



## หลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

กลุ่มบริหารกลาง | ปรับแก้ไขครั้งที่ 1

# หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

## 1 หลักการและเหตุผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้เจ้าหน้าที่ทราบ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล เจ้าหน้าที่จะไม่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว และส่วนใดที่ควรจะต้องพัฒนาปรับปรุง เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็ควรได้รับการเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าเจ้าหน้าที่มีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จะทำให้รู้ว่าเจ้าหน้าที่แต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของเจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

## 2 วัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่า เพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
2. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ สามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาเจ้าหน้าที่
4. ให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น
6. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

### 3. รอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รอบการประเมิน ดำเนินการปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

### 4. องค์ประกอบการประเมินและสัดส่วนคะแนน

องค์ประกอบการประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน คิดเป็นสัดส่วนคะแนนร้อยละ 60 ของคะแนนรวมทั้งหมด
- 2) พฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ คิดเป็นสัดส่วนคะแนนร้อยละ 40 ของคะแนนรวมทั้งหมด

### 5. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ

#### 5.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์

1) การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดและเป้าหมาย ให้มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ซึ่งจะพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้รับการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานรายบุคคลที่บ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 งานตามคำรับรองการปฏิบัติงานหรืองานตามยุทธศาสตร์
- 1.2 งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- 1.3 งานที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดให้พิจารณาจากวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไมอาจดำเนินการได้ อาจเลือกตัวชี้วัดอื่นที่เหมาะสมได้

2) การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชีวิต ให้มีการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักแต่ละตัวชีวิตให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของแต่ละตัวชีวิต น้ำหนักของตัวชีวิตแต่ละตัวรวมกันต้องเท่ากับร้อยละ 60

3) การเปลี่ยนแปลงตัวชีวิตหรือค่าเป้าหมาย กรณีงานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไป หรือมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ผู้ประเมินและผู้รับประเมินร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนข้อตกลงระหว่างรอบการประเมินได้ โดยให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน

## 5.2 การประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ

1) การประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก ดังนี้

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- จิตสำนึกในการบริการ
- การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง
- ความซื่อสัตย์
- การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

2) ระดับความคาดหวังของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนด

3) การกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะ ให้มีการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของสมรรถนะหลักให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย น้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัวรวมกันแล้วต้องเท่ากับร้อยละ 40

4) การประเมินสมรรถนะให้ใช้มาตรวัดการให้คะแนนตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการรอบการจัดทำขีดสมรรถนะของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) โดยให้ผู้ประเมินใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรม การแสดงออกที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน โดยวิธีการบันทึกพฤติกรรมสำคัญของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการพิจารณาประเมินสมรรถนะในช่วงครบรอบการประเมิน

## 6. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้แก่

1) ผู้อำนวยการสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

2) ผู้อำนวยการสำนัก ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชา ที่อยู่ในสายบังคับบัญชา

3) ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ที่อยู่ในสายบังคับบัญชา

4) กรณีเจ้าหน้าที่ผู้ใดได้รับมอบหมายให้โยกย้ายไปปฏิบัติงานในสำนักอื่นเกินกว่ากึ่งหนึ่งของรอบการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชาของสำนักนั้นมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว และในกรณีโยกย้ายหลังวันที่ 1 มีนาคม หรือ 1 กันยายน ให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักเดิมก่อนการโยกย้ายเป็นผู้ประเมิน

## 7.ระดับผลการประเมิน

ระดับผลการประเมิน ให้จัดกลุ่มคะแนนผลการประเมิน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1) **ระดับ 5 หมายถึง ดีเยี่ยม (Excellent)** กล่าวคือ มีคะแนนผลการประเมิน ตั้งแต่ 85 – 100 คะแนน ปฏิบัติงานได้ผลเกินกว่าเป้าหมาย และ/หรือ ความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ มีความพยายามสูง มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูงมาก
- 2) **ระดับ 4 หมายถึง ดีมาก (Very Good)** กล่าวคือ มีคะแนนผลการประเมิน ตั้งแต่ 69 – 84 คะแนน ปฏิบัติงานได้ผลเกินกว่าเป้าหมาย และ/หรือ ความคาดหวังในบางครั้ง มีความพยายามสูง มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง
- 3) **ระดับ 3 หมายถึง ตรงตามมาตรฐาน (Meet Requirement)** กล่าวคือ มีคะแนนผลการประเมิน ตั้งแต่ 53 – 68 คะแนน ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย และ/หรือ ความคาดหวัง มีความพยายาม และมีศักยภาพในการพัฒนาต่อไป
- 4) **ระดับ 2 หมายถึง พอใช้ (Fair)** กล่าวคือ มีคะแนนผลการประเมิน ตั้งแต่ 37 – 52 คะแนน ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย และ/หรือ ความคาดหวังในบางครั้ง มีศักยภาพในการพัฒนาต่อไปบ้าง
- 5) **ระดับ 1 หมายถึง ไม่ผ่าน (Fail)** กล่าวคือ มีคะแนนผลการประเมิน ตั้งแต่ 0 – 36 คะแนน ไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 8.การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ต้นรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน
- 2) ผลสัมฤทธิ์ของงานให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงเวลาที่กำหนด หรือประหยัด หรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
- 3) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล
- 4) ให้ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด และตามข้อตกลงที่ทำไว้กับผู้รับการประเมิน
- 5) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่อย่างน้อย 1 คน ที่อยู่ในสำนักเดียวกันลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้ว

6) กลุ่มงานซึ่งรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล รวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน เพื่อประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

## 9.แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น

- 1) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 3) แบบประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