

คู่มือการจัดทำคำรับรองและการถ่ายทอด
ค่าเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ

คู่มือการจัดทำคำรับรองและการถ่ายทอด
ค่าเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ

คำนำ

คู่มือการจัดทำคำรับรองและการถ่ายทอดค่าเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ พ.ศ. ๒๕๕๙ เล่มนี้ จัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของระดับหน่วยงานสู่ระดับองค์กรและสู่ระดับบุคคล การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจในบทบาทของแต่ละบุคคลว่า เกี่ยวข้องอย่างไรในการขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายองค์กร ภายในเล่มประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานรายบุคคล การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อเป้าหมายปลายทาง คือ การพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

ตุลาคม ๒๕๕๙

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน	1
บทที่ 2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	5
บทที่ 3 การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Planning)	9
บทที่ 4 การวางแผนเพื่อกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan)	10
บทที่ 5 การติดตามผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance and Improvement Monitoring)	11
บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Review)	12

บทที่ 1

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

๑. หลักการและที่มา

๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

๑.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และอาจจัดให้มีการประเมินผลภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการ โดยส่วนราชการที่ให้บริการมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถเพิ่มผลงานโดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย หรือสามารถดำเนินการตามแผนลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ส่วนราชการจะได้รับจัดสรรเงินรางวัลเพื่อนำไปจัดสรรในส่วนราชการ

๑.๓ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๖ มีมติเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

๑.๔ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๑ - พ.ศ. ๒๕๕๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๓.๓.๔ ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐสามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน

๒. วัตถุประสงค์

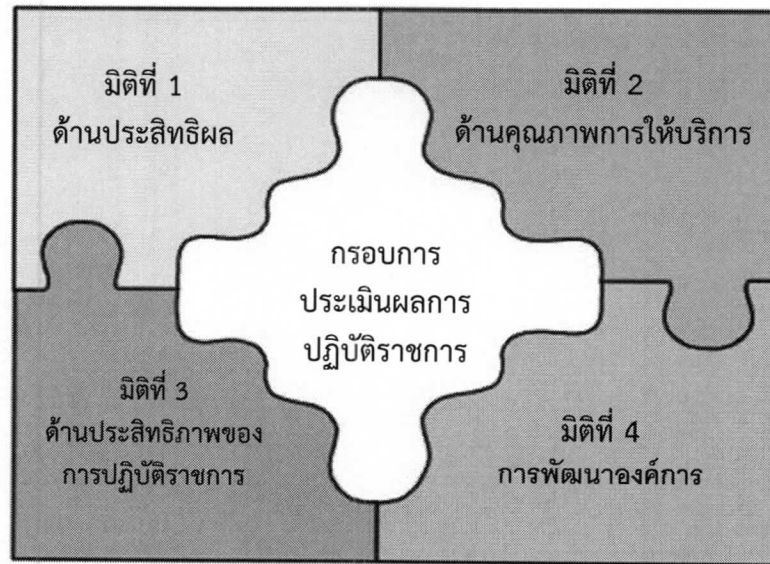
๒.๑ เพื่อให้หน่วยงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒.๒ เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดเตรียมเอกสารหลักฐานของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแนวทางและรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒.๓ เพื่อให้หน่วยงานมีการปฏิบัติราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สุขของประชาชน

๓. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หน่วยงานจะดำเนินการจัดทำคำรับรอง และประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อรับสิ่งจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติ ตามแผนภาพ ดังนี้



มิติที่ ๑ ด้านประสิทธิผล

แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

มิติที่ ๒ ด้านคุณภาพการให้บริการ

แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ ๓ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การบริหารงบประมาณ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน เป็นต้น

มิติที่ ๔ ด้านการพัฒนางาน

แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

๑.๔ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

คำรับรองการปฏิบัติราชการถือเป็นคำรับรองของหน่วยงานฝ่ายเดียว ไม่ใช่สัญญา และใช้สำหรับระยะเวลา ๑ ปี โดยในคำรับรองฯ จะประกอบด้วยข้อตกลงเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน สำหรับการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและกลุ่มงาน มีรูปแบบการลงนาม ดังนี้

