลว. 21 ส.ค. 2550 เรื่อง ขออนุมัติปรับปรุงคู่มือและแบบประเมินผล
การปฏิบัติของพนักงานระดับ 1-10 (ปรับปรุง ครั้งที่ 1)

ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานสามารถค้นหา จัดพิมพ์ คู่มือและแบบฟอร์มดังกล่าว ได้จาก หัวข้อความรู้ไหล
หัวข้อย่อยแบบฟอร์มต่างๆ โดยเลือก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
พ.ศ. 2550 (ครั้งที่ 1)” ผ่านระบบ Intranet ของ กฟผ.

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและขอให้ กฟข. ได้โปรดแจ้ง กฟฟ. ในสังกัด ได้ทราบต่อไปด้วย จัก
ขอบคุณยิ่ง


(นางศุภมพร บุญ-หลง)

อก.รบ.



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค บันทึก

พวค.
เลขที่ 5284
วันที่ 16/10/2550 เวลา 9.45

จาก ประธานคณะกรรมการปรับปรุง..... พวค.....
.....
วิธีการโอนเงินเดือนประจำปี.....
เลขที่ รบ.(รณ) 1453 / 2550 วันที่ 16 ส.ค. 2550
เรื่อง ขออนุมัติปรับปรุงคู่มือและแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับ 1-10
(ปรับปรุง ครั้งที่ 1)
อ้างถึง.....

เรียน พวค.

1. เรื่องเดิม

- 1.1 อนุมัติ พวค. ลว. 29 พ.ย. 2549 เรื่องปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 1.2 มติที่ประชุมในการประชุมคณะกรรมการปรับปรุงวิธีการโอนเงินเดือนประจำปี ครั้งที่ 2/2550 เมื่อวันที่ 13 มี.ค. 2550 เรื่องที่ 2 เรื่องอื่น ๆ การพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.3 รายงานผลการประชุมพบปะพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคใต้ของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 25 พ.ค. 2550

2. ข้อเท็จจริง

- 2.1 พวค. อนุมัติในหลักการ เมื่อวันที่ 29 พ.ย. 2549 ให้ปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานตั้งแต่ ระดับ 1-10 ใหม่ โดยให้ให้เริ่มใช้ในปีงบประมาณ. 2550 ดังนี้
 - 2.1.1 ในช่วงไตรมาสแรก 1 ต.ค. 2549 - 31 ธ.ค. 2549 ให้ใช้แบบประเมินผลเดิมตามอนุมัติ พวค.ลว. 3 ก.พ. 2546
 - 2.1.2 ไตรมาส 2 ตั้งแต่ 1 ม.ค. 2550 เป็นต้นไป ให้ใช้แบบประเมินผลใหม่ ตามอนุมัติ พวค. ลว. 29 พ.ย. 2549 โดยให้คัดลอกงานตาม ข้อ 2.1.1 ลงในแบบประเมินผลใหม่
- 2.2 คณะทำงานพิจารณาปรับปรุงวิธีการโอนเงินเดือนประจำปี ได้ประชุม เมื่อวันที่ 13 มี.ค. 2550 และให้พิจารณาปรับปรุงแบบประเมินผล ซึ่งได้รับอนุมัติจาก พวค. เมื่อ วันที่ 29 พ.ย. 2549 อีกครั้งนี้ ดังนี้
 - 2.2.1 ให้ปรับปรุงการให้ค่าคะแนน ในแบบประเมินผล ส่วนที่ 1 ผลสำเร็จของงาน ให้เป็นจุดทศนิยม ได้

2.2.2....!

2.2.2 การกำหนดค่านัยสำคัญให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันในการกำหนด ค่านัยสำคัญ

2.2.3 ให้กรบ. ปรับปรุงรายละเอียดในคู่มือให้ชัดเจนเข้าใจง่ายขึ้น ให้จัดทำคำจำกัดความของประเภทหรือชนิดของงานให้ละเอียด เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดค่านัยสำคัญมากยิ่งขึ้น

2.2.4 ให้มีการประเมินผลทุกไตรมาส (ทุก 3 เดือน) โดยให้กรบ. จัดทำวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และทำการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ

2.3 ในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์พบปะพนักงาน กฟค.2 เมื่อวันที่ 25 พ.ค.2550 ประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีข้อคิดเห็นว่า ในการจัดทำ KPIs ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เห็นควรให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ในทุกภาคโดยเร็วที่สุด และฝากหลักการ ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยขอให้มีความเป็นธรรม และพิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

2.4 ตามบันทึก บบ.(รบ) 697/2549 ลว. 28 ธ.ค. 2549 เรื่องตอบข้อหารือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการระงับหนี้สูญยัดเงินของค่าใช้จ่ายในการประชุม อบรม สัมมนา และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการถูกแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจของ กฟภ. ซึ่ง กำหนดให้หน่วยงานใดเป็นผู้ก่อให้เกิดกิจกรรม หรือเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นการกำหนดนอกแผน ให้ค่าใช้จ่ายในการประชุมนั้น เป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ในเรื่องนี้ กรบ. ได้ขออนุมัติงบประมาณในการประชุมชี้แจง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พักไว้เฉพาะผู้ชี้แจงซึ่งเป็นพนักงานกรบ. เท่านั้น ดังนั้น การจะจัดประชุมชี้แจงในเรื่องดังกล่าว จึงควรให้หน่วยงานซึ่งต้องดำเนินการประเมินผลเป็นผู้จัดประชุมโดยใช้งบประมาณของต้นสังกัด จึงจะสามารถดำเนินการได้

3. ข้อพิจารณา

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้น กรบ. ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามมติคณะทำงาน ฯ และสอดคล้องกับความเห็นของประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์พบปะพนักงาน กฟค.2 เมื่อวันที่ 25 พ.ค.2550 จึงเห็นควรอนุมัติ ดังนี้

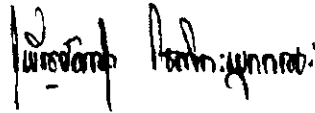
3.1 ปรับปรุงระบบและคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบบันทึกผลงานตามมติคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงวิธีการเลื่อนเงินเดือนประจำปี

3.2 ให้ทุกหน่วยงานใช้แบบประเมินผล เอกสารประกอบแบบประเมินผลและดำเนินการประเมินผล ตามขั้นตอนในคู่มือประเมินผล ตามข้อ 3.1 ตั้งแต่ปีการประเมินผล ปี 2550 (ค.ค. 49-ก.ย. 50) เป็นต้นไป โดยในปี 2550 ให้คัดลอกข้อมูลจากแบบประเมินผล และแบบบันทึกผลงาน ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 29 พ.ย. 2549 ลงในแบบประเมินผลใหม่

3.3 ให้ทุกหน่วยงานประสานงานกับ ทรบ. ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำ KPIs ทั้งในสำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประเมินผล และสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยให้ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พัก ค่ายานพาหนะของผู้เข้าร่วมประชุม เป็นค่าใช้จ่ายของต้นสังกัด

3.4 ให้ทรบ. จัดทำแผน วัตถุประสงค์ ในเรื่องวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การบรรยาย คู่มือการประเมินผล และแบบประเมินผล เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้น และเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลกับกระทรวงการคลัง (TRIS)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหากเห็นชอบขอได้โปรดอนุมัติ ตามข้อพิจารณาข้อ 3.1 และอนุมัติในหลักการ ตามข้อ 3.2 -3.4 ท่อไปด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

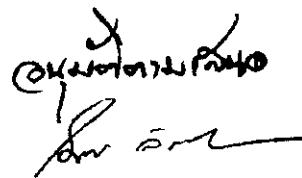


(นางเพ็ญรัตน์ ไชติกะทุกคณะ)

รพค.(ม)

ประธานคณะทำงานพิจารณาปรับปรุง

วิธีการโอนเงินเดือนประจำปี

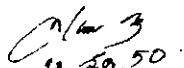



(นายไมตรี ลิกษิตไศล)

รพค.(ว) รักษาการรณณ ผวค.

