



คู่มือและคำอธิบาย
การจัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สารบัญ

หลักการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	1
บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	1
กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2
การกำหนดค่าน้ำหนักเพื่อประเมินตัวชี้วัด	3
การกำหนดลำดับคะแนนของตัวชี้วัด	5
แนวทางการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด.....	7
ตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดเพื่อบังคับให้ประเมิน.....	8
ภาคผนวก	10

- ภาคผนวก 1 : ข้อมูลสำหรับจัดทำตัวชี้วัด
- ภาคผนวก 2 : สมรรถนะ (Competency) สทอภ.

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านต่างๆ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสะท้อนภาระงาน ความยาก และความสำคัญของงานอย่างเหมาะสม โดยใช้หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สามารถเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันได้
3. การประเมินผลต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ระดับตำแหน่ง และความรับผิดชอบของบุคลากร โดยกำหนดเป้าหมายและระดับความคาดหวังที่แตกต่างกันตามกลุ่มตำแหน่ง
4. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และรองรับการสร้างกลุ่ม Talent ขององค์กรในอนาคต

บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

1. หน้าที่ของผู้ประเมิน
 - 1.1. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้าฝ่าย)
 - กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ติดตาม ให้คำแนะนำ และสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างรอบการประเมิน
 - ประเมินผลตามข้อเท็จจริงและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 - 1.2. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (ผอ.สำนัก/ศูนย์)
 - ทบทวนความเหมาะสมของผลการประเมินในภาพรวมของสำนัก/ศูนย์
 - ปรับเทียบเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มงาน
 - ใช้ผลการประเมินเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.3. ผู้บริหารระดับสูง (รอง ผสทอภ./ผสทอภ.)
 - กำหนดนโยบายและทิศทางระบบประเมินผล
 - ปรับเทียบเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างสำนัก/ศูนย์
 - รับรองผลการประเมินในภาพรวมของสำนัก/ศูนย์ และระดับองค์กร
 - ใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาบุคลากร
2. หน้าที่ของผู้ถูกประเมิน
 - 2.1. ร่วมกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2. ปฏิบัติงานตามแผนและรายงานผลการดำเนินงานอย่างถูกต้อง
 - 2.3. จัดทำข้อมูลและหลักฐานประกอบการประเมิน
 - 2.4. ใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง

กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก และมีน้ำหนักในภาพรวม ดังนี้

1. ผลงาน (Work Results)

1.1. งานประจำ

หมายถึง งานที่บุคลากรต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นปกติ ตามภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ซึ่งมีขั้นตอน วิธีปฏิบัติ หรือมาตรฐานการดำเนินงานที่กำหนดไว้ชัดเจน และสามารถคาดการณ์ปริมาณงานได้ในระดับหนึ่ง

1.2. งานโครงการ/งานยุทธศาสตร์

หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเป็นการเฉพาะ มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขต ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดแน่นอน และอาจต้องบูรณาการการทำงานจากหลายฝ่าย รวมถึง งานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร **โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก 1**

1.3. งานที่เป็นความรับผิดชอบร่วมของทั้งองค์กร

หมายถึง งานที่เป็น ความรับผิดชอบส่วนรวมขององค์กร ที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงการสำคัญระดับองค์กร หรือ เป้าหมายร่วมที่องค์กรกำหนด โดยอาจวัดผลเป็นคะแนนที่เท่ากันทั้งองค์กร หรือ ร้อยละการเข้าร่วมกิจกรรมองค์กร ระดับการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. สมรรถนะ (Competency)

2.1. สมรรถนะตามวัฒนธรรมองค์กรหลัก

หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะสำคัญที่ **ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน** เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมและพันธกิจขององค์กร ตามที่กำหนดในแต่ละปี

2.2. สมรรถนะด้านการบริหาร

หมายถึง ความสามารถเชิงการบริหารจัดการ ที่จำเป็นสำหรับ **ผู้บริหารและหัวหน้างาน** เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การมอบหมายงาน การบริหารทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดผลเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งบริหารตามเส้นทางความก้าวหน้า

โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก 2

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

3.1. การเรียนรู้และพัฒนาความรู้

หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของตนเอง เช่น การเข้าร่วมอบรมออนไลน์ การอ่านหนังสือวิชาการ การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการทำงานและพัฒนาตามความสนใจ โดยอาจวัดผล เช่น จำนวนชั่วโมงเรียนรู้นอกเหนือจากงาน การผ่านหลักสูตร Online Learning หรืออบรมที่เกี่ยวข้องที่ได้ไปประยุกต์ใช้งานจริง หรือ การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับ งานประจำหรือสายงานโดยตรง เช่น การอบรมเฉพาะทาง การรับรองวิชาชีพ (Certification) หรือการพัฒนา Technical Skill เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในบทบาทงาน

3.2. การนำความรู้ไปใช้และถ่ายทอด

หมายถึง การส่งต่อและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน เช่น การจัดอบรมภายใน การทำคู่มือการทำงาน การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) การถ่ายทอดองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอก การจัดทำผลงานวิชาการเสนอในเวทีต่างๆ

การกำหนดค่าน้ำหนักเพื่อประเมินตัวชี้วัด

1. ค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดรายบุคคลในส่วนของ “ผลงาน” ให้กำหนดรวม ร้อยละ 100 โดยจะมีเฉพาะงานประจำ หรือเฉพาะงานโครงการ/งานยุทธศาสตร์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งสองอย่างก็ได้ตามหน้าที่ที่ดำเนินการจริง
2. การกำหนดน้ำหนักให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง โดยแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม 3 มิติหลักในแต่ละระดับตำแหน่ง ดังนี้

ตำแหน่ง	ผลงาน		สมรรถนะ		การพัฒนาตนเอง	
	งานประจำ งานโครงการ งานยุทธศาสตร์	งานร่วมของ ทั้งองค์กร	สมรรถนะ หลัก	สมรรถนะ ด้านการ บริหาร	การเรียนรู้ และพัฒนา ความรู้	การนำ ความรู้ไปใช้ และถ่ายทอด
ปฏิบัติการ / ปฏิบัติงาน	60%	10%	20%	-	10%	-
ตำแหน่งวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ / เชี่ยวชาญ / ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ / อาวุโส /ชำนาญงาน	55%	10%	15%	10%	5%	5%
ตำแหน่งบริหาร ผอ.สำนัก/ ผอ.ศูนย์ / หัวหน้าฝ่าย	50%	10%	10%	20%	5%	5%

3. ค่าน้ำหนักเพิ่มเติมเพื่อสะท้อนความยากและความสำคัญของงานให้กำหนดเพิ่มเติม ดังนี้

คำอธิบาย	ค่าน้ำหนัก
งานสนับสนุน งานประจำ ที่มีการดำเนินการตามขั้นตอน	1.0
งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ	1.1
งานยุทธศาสตร์/นโยบาย หรือ งานที่ซับซ้อน หรือบูรณาการหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอก	1.2

โดยมีนิยามและตัวอย่างเพื่อประกอบการกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

3.1. งานสนับสนุน งานประจำที่มีการดำเนินการตามขั้นตอน : คำนำน้หนักความยาก 1.0

หมายถึง

- งานที่มีความจำเป็น แต่มีบทบาทสนับสนุนการดำเนินงานหลักของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น งานธุรการ งานการเงิน งานพัสดุ
- งานสนับสนุนด้าน IT หรือบุคคล งานบริการภายในองค์กร งานที่มีขั้นตอน วิธีปฏิบัติ หรือแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจน สามารถปฏิบัติตามได้โดยไม่ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงลึกหรือการตัดสินใจที่ซับซ้อน มีความเสี่ยงต่ำ มี SOP หรือแนวปฏิบัติมาตรฐาน ความไม่แน่นอนต่ำ ใช้ทักษะพื้นฐานตามตำแหน่ง เช่น งานเอกสารทั่วไป การชี้แจง/การตอบคำถามตามมาตรฐาน การจัดทำรายงานที่ไม่ซับซ้อน การบันทึกข้อมูล ตรวจสอบเอกสาร การให้บริการตามขั้นตอนที่กำหนด เป็นต้น