๑.๔.๑ การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	เอกสารประกอบ
			คำรับรองฯ
อธิบดี	ลงนามกับ	รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ร่วมกับปลัดกระทรวง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ ราชการ น้ำหนัก เป้าหมายและเกณฑ์การ
รองอธิบดี	ลงนามกับ	อธิบดี	ให้คะแนน ตาม แผนปฏิบัติราชการของ
ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง	ลงนามกับ	รองอธิบดี ร่วมกับ อธิบดี	กระทรวง/กลุ่มภารกิจ/ กรม และตัวชี้วัดภาค บังคับตามกรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้

๑.๔.๒ เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

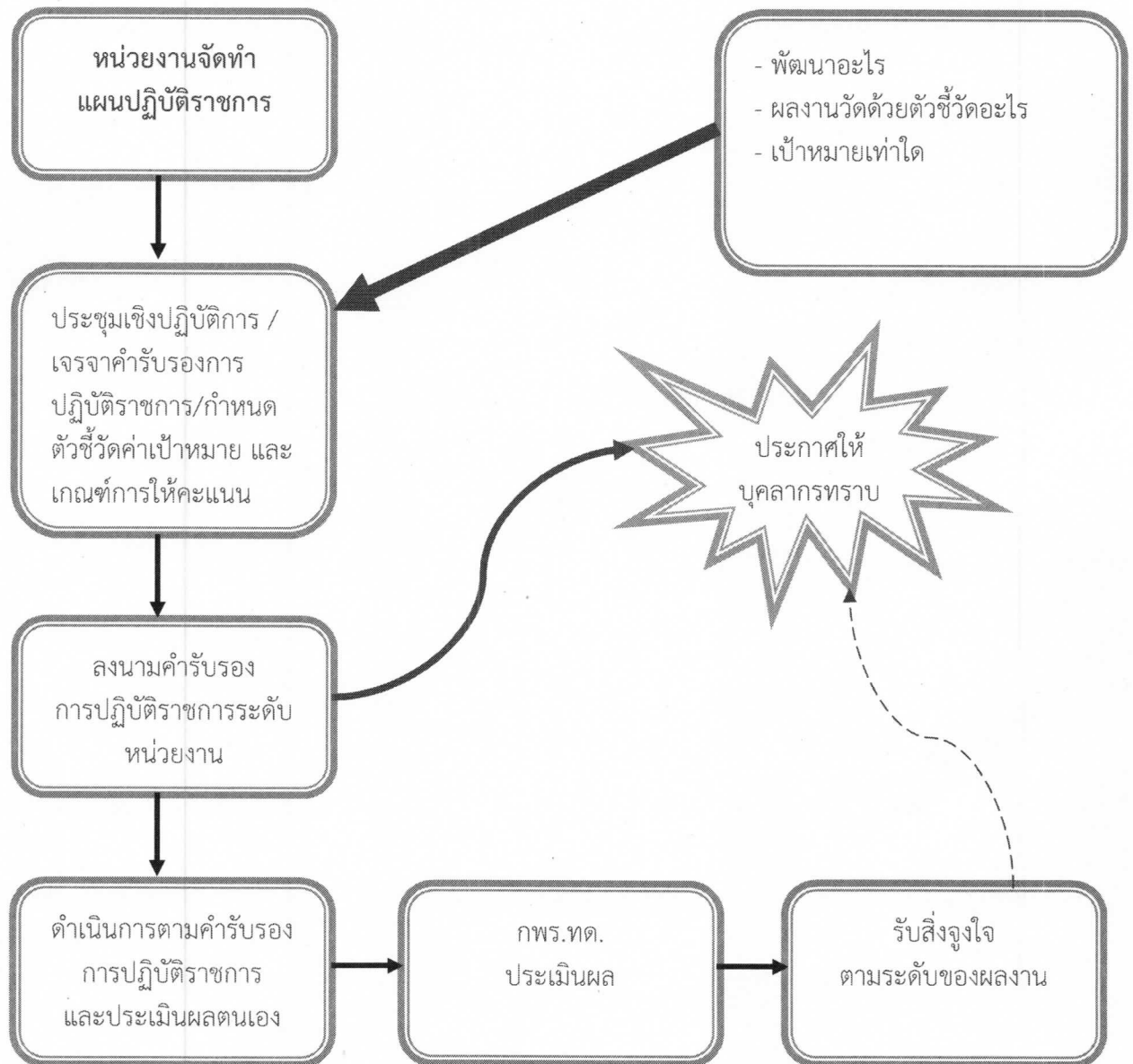
๑) คู่มือการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ : การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นการลงนาม ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการตามระดับของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