21 ส.ค. 2558

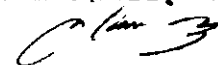
21521.
ดำเนินการในส่วน
ที่เกี่ยวกับ 206 ต่อไปด้วย


23. ส.ค. 50


ทรบ. โทร 9156

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
(ระดับ 1-10)
พ.ศ. 2550
(ปรับปรุงครั้งที่ 1)

จัดทำโดย
แผนกระบบบริหารงานบุคคล
กองระบบงานบุคคล
พ.ศ. 2550 (ปรับปรุง ครั้งที่ 1)



สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	2 - 10
วิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11 - 17
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	18 - 21
เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	22 - 25



การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

(ระดับ 1-10)

หลักการและเหตุผล

1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องตามหลักการ มีแนวทางปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นธรรมแก่พนักงานผู้รับการประเมิน (พนักงานระดับต่ำกว่า ผู้อำนวยการฝ่าย) โดยมุ่งเน้นความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร กับของพนักงานทุกระดับ ช่วยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการนำผลการประเมินไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กฟภ.

2. หลักการประเมิน

2.1 เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เป้าหมายหรือ ข้อตกลง ซึ่งมาจากการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

- เน้นการพัฒนาคนและการบริหารผลงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ตัวชี้วัดของการประเมินแต่ละตำแหน่ง จะมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะวัดทั้งผลของงาน

และพฤติกรรม (เฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของงาน)

2.2 เป็นการประเมินโดยแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ (Vision To Action) โดยใช้ระบบ Balanced Scorecard (ตามแผนยุทธศาสตร์)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่กำหนดตัวชี้วัดตามมุมมองในด้านต่างๆให้เกิดความสมดุล ทั้งด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านการบริหารภายใน (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (People Development) และมุมมองด้านการตอบแทนสังคม ซึ่งเป็นระบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน เป็นเสมือนกรอบการดำเนินงานและการวางแผนขององค์กรในภาพรวม รวมถึงการวัดผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ถึงไม่ใช่เป็นระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของตัวบุคคลโดยตรง แต่เป้าหมายงานของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าหมายงานของหน่วยงาน และเป้าหมายงานของหน่วยงานมาจากตัวชี้วัดย่อยๆ ของตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ใน Balanced Scorecard ที่องค์กรกำหนดขึ้น ตัวชี้วัดผลงานของพนักงานบางคนอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองเพียงด้านใดด้านหนึ่งของ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นที่พนักงานแต่ละคนจะต้องมีตัวชี้วัดครบทุกด้าน

2.3 การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two - Ways Communication) มีการตรวจสอบและทบทวนตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมาย และค่าเกณฑ์วัด และตกลงร่วมกันอย่างชัดเจน

CS

2.4 มีการกำหนดแผนงานแบบ Top - Down โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาทั้งตามแผนปฏิบัติของหน่วยงานหรืองานประจำ ซึ่งแต่ละคนจะต้องกำหนดเป้าหมายงานของตนเอง และต้องตกลงและกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา

2.5 งานทุกงานไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานโครงการที่สำคัญ หรืองานพิเศษ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายลงในแบบฟอร์ม บันทึกผลงานแบบที่ 1(ร.บ. 4 - ร. 50) และแบบที่ 2 (ร.บ.5 - ร.50) ตั้งแต่ต้นปีประเมินผล (ตุลาคม) โดยปรับปรุงแผนได้ตลอดปีตามที่ได้รับการมอบหมาย และใช้เอกสารประกอบการประเมิน แบบที่ 3 (ร.บ.6 - ร.50) เป็นแบบติดตามและสรุปการประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมทุกไตรมาส โดยต้องแจ้งให้พนักงานปรับปรุง ถ้าผลงานและคะแนนประเมินผลเมื่อสิ้นไตรมาสไม่เป็นที่พอใจ หรือไม่เป็นไปตามข้อตกลง

2.6 ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดค่านัยสำคัญ (ค่าความสำคัญหรือความยากของงาน) ทุกงานของแต่ละคน โดยผู้บังคับบัญชาต้องเกลี้ยกล่อมให้พนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาในปริมาณที่เหมาะสม หากงานที่มอบให้พนักงานผู้นั้นปฏิบัติมีค่านัยสำคัญน้อย จะต้องมอบงานหลายงาน โดยพนักงานแต่ละคนต้องได้รับมอบหมายงานโดยมีค่านัยสำคัญรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 5

3. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs)

3.1 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) มีดังนี้

3.1.1 มอบหมายงานให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ให้ครอบคลุมกับทุกงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นทำอยู่ โดยพิจารณาจาก Job Description ของหน่วยงาน ตำแหน่งงาน หรือโครงการหรืองานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

3.1.2 พิจารณาผลงานที่องค์กรต้องการจาก งาน/กิจกรรมนั้นๆ ว่าคืออะไร ในหนึ่งงาน/กิจกรรมอาจมีผลงานที่ต้องการมากกว่าหนึ่งได้

3.1.3 จัดกลุ่มงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอยู่กลุ่มเดียวกัน อย่างน้อยประมาณ 3 กลุ่ม ไม่ควรมากเกินกว่า 7 กลุ่ม เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.2 แนวทางการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs)

3.2.1 เทคนิคในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน

(1) กำหนดจากกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Goals)

องค์กรจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และกลยุทธ์ระดับองค์กรของ กฟผ. เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปี

ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของ กฟผ. คือ "เป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ด้านธุรกิจการให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เชื่อถือได้ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าทั่วประเทศ" เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ กฟผ. คือ "พัฒนาความสามารถ ของพนักงานและกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรอย่างต่อเนื่อง" และกลยุทธ์ระดับองค์กร ข้อ 5.1.4 คือ "กลยุทธ์พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร Competency Organization Development " กลยุทธ์ที่ 1 คือ "พัฒนาทักษะความสามารถของ

พนักงาน” ตัวชี้วัดหลัก “ช่องว่างของความสามารถหลัก Competency Gap” เป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน คือ “รักษาระยะช่องว่างของความสามารถหลัก Competency Gap ของพนักงานให้ไม่มากกว่า 5 %” ทุกหน่วยงานจะยึดเอาเป้าหมายหลักและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง ถ้างานของหน่วยงานใดไม่มีการระบุไว้ในเป้าหมายและกลยุทธ์ระดับองค์กรชัดเจน ต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานนั้นให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ของ กฟผ.

ตัวอย่างเช่น ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ในเป้าหมายระดับองค์กร จึงต้องกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้อง คือ ปรับปรุงระบบการสรรหา และการเลือกสรรให้มีประสิทธิภาพโดยกำหนดเป้าหมาย ให้มีการจัดทำคู่มือการสรรหา และเลือกสรรให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของ กฟผ. ทั้งนี้ การสรรหาที่ดี เป็นการสนับสนุนให้ได้พนักงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพผลงานของ กฟผ. สามารถแข่งขันได้ การให้บริการถูกคำดีขึ้นและนำเป้าหมายดังกล่าวมาพิจารณากำหนดเป็นเป้าหมายของพนักงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

(2) กำหนดจากสถิติที่ผ่านมาในอดีต (Past Records)

ตัวชี้วัดบางตัวสามารถนำเอาสถิติ หรือข้อมูลผลงานในอดีตมาเป็นเป้าหมายได้ เช่น อาจกำหนดจากค่าที่ดีที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา หรือกำหนดจากค่าเฉลี่ยผลงานจริงในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา การกำหนดด้วยวิธีนี้จะต้องแน่ใจว่าข้อมูลในอดีตนั้นครบถ้วนและเก็บรวบรวมบนพื้นฐานเดียวกัน ใช้สูตรคำนวณเหมือนกันกับสูตรตัวชี้วัดที่เราจะใช้ชี้วัดในปี

(3) กำหนดจากมาตรฐานสากล (International Standard)

งานที่มีมาตรฐานสากลรองรับให้ตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดตามข้อกำหนดของมาตรฐานนั้น เช่น การตรวจสอบ (Audit) ระบบ ISO จะต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติ ฉะนั้น เป้าหมายของตัวชี้วัดเกี่ยวกับระบบ ISO คือ ต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติ หรือ เป้าหมาย เท่ากับศูนย์