3.2. งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ : คำนำน้หนักความยาก 1.1

หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์เฉพาะด้านในการวิเคราะห์ วางแผน ตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหา ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคลากรทั่วไปโดยทันที ต้องใช้วิชาชีพหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ต้องอาศัยการวิเคราะห์และดุลยพินิจ มีผลกระทบต่อคุณภาพหรือความถูกต้องของงาน เช่น งานวิเคราะห์เชิงเทคนิค/วิชาการ งานออกแบบระบบ กระบวนการ หรือแนวทางใหม่ งานตรวจสอบ ประเมิน หรือให้ความเห็นเชิงผู้เชี่ยวชาญ งานให้คำปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

3.3. งานยุทธศาสตร์/นโยบาย หรือ งานที่ซับซ้อน หรือบูรณาการหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอก : คำนำน้หนักความยาก 1.2

หมายถึง

- งานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะกลางและระยะยาว ซึ่งมีผลกระทบในระดับองค์กรหรือระดับประเทศ เช่น งานนโยบาย หรือโครงการสำคัญระดับองค์กร งานที่สร้างผลกระทบเชิงระบบหรือความยั่งยืน
- งานที่มีความซับซ้อนสูง ต้องบูรณาการการทำงานจากหลายหน่วยงานหรือหลายภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูง และต้องใช้การบริหารจัดการ การตัดสินใจ และภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ต้องบริหารเวลา ทรัพยากร และความเสี่ยง และผลของงานมีผลกระทบในวงกว้าง เช่น การบริหารโครงการข้ามหน่วยงาน งานบูรณาการนโยบายกับหน่วยงานภายนอก งานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ งานโครงการสำคัญระดับองค์กร เป็นต้น
- ทั้งนี้งานยุทธศาสตร์เป็นไปตามการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของ สทอภ. ประจำปี ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างน้อย

4. ในการกำหนดค่าน้ำหนักให้บุคลากรเสนอโดยความเห็นชอบของผู้บริหารที่กำกับ

การกำหนดลำดับคะแนนของตัวชี้วัด

1. หลักการการกำหนดระดับคะแนนของตัวชี้วัด
 - 1.1. กำหนดให้ “ระดับที่ 4” เป็นนิยามของการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตกลงกันได้ (100%) ซึ่งสามารถบรรลุได้ หากปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2. กำหนดให้ “ระดับที่ 5” ใช้สำหรับผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายหรือสร้างคุณค่าเพิ่มเชิงคุณภาพ/เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้จะอยู่ในรูปแบบของการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ หรือการสร้างผลกระทบในเชิงคุณภาพ การถ่ายทอดองค์ความรู้ ทำให้เกิดการใช้ซ้ำหรือขยายผล
2. โครงสร้างการกำหนดลำดับคะแนนของตัวชี้วัดรายบุคคล

ระดับ	นิยาม
1 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ หรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานหรือ Milestone หลักที่กำหนดไว้ได้
2 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย หรือสามารถดำเนินการได้บางส่วน แต่ไม่ครบถ้วนตาม Milestone ที่กำหนดไว้
3 คะแนน	บรรลุเป้าหมายบางส่วน หรือสามารถดำเนินการผ่าน Milestone หลักได้ แต่มีการปรับแผน ระยะเวลา หรือขอบเขตงานบางส่วน ทำให้การดำเนินการล่าช้ากว่าที่กำหนด
4 คะแนน	บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด (100%) หรือสามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตาม Milestone แผนงาน ระยะเวลา และขอบเขตที่กำหนดไว้ ผลลัพธ์มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ของงาน
5 คะแนน	สูงกว่าเป้าหมาย / สร้าง Outcome หรือ Lagging KPI หรือสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและสามารถสร้างผลลัพธ์หรือคุณค่าเพิ่มที่สูงกว่าเป้าหมาย เช่น ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ การขยายผล การนำไปใช้ซ้ำ หรือการสร้างกลไกที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว หรือดำเนินการแล้วเสร็จเร็วกว่าแผนที่กำหนด โดยไม่ลดคุณภาพ หรือสร้างคุณค่าเพิ่มได้