๒) ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ : ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้นและสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

๓) แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ : การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ

๔) รายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลัก : ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ผลงานในอดีต เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขเฉพาะของตัวชี้วัด

๕) กลไกและวิธีการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน



บทที่ ๒

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นำมาใช้ปรับปรุงระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายใน (IPA) ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงาน สามารถวัดผลได้และเชื่อมโยงกับมาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

- เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

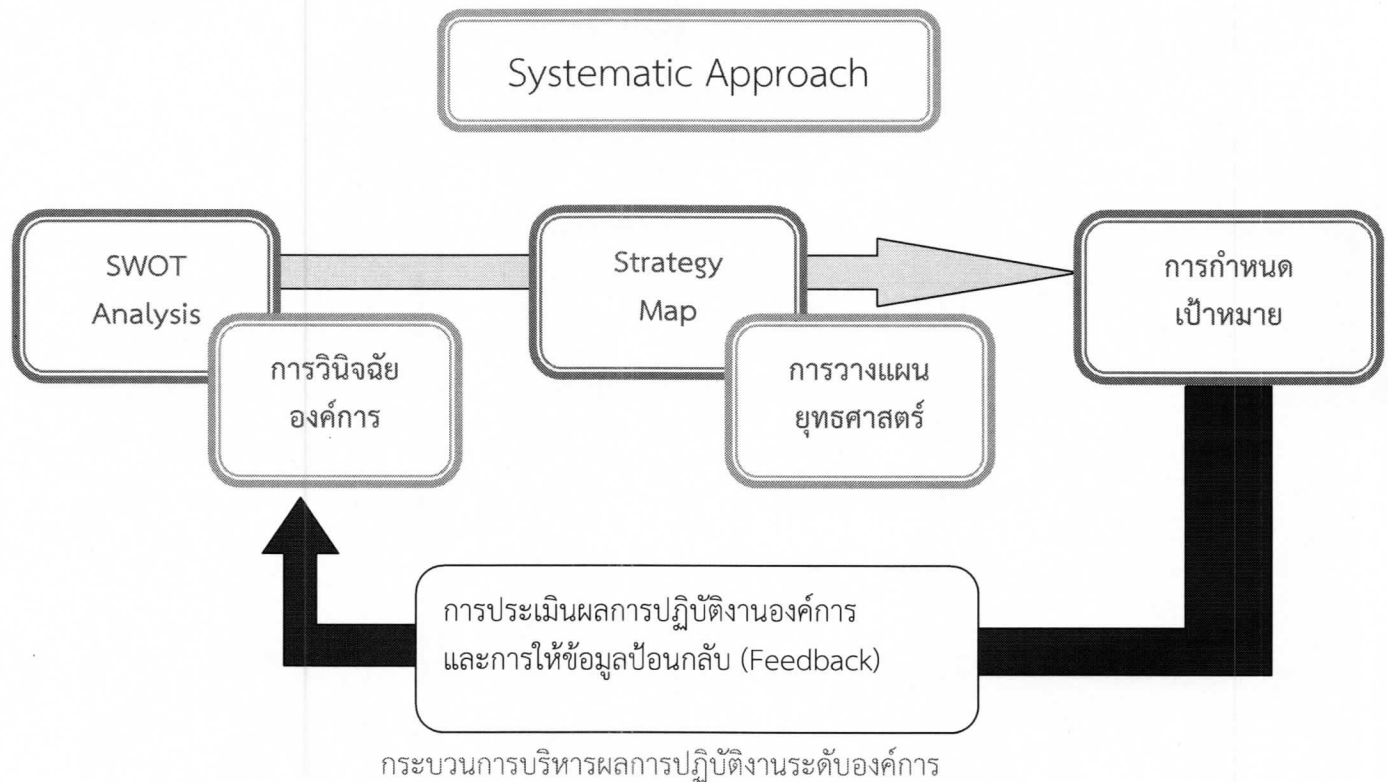
- ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับองค์กร
- ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจในงานประจำของหน่วยงาน
- เป้าประสงค์ในระดับหน่วยงาน
- ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ระดับบุคคล