(4) กำหนดจากกฎหมาย (Law)

การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัวสามารถอ้างอิงจากมาตรฐานทางกฎหมายได้ เช่น การลดและควบคุมความเสี่ยง และอันตรายของพนักงานในการปฏิบัติงานในที่อับอากาศ (Confined Space) ของ กฟผ. ซึ่งส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานใน Manhole เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามคู่มือความปลอดภัยการปฏิบัติงานในที่อับอากาศ ซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับ กฎกระทรวงกำหนด มาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในที่อับอากาศ พ.ศ. 2547

(5) กำหนดจากการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice)

ตัวชี้วัดผลงานบางตัวไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานใดรองรับ อาจจะต้องพิจารณาว่าสิ่งที่ดีกว่าอื่น ๆ ทำได้ดีที่สุดขณะนี้คืออะไร ก็อาจจะนำเอาค่าที่ดีที่สุดนั้น มาเป็นเป้าหมาย โดยอาจจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือยาวก็ได้

(6) กำหนดจากการเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมเดียวกัน (Benchmarking)

การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานที่นิยมทำกันอีกอย่างหนึ่ง คือ การตั้งเป้าหมายโดยเทียบเคียงกับผลงานของอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น เปรียบเทียบอัตราการออกจากงานกับอุตสาหกรรมเดียวกันที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน การกำหนดเป้าหมายโดยการเทียบเคียงนี้จำเป็นต้องศึกษาให้ได้ว่า สิ่งที่เรากำลังจะเปรียบเทียบกับนั้น อยู่บนพื้นฐานเดียวกันหรือไม่

โดยสรุปเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน อาจกำหนดเป็นวันทำงานสำเร็จ จำนวน หรือ ปริมาณงานตามกำหนดเวลา หรือเป็นร้อยละของผลงานเป็นปี ฯลฯ

3.2.2 การกระจายเป้าหมายจากองค์กรสู่หน่วยงานและจากหน่วยงานสู่บุคคล

(1) กระจายเป้าหมายจากบนลงล่าง (Top Down)

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องกระจายเป้าหมายองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน โดยอาจจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานและกระจายลงสู่ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ซึ่งเป็นกลไกในการกระจายความรับผิดชอบเป้าหมายขององค์กรลงผ่านหน่วยงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าเป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวมีผู้รับผิดชอบครบถ้วนแล้ว

(2) กำหนดและปรับเป้าหมายในแนวนอน (Horizontal Alignment)

ในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน นอกจากจะรับเป้าหมายจากระดับองค์กรมาแล้วเป้าหมายบางอย่างแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดขึ้นมาเอง ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกันมาอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งเทคนิคนี้จะช่วยในการปรับแต่งเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน ชี้แจงถึงที่มาของเป้าหมายตัวชี้วัดอีกด้วยว่าเป็นมาอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้าใจลักษณะการทำงานของหน่วยงานอื่นเพิ่มมากขึ้น และเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

(3) ปรับเป้าหมายในแนวตั้ง (Vertical Alignment)

การกระจายเป้าหมายจากหัวหน้าสู่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ตามข้อที่ 3.2.2(1) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมและอภิปรายแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมาย บนพื้นฐานของเหตุผลในการรับหรือปรับเป้าหมายที่หัวหน้ากระจายลงมา ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการตรวจสอบ ความเป็นไปได้ของ เป้าหมายที่กำหนดมาจากระดับบนนั้นเป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ เพื่อจะนำสิ่งที่ผู้ปฏิบัติเสนอแนะไปใช้ในการพิจารณาเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเช่นงบประมาณ ในกรณีที่มีข้อจำกัด และสามารถแก้ไขได้โดยผ่านกระบวนการในการจัดทำงบประมาณ แต่ถ้าเป้าหมายที่กระจายลงมามีข้อจำกัดมากกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยงบประมาณ ผู้บังคับบัญชาสามารถจะนำปัญหานั้นกลับไปทบทวน และดำเนินการแก้ไขในระดับบริหาร หรือระดับองค์กรต่อไป

3.2.3 การพิจารณาตัวชี้วัด

หลัก Balanced Scorecard คือ การจัดการ KPIs ใช้การพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (1.) ด้านการเงิน (Financial) (2.) ด้านลูกค้า (Customer) (3.) ด้านกระบวนการการดำเนินงานภายใน (Internal Process) (4.) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (People Development) ซึ่งมุมมองทั้งสี่มุมมองมี

ความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลเช่นการที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า การจะหาลูกค้าได้ ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี การจะดำเนินงานภายในให้ได้ก็บุคลากรต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน เป็นต้น

4. แนวทางการกำหนดระดับค่านัยสำคัญของงาน / โครงการที่สำคัญรวมถึงงานพิเศษ

ระดับของค่านัยสำคัญของแต่ละตัวชี้วัดผลงาน มี 3 ระดับ คือ 1, 2 และ 3 ซึ่งเป็นค่าที่แสดง ความสำคัญและความยากของงานนั้น การพิจารณากำหนดค่านัยสำคัญ ควรพิจารณาจากปัจจัย ดังนี้

4.1 ตัวชี้วัด (งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ)ใดเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดขององค์กร ควรจะมีน้ำหนักค่านัยสำคัญ มากที่สุด เท่ากับ 3

ตัวอย่างเช่น ตามบันทึกข้อตกลงระหว่าง กฟก. กับรัฐบาล (TRIS) กำหนดให้มีการพัฒนา แผนกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือแผนการดำเนินงาน ฉะนั้นงานนี้จึงเป็นงานที่ควรกำหนดค่า นัยสำคัญเท่ากับ 3

4.2 ตัวชี้วัด (งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ)ใดเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดของ หน่วยงาน ซึ่งกำหนดให้รองรับตัวชี้วัดขององค์กร ควรจะมีน้ำหนัก ค่านัยสำคัญ รองลงมาเท่ากับ 2

ตัวอย่างเช่น ตามบันทึกที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำกับ รพก(ม) กำหนดให้มีการ สํารวจทัศนคติของบุคลากรและความเห็นผู้บริหารในด้านผลกระทบแรงงานสัมพันธ์และการใช้กำลังคน ที่ตกลงทำขึ้นเพื่อรองรับตัวชี้วัดขององค์กรในข้อ 4.1 ฉะนั้น ค่านัยสำคัญ ควรจะเท่ากับ 2

4.3 ตัวชี้วัด (งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ) ที่ตำแหน่งงานนั้นๆ กำหนดขึ้นมาเพื่อ สนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงาน หรือเป้าหมายขององค์กร ควรจะมีน้ำหนักค่านัยสำคัญ น้อยกว่า ตัวชี้วัดในข้อ 4.1 และ 4.2 อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาอาจจะพิจารณาว่า ถ้าตัวชี้วัดนั้นไม่บรรลุ เป้าหมาย จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือเป้าหมายขององค์กรมากหรือน้อย ตัวใดมี ผลกระทบมากย่อมมีค่านัยสำคัญมากกว่าตัวที่ส่งผลกระทบน้อย และอาจกำหนดให้เท่ากับ 2 หรือ 3 ก็ได้ สำหรับงานที่เป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตามปกติ ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้แล้ว ให้กำหนดค่านัยสำคัญ เท่ากับ 1 เท่านั้น

5. แนวทางการกำหนดเกณฑ์วัดระดับผลงาน

เมื่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้จัดทำแบบบันทึกผลงานฯ กำหนดเป้าหมายของงาน และกำหนดค่านัยสำคัญของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) แล้ว เมื่อนำเป้าหมายไปปฏิบัติจะต้องกำหนด เกณฑ์วัดระดับของผลงานที่ผู้ประเมินต้องการ โดยเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับมาตรฐานผลงานที่ คาดหวังไว้ (Performance Standard) ซึ่งอ้างอิงตามแผนงาน และให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา โดยดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มทำแบบบันทึกผลงาน เพื่อให้มาตรฐานของระดับคะแนน แต่ละ แผนกในหน่วยงานอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน



6. ขั้นตอนในการประเมินผล

6.1 การจัดทำแบบบันทึกผลงาน และประเมินผลรายไตรมาส

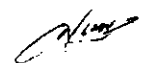
6.1.1 หน่วยงานระดับกอง โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งบังคับบัญชา เทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น จะทำบันทึกข้อตกลงกับผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้อำนวยการสำนักแล้วแต่กรณี สำหรับหน่วยงานระดับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะทำบันทึกข้อตกลงกับ ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต โดยพนักงานที่ดำรงตำแหน่งตามที่กล่าวข้างต้นนี้ ในการประเมินผลให้ใช้แบบฟอร์มการประเมินแบบเดียวกับผู้อำนวยการฝ่าย โดยให้มีการเจรจาเป้าหมาย และเห็นชอบแล้ว จึงลงนามร่วมกัน และจะต้องกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งที่อยู่นอกเหนือแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะแผนงานปกติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน (Job Description) สำหรับแผนปฏิบัติการ จะต้องแตกแผนปฏิบัติออกเป็นงาน หรือโครงการ โดยจะต้องมีเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ โดยเป้าหมายที่กำหนดจะมุ่งเน้นที่ผลงาน (Output) หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีกรอบกำหนดที่จะสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจนในแต่ละไตรมาส นอกจากนี้งานพิเศษอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานภายนอกมอบหมาย โดยความเห็นชอบหรือรับทราบจากพวก. เช่น การเป็นผู้พิพากษาสมทบ การเป็นกรรมการ สร. กฟภ. เป็นต้น ให้บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และบันทึกผลงาน แบบ บันทึกผลงาน รบ. 5 - ร.50 (แบบที่ 2) ด้วย

6.1.2 เมื่อมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน และผู้อำนวยการฝ่ายและ/หรือผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต ลงนามเห็นชอบกับแผนงาน เป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งบังคับบัญชา เทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น รวมทั้งผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.... แล้วให้กระจายงานลงสู่แต่ละแผนก และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะต้องกระจายงานลงสู่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาด้วย โดยดูความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์ ส่วนพนักงานประจำกองหรือประจำการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้ผู้อำนวยการกอง ฯ หรือผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.... มอบหมายงานให้พนักงาน ดังกล่าว อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันปัญหาการร้องเรียนในภายหลัง

6.1.3 ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.... หรือตำแหน่งบังคับบัญชา เทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น กำหนดค่าน้ำหนักสำคัญของงานที่มอบหมายให้แต่ละแผนก ร่วมกับหัวหน้าแผนก ตามแบบบันทึกผลงานฯ (รบ. 4 - ร. 50 / รบ. 5 - ร. 50) ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา กำหนดค่าน้ำหนักสำคัญของงานที่มอบให้แต่ละแผนกให้สอดคล้องกับค่าน้ำหนักสำคัญของงานที่ตกลงไว้กับผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....

6.2 ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายของงาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละงานให้แล้วเสร็จภายในสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคมในแต่ละปีการประเมิน (1 ต.ค.-30 ก.ย.)

6.3 ให้มีการติดตามและประเมินผลงานทุกไตรมาสอย่างเคร่งครัด โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ร่วมกันติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานในแบบฟอร์ม รบ.4 - ร. 50 / รบ.5 - ร. 50



และประเมินผลเป็นระยะทุกไตรมาส ในแบบฟอร์ม รบ.6 - ร.50 ด้วยการตรวจสอบผลงานที่ทำได้จริง เทียบกับเป้าหมาย (อาทิ ค่า KPIs การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับค่าใช้จ่ายที่กำหนด) รวมทั้ง ต้องชี้แนะหรือให้ข้อคิดเห็นในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายในแต่ละไตรมาสได้นั้น เป็นเพราะสาเหตุอะไร และผู้บังคับบัญชาต้องให้ความคิดเห็นในประเด็นใดบ้าง ทั้งนี้ให้บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบ รบ. 6 - ร.50 โดยให้ผู้ถูกประเมินเก็บไว้ 1 ชุด และผู้บังคับบัญชาเก็บไว้ 1 ชุดเพื่อใช้อ้างอิงซึ่งกันและกัน

6.4 เมื่อทำการประเมินผลงานครบ 4 ไตรมาสให้ทำการประเมินผลในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (แบบฟอร์ม รบ. 3 - ร.50) ส่วนที่ 1 - 5 สำหรับการประเมินพฤติกรรม หากหน่วยงานที่ต้องการจะประเมินพฤติกรรมในทุกไตรมาส สามารถกรอกลงในแบบฟอร์ม รบ.6 - ร.50 เพื่อใช้สรุปผลคะแนนประเมินพฤติกรรมในส่วนที่ 2 ของแบบฟอร์ม รบ.3 - ร.50 ได้ ในการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน รบ. 3 - ร.50 (ส่วนที่ 3) ให้เฉลี่ยน้ำหนักคะแนนจากส่วนที่ 1 และ 2 ดังนี้ ส่วนที่ 1 การประเมินผลสำเร็จของงาน 80 % ส่วนที่ 2 แบบประเมินพฤติกรรม 20 % และหากมีข้อตกลงเพื่อปรับปรุงแก้ไขที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการต่อไปให้ผู้ประเมินกรอกในส่วนที่ 4 ของ รบ.3 - ร.50 และให้ดำเนินการกรอกแบบฟอร์ม รบ.3 - ร.50 ส่วนที่ 1 - 5 ให้แล้วเสร็จไม่เกิน วันที่ 30 ก.ย. ของทุกปี

7. แนวทางการประเมิน

7.1 กรณีที่มีการย้ายหน่วยงานระหว่างปี

ให้นำผลการประเมินจากหน่วยงานเดิมตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่จริง มารวมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหน่วยงานใหม่ โดยนำผลการประเมินแต่ละไตรมาสมาเฉลี่ย

ตัวอย่างเช่น

ในช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่าง 1 ต.ค.2549 - 30 ก.ย.2550 นางสาวสมศรี รักษาดี สังกัดกองจัดหาในประเทศ เป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือน ต.ค.49 ถึงเดือน ธ.ค.2549 ค่อมาย้ายไป สังกัด กฟอ. ท่ามะกา ตั้งแต่เดือน ม.ค.2550 ถึงเดือน ก.ย.2550 เป็นเวลา 9 เดือน ก่อนย้ายมีการประเมินผลจากหน่วยงานเดิม ในไตรมาสที่ 1 ได้ระดับคะแนน 3.20 คะแนน และระดับคะแนนประเมินผลจากหน่วยงานใหม่ ไตรมาสที่ 2, 3 และ 4 ได้คะแนน 3.15, 3.50, และ 3.25 ตามลำดับ การคำนวณผลการประเมินการปฏิบัติงานในช่วง 1 ต.ค. 2549 - 30 ก.ย. 2550 ของนางสมศรีฯ

$$= \frac{3.20+3.15+3.50+3.25}{4} = 3.275$$

7.2 การหาข้อยุติกรณีมีข้อขัดแย้ง แยกเป็น 2 กรณี ดังนี้

7.2.1 กรณีที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินไม่สามารถหาข้อยุติ หรือข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หรือค่านัยสำคัญ ซึ่งมี น้ำหนัก 1 - 3 และค่าเกณฑ์วัดระดับผลงานซึ่งมี 5 ระดับ คือ 1 - 5 ให้ผู้ประเมินนำเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับเป็นผู้พิจารณา และถือเป็นที่สุด



7.2.2 กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับการทำข้อตกลงในการปรับปรุงแก้ไข และการสรุปผลระดับคะแนนของ ผลงานให้ถือปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินการจำแนกตามกรณีต่าง ๆ ดังนี้ (ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 8 ม.ค.2542 ข้อ 3.4 และ 3.5)

7.2.2.1 กรณีการประเมินพนักงานในสังกัดกอง

(1) ให้ผู้อำนวยการกองพิจารณายุติข้อขัดแย้งเป็นลำดับแรก โดยต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) กรณีที่ยังไม่สามารถยุติข้อขัดแย้งได้ให้เสนอ ผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการยุติข้อขัดแย้งในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 3 คน โดยประธานกรรมการต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ประเมิน ซึ่งอาจจะแต่งตั้ง ผู้อำนวยการฝ่ายเป็นประธานกรรมการก็ได้

(3) กรณีการประเมิน ผู้อำนวยการกอง , ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.... (กฟฟ. ชั้น 1 - 2 เดิม), พนักงานสังกัดฝ่าย , สังกัด กฟพ. , สังกัดสำนักงาน ผชก. และสำนักงาน รผก. ให้ถือว่าผลการวินิจฉัยของ อผ. , อช. , ผชก. และ รผก. เป็นที่ยุติ

7.2.2.2 กรณีการประเมินพนักงานที่สังกัด หน่วยงานระดับ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค....

