



คู่มือ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

กองบริหารงานบุคคล

สำนักงานอธิการบดี

(ฉบับปรับปรุง 14 กรกฎาคม 2554)

คำนำ

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้หน่วยงานและพนักงาน มีความเข้าใจแนวทาง และวิธีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานที่ถูกต้อง ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

(1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (2) การติดตาม (3) การพัฒนา (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (5) การให้รางวัล โดยผลที่ได้จากการประเมินในระบบดังกล่าวจะถูก นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนค่าจ้าง เป็นข้อมูลประกอบการแต่งตั้ง และการพัฒนา หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นต้น โดยการเชื่อมโยง เป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับ หน่วยงาน และขอขอบคุณคณะกรรมการจากหน่วยงานทุกท่านที่ได้เสนอแนะข้อมูลและให้ความร่วมมือ อย่างดียิ่งในการแสดงความคิดเห็น และร่วมพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็น ที่มาของการจัดทำคู่มือเล่มนี้

คณะกรรมการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

14 กรกฎาคม 2554

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	(ก)
สารบัญ.....	(ข)

- ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมิน	1
- เป้าหมาย	2
- วัตถุประสงค์.....	2
- วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	3
- การบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)	3
- ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	4
- กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	4
- ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ	6
- กรอบแนวคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	7
- หลักเกณฑ์และองค์ประกอบของการประเมิน	7
- วิธีการและขั้นตอนของการประเมิน	9
- ตัวชี้วัดบุคลากรสายวิชาการ	14
- ตัวชี้วัดบุคลากรสายสนับสนุน	16
- ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลปฏิบัติราชการ (แบบ ป-มรม.1-4).....	18
- แบบสอบถามและคำอธิบายตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลปฏิบัติราชการ	28
- ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	44
- ตัวชี้วัด : ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่.....	45
- ความหมายและแนวทางการประเมินสมรรถนะ	46
- แบบประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรสายสนับสนุน	53
- แบบประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรสายวิชาการ	57

ภาคผนวก

- ตัวอย่างแบบประเมิน
- ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2554
- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2554
- ข้อบังคับ ว่าด้วย การกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2552
- ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2552
- ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับ 2) พ.ศ. 2554
- คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- ตัวอย่างตัวชี้วัดงานด้านต่าง ๆ (ข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา)
- คณะทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ภายใต้การดำเนินการกิจการตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และนโยบายการพัฒนาคุณภาพการอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะแผนพัฒนาการอุดมศึกษาไทยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551 – 2565) การมุ่งพัฒนาอุดมศึกษาไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ส่งเสริมธรรมภิบาลและการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ และให้ความสำคัญด้านการพัฒนาอาจารย์โดยการยกระดับคุณวุฒิอาจารย์และเร่งพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานจนเกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยและมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กระทรวงศึกษาธิการยังได้วางมาตรการในการพัฒนามหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการกิจการภายใต้มาตรการที่กระทรวงศึกษาธิการวางไว้หลายมาตรการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และทั้งผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายของงาน (Mutual Goal Setting) นับเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ รวมทั้งเป็นการยืนยันต่อผู้รับบริการว่าจะได้รับบริการที่ได้คุณภาพ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรจะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมสำคัญขององค์กร

การบริหารงานบุคคล นอกจากการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว การมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญในเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาที่ควรคำนึงถึง ทั้งนี้การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานย่อมเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเมื่อใดโครงการที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ย่อมแสดงถึงการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง มากกว่าการดำเนินการเพียงลำพังของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีการมอบหมายงานแล้ว ยังได้ดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไปแล้วนั้น ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นสิ่งสำคัญที่เทียบเท่ากับการมอบหมายงานอีกด้วย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไว้ในมาตรา 279 วรรคสี่ ว่า “การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลใดเข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจรัฐ รวมทั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้น จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย”

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจึงได้พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management : PM) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (2) การติดตาม (3) การพัฒนา (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (5) การให้รางวัล โดยผลที่ได้จากการประเมินในระบบดังกล่าว จะถูกนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน เป็นข้อมูลประกอบการแต่งตั้งและการพัฒนา หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นต้น โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน

เป้าหมาย

1. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
2. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการหนึ่งในการรับประกันคุณภาพการจัดการศึกษา
3. มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือในการสื่อสารการพัฒนาและปรับปรุงงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การวางแผนด้านอาชีพ การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้บุคลากรและผู้บริหารมีเครื่องมือในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ระดับความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย การให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งประเด็นที่ต้องการพัฒนา
3. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวนและประเมินความสำเร็จของงาน ผลที่ได้รับและกำหนดแนวทางการพัฒนางานและการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นร่วมกัน
4. เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน

วงจรกิจการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

วงจรกิจการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบปี มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ คือ การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

1. การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อกำหนดภาระความรับผิดชอบ และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดให้เกิดแนวทางการประเมินและพัฒนาผลงานที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน และเกิดจากข้อตกลงร่วมกันของอาจารย์ผู้สอนในงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่อาจารย์ผู้สอนในงาน การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้อาจารย์ผู้สอนได้ทำงานตามศักยภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะทำให้แผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดให้มีกลไกการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในกรอบมาตรฐานภาระงานของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยให้การแนะนำปรึกษาหารือเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงานและเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยอาจจัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผลของการประเมินจะช่วยให้หัวหน้างานและพนักงานสามารถวิเคราะห์ศักยภาพของอาจารย์ผู้สอน สามารถกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการการพัฒนาซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่เหมาะสมต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนค่าจ้าง เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

องค์กร

- 1) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อๆ ไปได้

ผู้ปฏิบัติงาน

- 1) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
- 2) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- 3) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผน และกำหนดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ

ราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใด จึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรมีคุณภาพอย่างไร

2. การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

3. การพัฒนา

ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล 2 ส่วน คือ

1) ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มากน้อยเพียงไร

2) ส่วนพฤติกรรมผลการปฏิบัติราชการว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร

การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่มาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

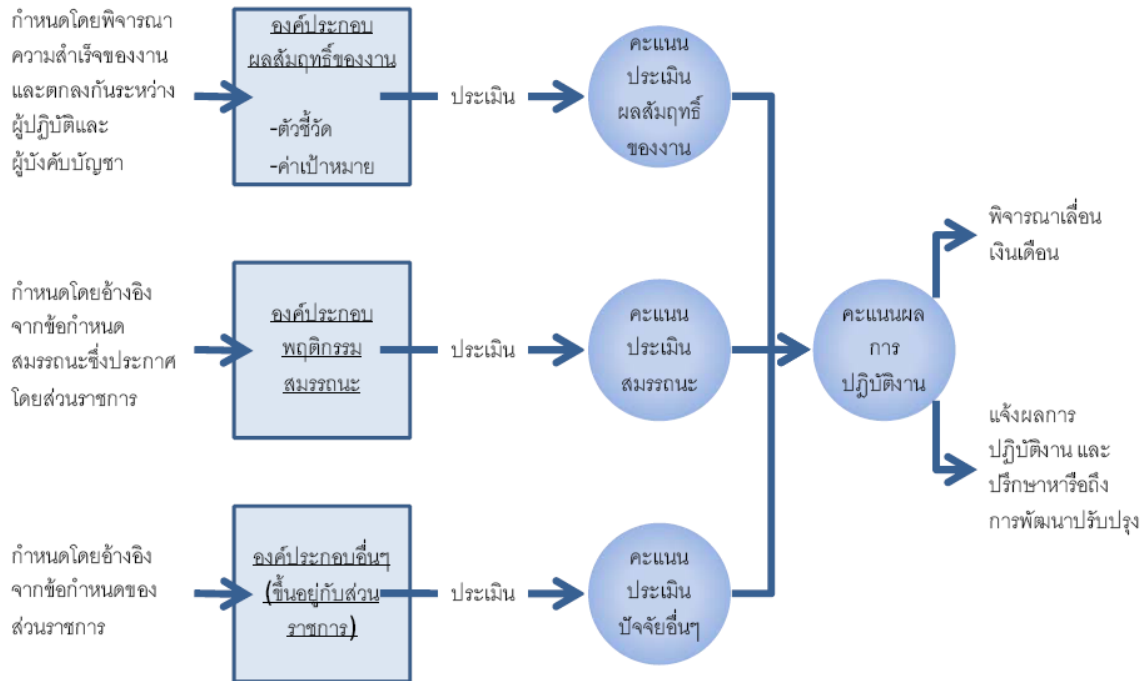
5. การให้รางวัล

ในวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้ รางวัลในรูปแบบตัวองค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และเงิน ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดีๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 5 ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการ ซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั้นเอง