- ผลสัมฤทธิ์ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชา
- ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงาน
- ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ
- เป้าประสงค์ในระดับบุคคล
- ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

๒.๑ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) หมายถึง กระบวนการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล เข้าด้วยกัน และอาศัยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

๒.๒ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ๔ ขั้นตอน คือการคิดโดยเริ่มต้นจากเป้าหมายเสมอ (Start from the end) เพื่อให้เห็นภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์กร ต่อจากนั้นจึงทำการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สุดท้ายจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังการวินิจฉัยองค์กรในครั้งต่อไป



ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทำหลังจากกำหนดเป้าหมายหรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (วิสัยทัศน์) และทำการวินิจฉัยองค์กรเพื่อรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กรแล้ว ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทยมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบที่ต้องกำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) โครงการ (Initiatives) และรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template) โดยแต่ละประเด็นมีความหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร เช่น เป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานสากลในการพัฒนาข้าราชการมืออาชีพ เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว

เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Output) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติ ทั้ง ๔ มิติ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการนอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทิศทางการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรแต่ละด้าน ได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัด ความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

โครงการ (Initiatives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป้าประสงค์ต่างๆ บรรลุได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่าโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรมมาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่า เป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

รายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template) หมายถึง คำอธิบายตัวชี้วัดซึ่งควรจะต้องประกอบด้วยนิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณหน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ประกอบด้วยผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

๒.๒ การแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน ดังนี้

ตั้งเป้าหมายระดับหน่วยงานที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และพัฒนางานประจำของหน่วยงาน วิจัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อรู้สภาพปัจจุบันของหน่วยงานการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงาน โดยเริ่มจาก

๑. กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร

๒. กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

๓. กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน เป็นการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานสำหรับการพัฒนางานให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยหน่วยงานในครั้งต่อไป ทั้งนี้ การติดตามและรวบรวมข้อมูลจะมีความถี่มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความสำคัญของข้อมูลที่มีต่อหน่วยงาน

๒.๓ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ควรดำเนินการภายหลังการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว และควรจัดกลุ่ม (Job Family) ภายในหน่วยงาน โดยจัดบุคลากรที่อยู่ตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน หรือมีหน้าที่งานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่าง ๑) การทำงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา ๒) การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจประจำของแต่ละบุคคล และ ๓) การทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ สำหรับกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล มีดังนี้

เป้าหมายระดับบุคคล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของตนอีกด้วย หลังจากนั้นจึงทำการทบทวนบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในปัจจุบันของตนเองจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ต่อจากนั้นจึงทำการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับบุคคล สุดท้ายจึงเข้าสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดรายบุคคลแล้ว จึงนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งใช้ประกอบกับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรเองได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต นอกจากนี้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาสายอาชีพ ได้อีกด้วย

บทที่ ๓

การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Planning)

การวางแผนเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ทำให้เกิดความชัดเจนในเป้าหมายผลการปฏิบัติงานโดยจะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเข้าใจเป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน อีกทั้งยังรู้ว่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