(กฟฟ. ชั้น 1 - 2 เดิม)

(1) ให้ผู้จัดการการไฟฟ้าฯ พิจารณายุติข้อขัดแย้งเป็นลำดับแรก โดยต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) กรณีที่ยังไม่สามารถยุติข้อขัดแย้งได้ให้เสนอ ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต (อช.) เพื่อแต่งตั้งกรรมการจำนวน 3 คน โดยประธานกรรมการฯ ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ประเมิน ซึ่งอาจจะแต่งตั้ง อช. เป็นประธานกรรมการก็ได้

7.2.2.3 กรณีการประเมินพนักงานที่สังกัด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาและสาขาย่อย

(กฟฟ. ชั้น 3 - 4 เดิม)

(1) ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา หรือ ผู้จัดการการไฟฟ้าที่กำกับดูแล การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อย ตามแต่กรณีพิจารณายุติข้อขัดแย้งเป็นลำดับแรก โดยต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) กรณีที่ยังไม่สามารถยุติข้อขัดแย้งได้ ให้เสนอตามลำดับชั้นต่อ อช. เพื่อแต่งตั้งกรรมการฯ จำนวน 3 คน โดยประธานคณะกรรมการฯ ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ประเมิน

8. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.1 เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้เป้าหมายระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

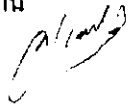
8.2 เพื่อลดการร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงาน โดยการให้ผู้บังคับบัญชาพบปะหารือร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขจัดปัญหาความมึนงงหรือความไม่เห็นพ้องต้องกัน อันจะทำให้การประเมินผลบุคลากรบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของหน่วยงาน



8.3 นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน

8.4 นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและเลือกสรร (Recruitment & Selection) , การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career planning) และ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Planning)

8.5 นำไปใช้ในการพิจารณาเงินเดือนประจำปี ให้เกิดความยุติธรรม ซึ่งการบริหารระบบผลตอบแทนที่ดี จะต้องอยู่บนพื้นฐานของผลงานตามความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



วิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำอธิบายศัพท์เกี่ยวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไป ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปี

(2) ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators :KPIs) คือ คำนีหรือเครื่องมือหรือมาตรวัด เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เป็นตัวที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานตามที่ต้องการ (Outcome ของตำแหน่งนั้น ๆ)

(3) เป้าหมาย (Target) หรือ ข้อตกลง หมายถึง งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษที่ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินได้กำหนดร่วมกันตั้งแต่ต้นปี โดยมีการกำหนดผลสำเร็จของงานเป็นเวลา เป็นจำนวนตามกำหนดเวลา เป็นร้อยละ ฯลฯ เพื่อที่จะบรรลุถึงดัชนีชี้วัดผลงานของหน่วยงาน หรือ ขององค์กร

(4) คำนัยสำคัญของงาน หมายถึง ค่าคะแนนที่จะบ่งบอกว่าตัวชี้วัด งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ ผลงานในหัวข้อการประเมินในเรื่องใดมีความสำคัญและมีความยากมากน้อยเพียงใด การกำหนดน้ำหนักคำนัยสำคัญ ว่าหัวข้อใดสำคัญหรือยากกว่าหัวข้อใดให้พิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงาน หรือเป้าหมายขององค์กร คำนัยสำคัญ มีค่าคะแนน 3 ระดับ คือ ระดับ 1, 2 และ 3

(5) ค่าเกณฑ์วัดระดับผลงาน หมายถึง ค่าเกณฑ์ที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ตกลงร่วมกันเพื่อใช้วัดระดับผลสำเร็จของงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นเวลา เป็นจำนวนตามกำหนดเวลา หรือเป็นร้อยละ ฯลฯ เป็นการกำหนดว่าในแต่ละช่วงของผลงาน ควรจะได้รับระดับผลงานเท่าใด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ตั้งแต่ต้นปี จะได้ไม่เกิดปัญหาในภายหลัง

(6) ผลการดำเนินงาน/ ผลงานจริง (Employee Actual Performance) เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบปีการประเมินผลปฏิบัติงาน (1 ค.ค. - 30 ก.ย.)

(7) คะแนน เป็น คะแนนที่ได้จากผลการดำเนินงาน/ ผลงานจริง เทียบกับระดับตามค่าเกณฑ์วัดที่กำหนดได้เป็นระดับผลงาน แล้วนำระดับผลงานคูณกับคำนัยสำคัญ

(8) คะแนนรวม (Total Score) เป็นผลคูณของคำนัยสำคัญ กับระดับผลงานที่ได้ในแต่ละข้อ นำคะแนนทั้งหมดรวมกันเป็นสรุปผลงานโดยรวม

(9) คะแนนเฉลี่ย (Average Score) เป็นค่าเฉลี่ยของระดับผลงาน โดยนำคะแนนรวมหารด้วยคำนัยสำคัญรวม



ตารางแสดงผู้ลงนามในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หน่วยงาน	ผู้รับการประเมิน	ผู้ลงนามในช่องผู้ประเมิน/ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	ผู้ลงนามในช่องผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไป 1 ระดับ
กอง	- พนักงานสังกัดแผนก - พนักงานสังกัดประจำกองและ หผ. - ชก./รค. - อก. หรือ รน.แทน อก.	- หัวหน้าแผนก - ชก./รค. หรือผู้ควบคุมงาน - อก. - อก. - อผ.	- อก. - อก. - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม
ฝ่าย	- พนักงานสังกัดฝ่าย - ชผ./รผ.	- ชผ./รผ. หรือผู้ควบคุมงาน - อผ. - อผ.	- อผ. - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม
สำนักงาน ผชก./รผค.	- พนักงานที่สังกัดสำนักงาน	- ผู้ควบคุมงาน - ผชก./รผค.	- ผชก./รผค. - ไม่ต้องลงนาม
การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคสาขา ย่อย(ชั้น 4 เดิม)	- พนักงานสังกัด กฟฟ. - ผจก.หรือผู้ทำหน้าที่หัวหน้า	- ผจก. - ผู้ทำหน้าที่หัวหน้า - ผจก. กฟฟ.ที่กำกับดูแล	- ผจก. กฟฟ.ที่กำกับดูแล - ผจก. กฟฟ.ที่กำกับดูแล - ไม่ต้องลงนาม
การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคสาขา (ชั้น 3 เดิม)	- พนักงานสังกัดแผนก - หผ. - ผจก.	- หผ. - ผจก. - ผจก. กฟฟ.ที่กำกับดูแล	- ผจก. - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม
การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค..... (ชั้น 1-2 เดิม)	- พนักงานสังกัดในแผนก - พนักงานสังกัด กฟฟ. และ หผ. - ชจก. - ผจก.	- หผ. - ชจก. - ผจก. - ผจก. - อช.	- ผจก. - ผจก. - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม - ไม่ต้องลงนาม
การไฟฟ้าเขต	- พนักงานที่สังกัดแผนกที่ขึ้นตรงกับ เขต - พนักงานที่สังกัด กฟช. และ หผ. แผนกที่ขึ้นตรงกับเขต	- หผ. - อช.	- อช. - ไม่ต้องลงนาม

รายละเอียดของแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน (รบ. 3 - ร. 50) ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1** การประเมินผลสำเร็จของงาน ประกอบด้วย คำชี้วัดหลักเป้าหมายหรือข้อตกลงที่ตกลงไว้กับ
ผู้บังคับบัญชา
- ส่วนที่ 2** ประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 3** สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี
- ส่วนที่ 4** ข้อตกลงเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะเพื่อการเลื่อนเงินเดือนประจำปี และการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่
(การพิจารณาส่วนนี้ไม่ต้องให้ผู้รับการประเมินรับทราบ)

รายละเอียดเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- แบบที่ 1** แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาสแบบที่ 1 (รบ. 4 - ร. 50)
- แบบที่ 2** แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาสแบบที่ 2 (รบ. 5 - ร. 50)
- แบบที่ 3** แบบสรุปประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมแต่ละไตรมาส (รบ. 6 - ร. 50)

ขั้นตอนการจัดทำการประเมินผล

1. ผู้รับการประเมินจัดทำแบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาส

ผู้ประเมินมอบหมายงานให้ผู้รับการประเมินลงในแบบประเมินผล ส่วนที่ 1 (รบ. 3 - ร. 50) และ
ให้ผู้รับการประเมินดำเนินการ ดังนี้

1.1 บันทึกงาน, โครงการสำคัญ, งานพิเศษ หรืองานประจำที่ได้รับมอบหมาย ตามแบบ
รบ. 3 - ร. 50 ลงในเอกสารประกอบการประเมินผล คือ แบบบันทึกผลงานฯ แบบที่ 1 หรือ 2 โดย แบบที่ 2
(รบ. 5 - ร. 50) ให้บันทึก 1 แผ่นต่อ 1 งาน หรือโครงการเท่านั้น

1.2 ระบุกิจกรรม หรือขั้นตอนในการดำเนินงาน วันที่ได้รับมอบหมาย วันที่นำเสนอ โดยเว้น
ช่องค่านัยสำคัญไว้ การกำหนดวันที่ให้เสร็จ อาจกำหนดเพิ่มเป็น ร้อยละ หรือตัววัดอื่น ๆ ด้วยเพื่อความ
สะดวกในการประเมินก็ได้

1.3 นำแบบบันทึกผลงานฯ มาหรือกับผู้ประเมินเพื่อกำหนดค่านัยสำคัญและลงนามพร้อมกัน

1.4 ผู้รับการประเมิน บันทึกผลงานของคนแต่ละ ไตรมาสตลอดปีลงในแบบบันทึกผลงาน
(รบ. 4 - ร. 50 หรือ รบ. 5 - ร. 50) เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาของผู้ประเมิน และในแต่ละ
ไตรมาส ให้ผู้ประเมินสรุปผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมประเมินผลเป็นค่าคะแนนตามเกณฑ์ที่ได้
ตกลงร่วมกัน รวมทั้งหากมีผลงานโดดเด่นหรือมีข้อตกลงในการปรับปรุงแก้ไข ให้ผู้ประเมินบันทึกใน
แบบสรุปประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมแต่ละไตรมาส (รบ. 6 - ร. 50)



2. วิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายหรือข้อตกลง

2.1 ผู้บริหารแปลงตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายรวมขององค์กร กระจายลงมาสู่มุมมองต่างๆ ว่าทำอะไรเป้าหมายใหญ่จะบรรลุผลสำเร็จ และมีสายงานบ้างใดที่เกี่ยวข้อง

2.2 กระจายตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายต่อไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด ซึ่งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานรับเป้าหมายของหน่วยงานไปกระจายต่อพนักงานของตนเอง

2.3 ตรวจสอบว่าตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายที่กระจายไปยังผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดหลัก และเป้าหมายรวมของหน่วยงานหรือไม่ โดยมาจาก 2 ทาง คือ

2.3.1 ตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายที่กระจายลงมาจากเป้าหมายขององค์กร ผ่านหน่วยงานมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเป้าหมายเดียวกันตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง พนักงานไม่สามารถต่อรองได้เพราะเป็นนโยบายขององค์กร

2.3.2 ตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดขึ้นมาเองเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

3. คุณลักษณะของตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายหรือข้อตกลง

3.1 ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์กร/หน่วยงาน

3.2 มีความสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล

3.3 ควรแสดงถึงความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจแบ่งความสำคัญออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.3.1 เป็นงานที่ผลการดำเนินงานมีความสำคัญโดยตรงต่อองค์กร (Performance Indicators)

3.3.2 กิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ และหากมีความผิดพลาดจะส่งผลให้เกิดปัญหาต่อองค์กร (Danger Indicators)

3.4 มีคุณสมบัติเป็นทั้งเหตุ ซึ่งเป็นตัวชี้วัด เป้าหมายหรือข้อตกลงนำที่ก่อให้เกิดผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ ผล เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ตัวอย่าง

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน : สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ตัวชี้วัด เป้าหมายหรือข้อตกลงที่เป็นเหตุ : ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ตัวชี้วัด เป้าหมายหรือข้อตกลงที่เป็นผล : ลูกค้ากำลังคงใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

3.5 สามารถควบคุมได้และสามารถหาข้อมูลมาสนับสนุนการวัดหรือการประเมินได้

3.6 มีความชัดเจน ทำความเข้าใจได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การกำหนดค่าน้ำหนักสำคัญของเป้าหมาย/งาน มี 3 ระดับ

สำคัญที่สุด	= 3
สำคัญมาก	= 2
สำคัญ	= 1

การกำหนดมีแนวคิดว่างานที่กำหนดไว้ในหน้าที่ความรับผิดชอบทุกงานโดยพื้นฐานถือว่าเป็นงานสำคัญ และต้องปฏิบัติ จึงกำหนดค่าน้ำหนักสำคัญค่าสุดในระดับ " สำคัญ "

5. การกำหนดระดับผลงาน ที่ประเมินได้มี 5 ระดับ คือ 1-5 โดยกำหนดเป็นค่าทศนิยมได้ 2 หลัก ซึ่งมีกรอบการพิจารณา ดังนี้

ระดับผลงาน	ความหมาย
5	ผลงานสำเร็จสูงเกินกว่าความคาดหวังหรือตกลงไว้อย่างเด่นชัด (ดีเยี่ยม)
4 - 4.99	ผลงานสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ (ดีมาก)
3 - 3.99	ผลงานสำเร็จตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ (ดี)
2 - 2.99	ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้บ้าง (พอใช้)
1 - 1.99	ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่ (ต้องมีการปรับปรุง)

โดยให้มีการตกลงเกณฑ์วัดผลงานร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายเพื่อทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาว่า ระดับผลงานแต่ละระดับควรมีผลการดำเนินงานเท่าใด และอย่างไร

ค่าเกณฑ์วัดที่กำหนดอาจเป็นวันที่ เป็นร้อยละของผลงาน หรือเป็นจำนวน ฯลฯ ซึ่งผู้ประเมินและผู้รับประเมินจะต้องทำการตกลงกันในการแปลงค่าเกณฑ์วัดออกเป็นระดับหรือผลงาน (1 - 5)

เมื่อผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานผลงาน ที่ได้ตกลงไว้กับผู้ประเมินแล้ว โดยผู้ประเมินจะประเมินระดับผลงานตั้งแต่ 1 - 5 โดยกำหนดเป็นค่าทศนิยมได้ ยกเว้น ระดับ ดีเยี่ยม จะ เป็น 5 เท่านั้น

ตัวอย่างเช่น

การตกลงเกณฑ์วัดการบันทึกข้อมูล Competencies ณ. วันที่สิ้นสุดไตรมาส 2 กำหนดไว้ที่ 60% หากทำได้ 60% ณ. สิ้นไตรมาส 2 (31 มี.ค.) จะได้ระดับ 3 หากทำได้ 80 % จะได้ระดับ 4 แต่ถ้าบุคคลนี้ดำเนินการได้ 70% ในวันสิ้นไตรมาส 2 การคำนวณระดับคะแนนจะดำเนินการ ดังนี้ (ตามแบบ รบ. 4-ร.50 และ รบ. 5-ร.50)

ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	วันที่ได้รับ มอบหมาย	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการ ดำเนินงาน	ระดับผลงาน (ไตรมาส)				หมายเหตุ
			1	2	3	4	5		1	2	3	4	
			การบันทึกข้อมูล competencies รายบุคคล	2		20%	40%		60%	80%	100%	70%	

คำอธิบาย ผลการดำเนินการได้ 70% = เกินกว่าค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 จะคำนวณว่าเกินกว่าทำใดให้นำผลต่างของแต่ละ
ค่าเกณฑ์วัด $80\% - 60\% = 20\%$ ซึ่งเทียบได้กับผลต่างระหว่างค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 - ระดับ 3 = 1
และ ค่าผลต่างระหว่างผลการดำเนินงาน $70\% - 60\% = 10\%$ จากนั้น นำมาคำนวณดังนี้

$$= \frac{1}{20\%} \times 10\% = 0.5000$$

$$\text{ระดับผลงาน} = 3 + 0.5000 = 3.5000$$

6. การคำนวณค่าเฉลี่ยการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 1 (ตามแบบ รบ. 3-ร.50)

6.1 ในแต่ละงานให้นำค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ (A) ไปคูณกับระดับผลงานที่ได้จริงเฉลี่ย (B) นำ
ผลลัพธ์ที่ได้ใส่ในช่องคะแนน $(A) \times (B) = (C)$

6.2 ระดับผลงานที่ได้จริงเฉลี่ย (B) ได้จากการนำ ระดับผลงานในแต่ละไตรมาสรวมกันแล้ว
หารด้วย 4

6.3 นำคะแนนรวมทุกเป้าหมาย/งาน ไปหารด้วยผลรวมของค่านัยสำคัญของเป้าหมาย/งาน
(ผลรวมของ (C) ÷ ผลรวมของ (A)) = X1

6.4 นำผลลัพธ์ที่ได้ใส่ในช่อง คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลการปฏิบัติงาน X1

7. การประเมินส่วนที่ 2 พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ตามแบบ รบ. 3-ร.50)

7.1 ผู้ประเมินพิจารณาระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินตามความเป็นจริง

7.2 ให้กรอกคะแนน (ตามตารางแนบ) ลงในช่องระดับคะแนนประเมินพฤติกรรม เป็นราย
ไตรมาสให้ครบทั้ง 8 ข้อ

ระดับพฤติกรรม	ความหมาย
5	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
4	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
3	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดี
2	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์พอใช้
1	พฤติกรรมต้องมีการปรับปรุง

การคำนวณคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

- 7.3. นำผลรวมของระดับคะแนนทั้ง 8 ข้อที่ได้ มาใส่ในช่องคะแนนรวมตามรายไตรมาส
- 7.4 นำคะแนนรวม 8 ข้อของแต่ละไตรมาส หาค่าด้วย 8 (จำนวนข้อของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน) ใส่ในช่องคะแนนเฉลี่ย X
- 7.5 นำคะแนนเฉลี่ย 4 ไตรมาสรวมกันแล้ว หาค่าด้วย 4 (จำนวนไตรมาส) ผลลัพธ์ที่ได้ นำไปใส่ในช่องคะแนนพฤติกรรมเฉลี่ย (X2)

8. ส่วนที่ 3 สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี (ตามแบบ รบ. 3-ร.50)

- 8.1 นำคะแนนจากส่วนที่ 1 (คะแนนเฉลี่ยผลงาน X1) คูณ กับ 0.80
- 8.2 นำคะแนนจากส่วนที่ 2 (คะแนนเฉลี่ยมาตรฐานงาน X 2) คูณ กับ 0.20
- 8.3 นำผลลัพธ์จากข้อ 1 และข้อ 2 มาบวกกัน ใส่คะแนนในช่องสรุปผลการประเมิน

9. ส่วนที่ 4 ข้อตกลงเพื่อการปรับปรุงแก้ไข (ตามแบบ รบ. 3-ร.50)

ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) ให้ความเห็นในส่วนของข้อตกลง เพื่อปรับปรุงแก้ไข พร้อมลงนาม และให้ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับลงนามให้ความเห็นกับผลการประเมิน

10. ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพื่อการเลื่อนเงินเดือนประจำปีและการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่

(ตามแบบ รบ. 3-ร.50)

ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) ให้ข้อเสนอแนะในการเลื่อนเงินเดือนประจำปี และการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่เสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ซึ่งหากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ มีความเห็นเพิ่มเติม สามารถให้ความเห็นได้ในส่วนของหมายเหตุ

11. การส่งคะแนนประเมิน

ในแต่ละไตรมาสเมื่อประเมินผลแล้วให้บันทึกลงในแบบสรุปประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมแต่ละไตรมาส (รบ. 6 - ร. 50)

เมื่อสิ้นปีการประเมินให้ผู้ประเมินกรอกข้อมูลผลการประเมินเฉลี่ย จากแบบสรุปประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรม (รบ. 6 - ร. 50) ลงในแบบประเมินผล (รบ. 3 - ร. 50) ส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 แล้วส่งผลคะแนน ฯ จากสรุปผลการประเมินในส่วนที่ 3 ให้กองการพนักงานตามวิธีการที่กำหนด



แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานตั้งแต่ระดับ 1-10

ประจำปี.....

ระหว่างวันที่ถึง.....

ผู้รับการประเมิน		เลขประจำตัว	
ตำแหน่ง		สังกัด	

การประเมินผลสำเร็จของงาน

ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs)	ค่าน้อย สำคัญ (A)	การประเมินผลการดำเนินงาน					คะแนน (C)
		ระดับผลงาน					
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	เฉลี่ย (B)	
เป้าหมายหรือข้อตกลงที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา (ชื่อโดยย่อของงาน/โครงการที่สำคัญ รวมถึงงานพิเศษ)							
รวม							

- ค่าของสำคัญของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) มี 3 ระดับ
สำคัญที่สุด - 3 สำคัญมาก - 2 สำคัญ = 1
- การคำนวณ นำค่าน้อยสำคัญ (A) ไปคูณกับผลงานเฉลี่ย (B) ผลลัพธ์ออกมาเป็นคะแนน (C) แล้วนำคะแนนรวม
ทุกเป้าหมาย/งาน (C)หารด้วยผลรวมของค่าน้อยสำคัญของตัวชี้วัดผลงาน (A) เป็นคะแนนเฉลี่ย (X1)
- เงื่อนไข 3.1 ผู้ประเมินจะต้องมอบหมายงานที่มีค่าน้อยสำคัญของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) รวมของผู้รับการประเมินแต่ละ
คนในกลุ่มงานเดียวกันให้มีจำนวนเท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมีขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 5
3.2 เป้าหมาย/งาน แต่ละงานจะกำหนดค่าน้อยสำคัญเป็นห้าใด (1 ถึง 3) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นผู้กำหนดร่วมกัน
- เกณฑ์การพิจารณาให้ระดับคะแนนการประเมินส่วนที่ 1

ระดับผลงาน	ความหมาย
5	ผลงานสำเร็จสูงเกินกว่าความคาดหวังหรือตกลงไว้อย่างเด่นชัด (ดีเยี่ยม)
4 - 4.99	ผลงานสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ (ดีมาก)
3 - 3.99	ผลงานสำเร็จตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ (ดี)
2 - 2.99	ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้บ้าง (พอใช้)
1 - 1.99	ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่ (ต้องมีการปรับปรุง)

[Signature] 18

ผู้รับการประเมิน		เลขประจำตัว	
ตำแหน่ง		สังกัด	

ประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	ระดับคะแนนตามพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง			
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
1. การเคารพและรักษาระเบียบวินัยขององค์กร				
2. ความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร				
3. ความเสียสละ ร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของ กฟผ.				
4. วางตัวเหมาะสม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน				
5. ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานตลอดจนมีน้ำใจที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ				
6. ความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงาน				
7. ความรับผิดชอบในงาน เอาใจใส่ต่องาน รวมทั้งปฏิบัติงานและติดตามงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด				
8. ความสม่ำเสมอในการมาทำงานตลอดปี และการตรงต่อเวลา				
คะแนนรวม				
คะแนนเฉลี่ย				
	รวมคะแนนเต็ม ๑๐๐			
	คะแนนเฉลี่ย $= \left(\frac{\dots}{4} \right)$			