3. ตัวอย่างการกำหนดระดับตัวชี้วัด ระดับ 5
 - 3.1. พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการสารบรรณ (เช่น ลดขั้นตอน ใช้ระบบดิจิทัล) ทำให้ลดเวลาและข้อผิดพลาดอย่างเป็นรูปธรรม
 - 3.2. เสนอแนวทางหรือวิธีการใหม่ที่จะลดภาระงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
 - 3.3. ผ่าน Milestone ครบถ้วน และสามารถขยายผลหรือใช้เป็นต้นแบบในหน่วยงานอื่นได้
 - 3.4. รายได้สูงกว่าเป้าหมาย
 - 3.5. มีโมเดลการหารายได้ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าไปสู่การสร้างรายได้ในระยะยาว

- 3.6. เสร็จก่อนแผนอย่างมีนัยสำคัญ และไม่กระทบคุณภาพของผลผลิต และสามารถทำให้หน่วยงานอื่นทำงานต่อได้เร็วขึ้น หรือสร้างผลผลิตเพิ่มเติมได้
- 3.7. ดำเนินการเร็วกว่ามาตรฐาน และปรับขั้นตอนจนลดเวลาเฉลี่ยทั้งหน่วยงาน
- 3.8. เกิดผลลัพธ์เชิงนโยบายเร็วกว่าที่กำหนด

4. ตัวอย่างตัวชี้วัดของงานบริหารทั่วไป (อ้างอิงตามข้อบังคับจัดแบ่งส่วนงาน)

4.1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานสารบรรณและงานสำนักงาน โดยวัดความถูกต้อง ครบถ้วน และความตรงเวลาของการดำเนินงานด้านสารบรรณ การจัดทำบันทึก รายงานการประชุม และการสนับสนุนงานเอกสารราชการ เช่น ร้อยละของงานสารบรรณที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลามาตรฐาน จำนวนข้อผิดพลาดด้านเอกสารราชการ เป็นต้น

ระดับ 4 : ดำเนินงานสารบรรณครบถ้วน ถูกต้อง และตรงเวลาตามมาตรฐานที่กำหนด

ระดับ 5 : ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ/ระบบ (เช่น e-document, workflow) ทำให้ลดเวลาลดข้อผิดพลาด หรือรองรับปริมาณงานเพิ่มขึ้นได้

4.2. ความถูกต้องและทันเวลาของกระบวนการพัสดุ โดยวัดความสามารถในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการจัดทำเอกสารพัสดุให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และกรอบเวลา เช่น ร้อยละของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน จำนวนข้อทักท้วงจากหน่วยตรวจสอบ เป็นต้น

ระดับ 4 : ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบ และไม่ล่าช้า

ระดับ 5 : สามารถวางแผนและบริหารพัสดุเชิงรุก ลดความเสี่ยง ลดระยะเวลา หรือเป็นต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดี

4.3. ความครบถ้วนและทันเวลาของรายงาน โดยวัดความสามารถในการติดตามผลการดำเนินงาน จัดทำรายงานตัวชี้วัด และสนับสนุนข้อมูลเชิงบริหาร เช่น รายงานผลการดำเนินงานแล้วเสร็จตามรอบ ความถูกต้องของข้อมูลในระบบบริหารโครงการ (เช่น S-Curve) เป็นต้น

ระดับ 4 : รายงานผลครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลาตามที่กำหนด

ระดับ 5 : พัฒนาระบบหรือรูปแบบรายงานที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ดีขึ้น