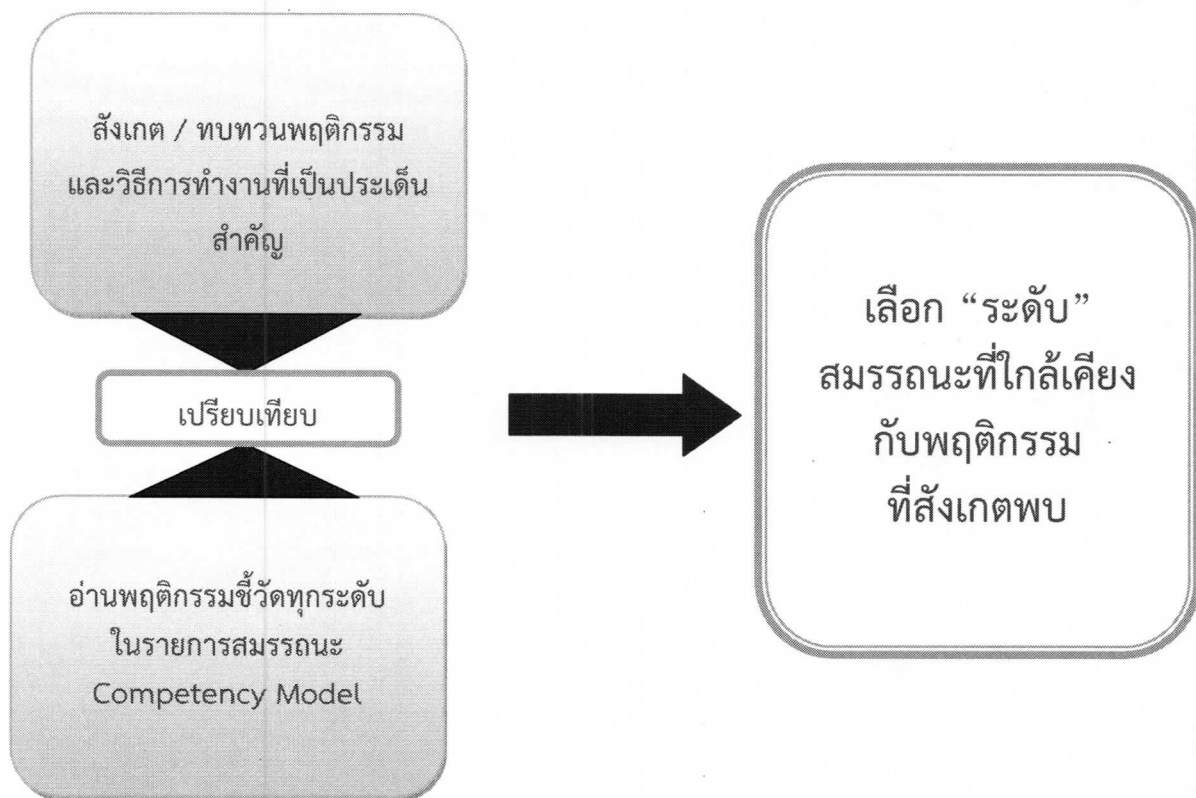
นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังเกิดความชัดเจนในสมรรถนะที่องค์กรกำหนดให้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีแนวทางในการแสดงพฤติกรรมในระหว่างการทำงาน โดยอาศัยพฤติกรรมชีวิตที่ระบุไว้ในระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง

บทที่ ๕

การวางแผนเพื่อกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP - Individual Performance Improvement Plan)

เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาข้าราชการโดยมุ่งเน้นการวางแผนการพัฒนาข้าราชการอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถใช้งบประมาณทรัพยากรและระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับการพัฒนาข้าราชการซึ่งต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่าที่สุด โดยอาศัยผลการประเมินสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังจากข้าราชการแต่ละคนเป็นสำคัญ ในการกำหนดสมรรถนะเป้าหมายเพื่อการพัฒนา

วิธีการประเมินสมรรถนะ : ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน



บทที่ ๕

การติดตามผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance and Improvement Monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน ช่วยให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนสิ้นรอบการประเมิน ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กรในภาพรวมอีกทั้งยังเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานผ่านการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา และการไต่ตรองถึงสถานะของผลการปฏิบัติงาน

ลำดับขั้นตอนในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

๑. ชี้แจงวัตถุประสงค์และความสำคัญ
๒. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย
๓. ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
๔. ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การหาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap)

การหาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน คือ การเปรียบเทียบระหว่างตัวเลขค่าของผลการปฏิบัติงานปัจจุบันกับตัวเลขค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ การเปรียบเทียบระหว่างค่าตัวเลขทั้งสองค่านี้จะทำให้เห็น “ช่องว่าง” ของผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Gap ในกรณีที่ตัวเลขของผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบันต่ำกว่าตัวเลขค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ ๖
การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
(Performance Review)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามหากองค์กร
ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความชัดเจนในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการ
ติดตามผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่องแล้ว การประเมินผลก็จะ
กลายเป็นขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