เกณฑ์ในการพิจารณาการให้ระดับคะแนนของการประเมินส่วนที่ 2

ระดับพฤติกรรม	ความหมาย
5	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
4	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
3	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ดี
2	พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์พอใช้
1	พฤติกรรมต้องมีการปรับปรุง

ผู้รับการประเมิน		เลขประจำตัว	
ตำแหน่ง		สังกัด	

ส่วนที่ 3 **สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี**

คะแนนเฉลี่ย ผลงาน (จากส่วนที่ 1)	น้ำหนัก (80%)	คะแนนเฉลี่ยมาตรฐาน งาน (จากส่วนที่ 2)	น้ำหนัก (20%)	สรุปผลการประเมิน
X1	W1	X2	W2	$(X1 \times W1) + (X2 \times W2)$
.....	0.80	0.20

คะแนน	< 2.00	2.00 - 2.99	3.00 - 3.99	4.00 - 4.49	4.50 - 5.00
ความหมาย	ต้องปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม

ส่วนที่ 4 **ข้อตกลงเพื่อการปรับปรุงแก้ไข**

ในกรณีพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และเกณฑ์วัดของตัวชี้วัดหลัก หรือมีพฤติกรรม
ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันปรึกษาหารือและจัดทำข้อตกลงเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนี้

.....
.....
.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)
ตำแหน่ง.....

<p>ความเห็นผู้รับการประเมิน</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วย</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย เพราะ.....</p> <p>.....</p> <p>(ลงชื่อ)..... ผู้รับการประเมิน</p>	<p>ความเห็นผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(ลงชื่อ)..... ตำแหน่ง.....</p>
---	---

ผู้รับการประเมิน		เลขประจำตัว	
ตำแหน่ง		สังกัด	

คำชี้แจง	ข้อเสนอแนะเพื่อการเลื่อนเงินเดือนประจำปี และการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ (การพิจารณาส่วนนี้ไม่ต้องให้ผู้รับการประเมินรับทราบ)
----------	---

1. ควรได้รับการเลื่อนเงินเดือน.....% (พร้อมเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. ควรได้รับการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ (พร้อมเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ

.....

.....

.....

.....

<p>(ลงชื่อ).....</p> <p>ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>	<p>(ลงชื่อ).....</p> <p>ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>
--	--

เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์

1.1 ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการบันทึกผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริง เพื่อประกอบในการบันทึกตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย หรือข้อตกลงในแบบประเมินส่วนที่ 1

1.2 ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 1 (ผลสำเร็จของงาน) ในแต่ละไตรมาสของแต่ละงานและสรุปผลรวมเพื่อนำไปกรอกลงในแบบประเมินผลงานปฏิบัติงานส่วนที่ 1

1.3 ใช้เพื่อเป็นหลักฐานแสดงผลงานประจำปีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ

2. ส่วนประกอบของเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเอกสาร 3 แบบ ดังนี้

2.1 แบบที่ 1 แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาส แบบที่ 1 (รบ. 4- ร.50) สำหรับงานที่นับปริมาณงานได้

2.2 แบบที่ 2 แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาส แบบที่ 2 (รบ. 5- ร.50) สำหรับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ มีขั้นตอนในการดำเนินการ และมีเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน

2.3 แบบที่ 3 แบบสรุปประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมแต่ละไตรมาส (รบ. 6-ร. 50) การใช้แบบบันทึกนี้ ต้องจัดทำเป็นรายไตรมาส

หมายเหตุ

- เป็นส่วนประกอบสำหรับช่วยในการบันทึกผลการดำเนินงาน ให้เก็บไว้ที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอย่างละ 1 ชุด โดยจะต้องมีการประเมินทุกไตรมาส และส่งผลคะแนนแต่ละไตรมาสให้กับกองการพนักงาน และเมื่อสิ้นปีการประเมิน ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้กรอกข้อมูลผลสรุปของคะแนนแต่ละงาน ลงในแบบประเมินผล ส่วนที่ 1 โดยตนเอง

เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาส (ใช้ปฏิบัติงานที่สามารถนับปริมาณได้)

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องบันทึกงานที่ทำได้เพื่อเป็นหลักฐานแสดงงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานปี..... ระหว่างวันที่..... ถึง..... และพร้อมที่จะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินทุกไตรมาส

ผู้รับการประเมิน	เดชาประจักษ์
ตำแหน่ง	ช่างกีด

ลำดับที่	งาน / เรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ปริมาณงาน (จำนวนวัน, เรื่อง, ครั้ง ฯลฯ)										รวม								
			ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	รวม	ก.ค.	ก.ค.	รวม	รวม		

รวม	ระดับคะแนน	รวม	ระดับคะแนน	รวม	ระดับคะแนน	รวม	ระดับคะแนน

ลำดับที่	งาน / เรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน
(.....)
ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ).....ผู้รับการประเมิน
(.....)
ตำแหน่ง.....

เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เอกสารแบบที่ 2 แบบบันทึกผลงานและประเมินผลรายไตรมาส
 (ใช้กับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือมีเป้าหมาย)

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องบันทึกงานที่ทำได้ เพื่อเป็นหลักฐานแสดงงานในปีการประเมินผลกรปฏิบัติงานปี ระหว่างวันที่ ถึง และพร้อมที่จะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลทุกไตรมาส

ผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง		เลขประจำตัว					ผลการดำเนินงาน	ระดับผลงาน (ไตรมาส)				หมายเหตุ				
		ตัวอักษร		ตัวเลข				1	2	3	4					
ลำดับ ที่	หัวข้อผลงาน (KPIs) ขั้นตอนการดำเนินงาน งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ		วันที่ได้รับ มอบหมาย	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการดำเนินงาน							
	คำนำ ต้น	คำย อ		1	2	3	4	5	1	2	3	4				

(ลงชื่อ).....ผู้รับการประเมิน
 (.....)
 ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน
 (.....)
 ตำแหน่ง.....

เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบที่ 3
แบบสรุปการประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมแต่ละไตรมาส

ผู้รับการประเมิน		เลขประจำตัว	
ตำแหน่ง		สังกัด	

<input type="checkbox"/> 1 ต.ค. - 31 ธ.ค.	<input type="checkbox"/> 1 ม.ค. - 31 มี.ค.	<input type="checkbox"/> 1 เม.ย. - 30 มิ.ย.	<input type="checkbox"/> 1 ก.ค. - 30 ก.ย.
---	--	---	---

ส่วนที่ 1 ประเมินผลสำเร็จของงาน				ส่วนที่ 2 ประเมินพฤติกรรม ๑	
ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) งาน / โครงการสำคัญรวมถึงงานพิเศษ	ค่านัย	ระดับ	ระดับ	พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	คะแนนประเมิน
	สำคัญ (A)	ผลงาน (B)	คะแนน (C)		
				1. การเคารพและรักษาระเบียบวินัยขององค์กร	
				2. ความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร	
				3. ความเสียสละ ร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของ กฟผ.	
				4. วางตัวเหมาะสม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	
				5. ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีน้ำใจที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ	
				6. ความตั้งใจ ซื่อสัตย์ กระตือรือร้นในการทำงาน	
				7. ความรับผิดชอบในงาน เอาใจใส่ต่องาน รวมทั้งปฏิบัติงานและติดตามงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	
				8. ความสม่ำเสมอในการมาทำงานตลอดปี และการตรงต่อเวลา	
รวม				รวม	
คะแนนเฉลี่ย				คะแนนเฉลี่ย	

ข้อตกลงในการปรับปรุงแก้ไข หรือข้อตกลงผลงานที่โดดเด่น

ลงชื่อ.....ผู้รับการประเมิน	ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
วันที่.....	วันที่.....