4.4. ประสิทธิภาพการประสานงานและการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนโครงการ โดยวัดความสามารถในการจัดประชุม ประสานงาน และสนับสนุนภารกิจผู้บริหาร การทำงานภายใต้โครงการ (Project-Based)

ระดับ 4 : ดำเนินการได้ครบถ้วน รวดเร็ว และไม่กระทบภารกิจหลัก

ระดับ 5 : ยกกระตือรือร้นสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือเป็นต้นแบบ หรือ มีบทบาทเชิงรุกหรือเป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญของโครงการ

แนวทางการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด สำหรับผู้บริหารระดับต้น – ระดับกลางเพื่อให้ตัวชี้วัดมีความเท่าเทียมกัน

1. หลักการประเมินความเท่าเทียมของตัวชี้วัด โดยผู้บริหารต้องพิจารณาว่าตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน
 - 1.1. สะท้อน ความยากของงาน ในระดับใกล้เคียงกันหรือไม่
 - 1.2. ใช้ ทรัพยากรและความรับผิดชอบ ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่
 - 1.3. มี โอกาสบรรลุระดับ 4 ใกล้เคียงกันหรือไม่
2. คำถามมาตรฐานสำหรับการพิจารณา (Calibration Questions) โดยผู้บริหารควรใช้คำถามต่อไปนี้ประกอบการพิจารณา
 - 2.1. KPI นี้ต้องใช้ความเชี่ยวชาญระดับใด
 - 2.2. หากบุคลากรทำได้ระดับ 4 แสดงถึงการทำงาน “เต็มตามบทบาท” แล้วหรือไม่
 - 2.3. ระดับ 5 เป็นผลงานที่ “ยากขึ้นจริง” หรือเพียงแค่ทำมากขึ้น
 - 2.4. KPI ของตำแหน่งเดียวกัน มีความท้าทายใกล้เคียงกันหรือไม่
3. การปรับเทียบตัวชี้วัด (KPI Calibration)
 - 3.1. เปรียบเทียบ KPI ข้ามหน่วยงานในระดับตำแหน่งเดียวกัน
 - 3.2. ปรับ KPI ที่ง่ายหรือยากเกินไปก่อนเริ่มรอบประเมิน
 - 3.3. บันทึกเหตุผลการปรับเพื่อความโปร่งใส

ตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดเพื่อบังคับให้ประเมิน

กลุ่มตัวชี้วัด ผลงาน

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่ายงบประมาณ โดย

ให้เป็นตัวชี้วัดร่วมรายสำนัก ศูนย์ หมายถึง ทุกคนภายในสำนัก ศูนย์ ใช้เป็นตัวชี้วัดร่วมได้เท่ากัน

ระดับตัวชี้วัด	น้ำหนัก
<u>ระดับ 1:</u> การดำเนินงานล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผนอย่างมีนัยสำคัญ และการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าแผน หรือ น้อยกว่าร้อยละ 50	5
<u>ระดับ 2:</u> การดำเนินงานล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผนอย่างมีนัยสำคัญ และการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าแผน หรือ น้อยกว่าร้อยละ 65	
<u>ระดับ 3:</u> การดำเนินงานเป็นไปตามแผนในภาพรวม แต่ยังมีบางกิจกรรมล่าช้าหรือปรับแผน และมีการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าแผน หรือน้อยกว่าร้อยละ 80	
<u>ระดับ 4:</u> การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามกรอบเวลาและมีผลเบิกจ่ายมากกว่าร้อยละ 90	
<u>ระดับ 5:</u> ดำเนินการได้ระดับ 4 และไม่มีรายการที่ต้องกันเหลื่อมปีงบประมาณ หรือมีการกันเหลื่อมปีงบประมาณที่พิสูจน์ได้ว่ามาจากปัจจัยภายนอก รวมถึงมีการถอดบทเรียนโครงการ แผนงาน เพื่อเป็นตัวอย่างของโครงการที่ประสบความสำเร็จ	

กลุ่มตัวชี้วัด สมรรถนะ

1. ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency; CC) หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของ สทอภ. ตามที่กำหนด (G-I-S-T-D-A) โดยในปี 2569 นำมาพิจารณาจำนวน 3 ตัว ดังนี้
 - 1.1. I : Initiative Adaptability คิตรีเริ่มในการปรับตัว
 - 1.2. S : Strategic Alliance เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์
 - 1.3. A : Active Awareness ตื่นตัวเรียนรู้เชิงรุกทั้งนี้ “ประเมินทุกตำแหน่ง” โดยต้องระบุสมรรถนะที่แสดงออกโดยการประเมินจากตนเอง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า 1-2 ระดับเปรียบเทียบกับระดับที่คาดหวัง
2. ตัวชี้วัดความสามารถเฉพาะสำหรับผู้ที่มีตำแหน่งงานบริหาร (Managerial Competency; MC) ทักษะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหารในระดับต่างๆ มุ่งสะท้อนขีดความสามารถในการนำทีม ตัดสินใจ และขับเคลื่อนองค์กร มีทั้งหมด 4 ตัว

- 2.1. Strategic Foresight มองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์
- 2.2. Focus on Results มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์
- 2.3. Empathetic Leadership เป็นผู้นำที่ใส่ใจลูกน้อง
- 2.4. Communication Leadership ภาวะผู้นำในการสื่อสาร

ทั้งนี้ “**ประเมินเฉพาะผู้มีตำแหน่งวิชาการ และตำแหน่งบริหาร**” โดยต้องระบุสมรรถนะที่แสดงออกโดยการประเมินจากตนเอง ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า 1-2 ระดับเปรียบเทียบกับระดับที่คาดหวัง

3. การกำหนดระดับคะแนนเพื่อประเมินพฤติกรรม/สมรรถนะ

3.1. สมรรถนะที่คาดหวังกำหนดตามคู่มือสมรรถนะของ สทอภ. ดังนี้

ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน คาดหวังระดับ 1

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ชำนาญการ ชำนาญงาน ชำนาญการพิเศษ คาดหวังระดับ 1 + 2

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ คาดหวังระดับ 1 + 2 + 3

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ คาดหวังระดับ 1 + 2 + 3 + 4

3.2. การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมิน กำหนดจากผลลัพธ์ของการแสดงพฤติกรรมตามที่กำหนด โดยจะประเมินจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า 1 – 2 ระดับ และต้องมีตัวอย่างพฤติกรรมเพื่อประกอบการประเมินผล โดยมีระดับตัวชี้วัด ดังนี้

ระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	ไม่เคย/แทบจะไม่เคยแสดงออกพฤติกรรมตามที่กำหนด หรือ คิดเป็นไม่เกินร้อยละ 25 ของการแสดงออก
ระดับ 2	แสดงออกพฤติกรรมตามที่กำหนดบ้าง หรือ คิดเป็นไม่เกินร้อยละ 25 - 50 ของการแสดงออก
ระดับ 3	แสดงออกพฤติกรรมตามที่กำหนดบ่อยครั้ง หรือ คิดเป็นไม่เกินร้อยละ 50 - 75 ของการแสดงออก
ระดับ 4	แสดงออกพฤติกรรมตามที่กำหนดทุกครั้ง หรือ คิดเป็นมากกว่าร้อยละ 75 ของการแสดงออก
ระดับ 5	แสดงออกพฤติกรรมตามที่กำหนดทุกครั้ง และแสดงออกพฤติกรรมสูงกว่าระดับที่กำหนดของตำแหน่งตนเองบ้าง หรือ คิดเป็นมากกว่าร้อยละ 25 ของการแสดงออกที่สูงกว่าตำแหน่งตนเอง

กลุ่มตัวชี้วัด การพัฒนาตนเอง

1. ผู้มีตำแหน่งวิชาการต้องจัดทำตัวชี้วัด “การถ่ายทอดองค์ความรู้” ผ่านการสอน การแชร์ประสบการณ์ การจัดทำผลงานวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิชาการในเวทีสาธารณะเพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้บุคลากรในตำแหน่งวิชาการปฏิบัติบทบาทตามลักษณะงานอย่างเหมาะสม

ตำแหน่ง	ระดับตัวชี้วัด	น้ำหนัก
ตำแหน่งวิชาการ	<u>ระดับ 1:</u> ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ <u>ระดับ 2:</u> เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง แต่ไม่ได้มีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้ <u>ระดับ 3:</u> มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในลักษณะสนับสนุนหรือร่วมกิจกรรมแต่ไม่ได้เป็นผู้ถ่ายทอดหลัก <u>ระดับ 4:</u> ถ่ายทอดองค์ความรู้ตามบทบาทตำแหน่งวิชาการอย่างน้อย 1 ครั้ง/เรื่อง ในรูปแบบที่องค์กรกำหนด และมีผลงานหรือหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ <u>ระดับ 5:</u> ถ่ายทอดองค์ความรู้มากกว่า 1 ครั้ง/เรื่อง หรือถ่ายทอดในเชิงลึกจนเกิดองค์ความรู้ที่สามารถใช้ซ้ำ ขยายผล หรือเป็น Best Practice ขององค์กร	5

โดยต้องมีเอกสารประกอบการพิจารณา เช่น แผนการสอน เอกสารประกอบการอบรม รายชื่อผู้เข้าร่วม บันทึกกิจกรรม บทความวิชาการ คู่มือ รายงานสรุปบทเรียน ไฟล์สื่อความรู้ หรือ หนังสือเชิญหรือคำสั่งแต่งตั้งเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาในหน่วยงานภายนอก

2. ผู้มีตำแหน่งบริหารต้องจัดทำตัวชี้วัด “การให้คำแนะนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ สนับสนุน และติดตามการพัฒนาของบุคลากรภายในสำนัก/ภารกิจ” โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรหรือผู้มีศักยภาพสูงภายใน/นอกสำนักหรือภารกิจมีการด้านสมรรถนะ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

ตำแหน่ง	ระดับตัวชี้วัด	น้ำหนัก
ตำแหน่งบริหาร	<u>ระดับ 1:</u> ไม่มีการทำหน้าที่ Mentor หรือไม่มีหลักฐานการพัฒนาบุคลากรในบทบาท Mentor <u>ระดับ 2:</u> มีการให้คำแนะนำหรือพูดคุยเป็นครั้งคราว แต่ไม่เป็นระบบ และไม่ปรากฏแผนหรือผลลัพธ์ของการพัฒนา Mentee	5

ตำแหน่ง	ระดับตัวชี้วัด	น้ำหนัก
	<u>ระดับ 3:</u> มีการทำหน้าที่ Mentor ในลักษณะตั้งใจและมีการดำเนินการบางส่วน เช่น การให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง หรือการเริ่มกำหนดแนวทางการพัฒนาแต่ยังไม่ปรากฏแผนการพัฒหน้าที่ชัดเจน หรือยังไม่สามารถแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการพัฒนาที่จับต้องได้ <u>ระดับ 4:</u> ทำหน้าที่ Mentor อย่างเป็นระบบโดยมีอย่างน้อย เช่น แผนการพัฒนา (Development Path / IDP) ของ Mentee หรือ หลักฐานการเปลี่ยนแปลงของ Mentee ที่จับต้องได้ เช่น สมรรถนะดีขึ้น บทบาทเพิ่มขึ้น หรือผลงานชัดเจนขึ้น <u>ระดับ 5:</u> ดำเนินการได้ตามระดับ 4 และผู้เป็น Mentee มีพัฒนาการที่ชัดเจนในเรื่องที่กำหนด รวมถึงได้รับบทบาทสำคัญมากขึ้น หรือถูกเตรียมเป็น Talent / Successor และมีการแลกเปลี่ยนแนวทางการ Mentoring ในองค์กร	

ภาคผนวก

1. ภาคผนวก 1 : ข้อมูลสำหรับจัดทำตัวชี้วัด
2. ภาคผนวก 2 : สมรรถนะ (Competency) สทอภ.