ในการประเมินจะนำคะแนนมาจาก 2 ส่วนคือ คะแนน การประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนน การประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป



แผนภาพที่ 1 ภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กรอบแนวคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดประสงค์ที่สำคัญ เพื่อ

1. พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานองค์กร
2. องค์กรสามารถตอบสนองบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม
3. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ค้นหาผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดทำ Succession Plan ในอนาคต

ในการออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นระบบและมีวิธีการที่

1. ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ถูกประเมิน และองค์กร/หน่วยงาน
2. ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Performance Enhancement)
3. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร/หน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. มีตัวชี้วัดที่วัดได้ชัดเจน สามารถเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ทั้งตัวบุคลากรและหน่วยงาน

หลักเกณฑ์และองค์ประกอบของการประเมิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานในสังกัดตามกรอบที่ ก.พ.อ. กำหนด ดังนี้

1. ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
อธิการบดี	รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก, สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
คณบดี	รองคณบดี พนักงานในคณะ
ผู้อำนวยการสำนัก,สถาบัน	ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงาน และพนักงานในสำนัก,สถาบัน

กรณีผู้ประเมินมอบอำนาจ ให้ทำหน้าที่ประเมินแทน ให้จัดทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นหลักฐาน

สำหรับรูปแบบการประเมิน จะทำการประเมินแบบ 180° กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินและการประเมินตนเอง

2. รอบการประเมิน ปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณดังนี้

- รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม
- รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

3. องค์ประกอบและสัดส่วนของการประเมิน องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และให้สัดส่วนคะแนนในการประเมิน ในองค์ประกอบนี้ ร้อยละ 70

2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินจาก สมรรถนะตามที่กำหนด โดยเป็นสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกำหนดให้ประเมิน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับพนักงานทุกคน ร้อยละ 20

3) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน ให้ประเมินจากการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน ร้อยละ 10

กรณีพนักงานที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ อยู่ในระหว่างรอบการประเมินให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ร้อยละ 50

4. การจัดระดับและช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการประเมิน

โดยในแต่ละรอบการประเมิน ให้นำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และไม่ผ่านเกณฑ์ และให้ประเมินโดยใช้ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับแบบอิงกลุ่ม ทั้งนี้ช่วงคะแนนประเมินในระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 61

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประกอบด้วย 3 แบบ ได้แก่

- 1) แบบข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (แบบ ป.มรม.-1)
- 2) แบบข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (แบบ ป.มรม.-2)
- 3) แบบข้อตกลงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร (แบบ ป.มรม.-3)
- 4) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงาน (แบบ ป.มรม.-4)

6. การจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐาน

- 1) ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดเก็บต้นฉบับ ข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและ ข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) พร้อมหลักฐานการประเมินของพนักงานในสังกัดไว้ที่หน่วยงาน เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน
- 2) ให้กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี จัดเก็บต้นฉบับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ในแฟ้มประวัติพนักงาน หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

7. กลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานในสังกัด ประกอบด้วย รองอธิการบดีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นประธาน ผู้บริหารและ/หรือตัวแทนบุคลากร จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลเป็นฝ่ายเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของระบบการประเมินผลดังกล่าว

วิธีการและขั้นตอนของการประเมิน

1. ต้นรอบการประเมิน

- 1) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องจัดทำข้อตกลงร่วมกันตามแบบที่กำหนด ดังนี้
 - ข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (องค์ประกอบที่ 1) โดยร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดกิจกรรม โครงการงาน ตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน ค่าเป้าหมายและน้ำหนักในการประเมินของแต่ละกิจกรรม โครงการ งาน ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ตามแบบ ป.มร.ม.-1
 - ข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) (องค์ประกอบที่ 2) โดยให้ระบุสมรรถนะที่คาดหวังให้ครอบคลุมสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินในแต่ละระดับตำแหน่งตามกรอบที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกำหนด ตามแบบ ป.มร.ม.-2
 - ข้อตกลงการประเมินการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร (องค์ประกอบที่ 3) โดยให้ใช้กรอบการประเมินการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนด ตามแบบ ป.มร.ม.-3
- 2) เมื่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบข้อตกลงร่วมกันแล้ว ให้ทั้งสองฝ่ายลงนามในข้อตกลง ทั้ง 2 แบบ ตามที่กำหนด เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน

2) ระหว่างรอบการประเมิน

1) ในระหว่างรอบการประเมิน หากมีกิจกรรม โครงการ หรืองานที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อาจปรับปรุงข้อตกลงใหม่ได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการเท่านั้น

2) ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะที่คาดหวังตามที่กำหนด

3) สิ้นรอบการประเมิน

1) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยทำการประเมินในแต่ละองค์ประกอบตามข้อตกลงการประเมินที่กำหนด ดังนี้

(1.1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงาน โดยร่วมกันพิจารณาจาก แบบ ป-มรม.-1 และให้เปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดผลงาน แล้วจึงนำคะแนนผลการประเมินในแต่ละตัวชี้วัด และคูณด้วยน้ำหนัก จะได้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก แล้วรวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักในทุกตัวชี้วัด และประมวลผลคะแนนส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน} = \frac{\text{ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก}}{\text{จำนวนระดับค่าเป้าหมาย}(=5)}$$

เมื่อคำนวณค่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานได้แล้ว แปลงคะแนนดังกล่าวอีกครั้งให้มีฐานคะแนน 70 คะแนน แล้วจึงนำค่าคะแนนดังกล่าว ไปบันทึกลงในแบบฟอร์ม ป-มรม-4 ในส่วน สรุปผลการประเมิน องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ทั้งนี้จะต้องระบุข้อมูลในแบบประเมินดังกล่าวให้ครบถ้วนและสมบูรณ์เพื่อตรวจสอบ

(1.2) ประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) โดยให้ประเมินตามข้อตกลงการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ที่กำหนด ดังนี้

(1.2.1) ให้ผู้ประเมิน ประเมินพฤติกรรมเป็นรายสมรรถนะ โดยพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะ และต้องเริ่มต้นประเมินจากระดับ 1 ไปสู่ระดับ 5 และในแต่ละระดับต้องพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้และประเมิน “ผ่าน” ให้ครบทุกพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับนั้นๆ จึงจะสามารถประเมินในระดับที่สูงต่อไปได้ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ใด “ไม่ผ่าน” ในระดับที่ประเมิน ถือว่า “ไม่ผ่าน” การประเมินในระดับนั้นๆ

(1.2.2) ให้ระบุ “ระดับสมรรถนะ” ที่คาดหวังสำหรับระดับตำแหน่ง ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด (ดูในภาคผนวก สมรรถนะ) และผลการประเมินที่เป็น “ระดับสมรรถนะ” ที่แสดงออกโดยรวมของผู้รับการประเมิน พร้อมระบุเหตุผลและหลักฐานเชิงพฤติกรรมสนับสนุนการประเมินดังกล่าวในแบบประเมินรายสมรรถนะเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบ

(1.2.3) ให้นำผลการประเมินที่เป็นระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่ง และระดับสมรรถนะที่แสดงออกของผู้รับการประเมิน โดยครอบคลุมสมรรถนะหลัก สำหรับตำแหน่งนั้นๆ มา ระบุไว้ในแบบ ป.มรม.-2

(1.2.4) เปรียบเทียบผลการประเมินระดับสมรรถนะที่แสดงออกกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง และสรุปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับสูงกว่าหรือเท่ากับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง ให้คุณด้วย 5
- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง จำนวน 1 ระดับ ให้คุณด้วย 4
- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง จำนวน 2 ระดับ ให้คุณด้วย 3
- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง จำนวน 3 ระดับ ให้คุณด้วย 2
- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง จำนวน 4 ระดับ ให้คุณด้วย 1

(1.2.5) ให้รวมคะแนนผลการประเมิน และประมวลผลสรุปคะแนนส่วน สมรรถนะ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{คะแนนสมรรถนะหลัก} = \frac{\text{ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก}}{\text{จำนวนระดับค่าเป้าหมาย}(= 5)}$$

เมื่อคำนวณค่าคะแนนสมรรถนะหลักได้แล้วแปลงคะแนนดังกล่าวอีกครั้งให้มีฐานคะแนน 20 คะแนน จากนั้นจึงนำค่าคะแนนดังกล่าวไปบันทึกลงในแบบฟอร์ม *ป-มรม-4* ในส่วน *สรุปผลการประเมิน องค์กรประกอบ ที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ*

ทั้งนี้จะต้องระบุข้อมูลในแบบประเมินดังกล่าวให้ครบถ้วนและสมบูรณ์เพื่อการตรวจสอบ

(1.3) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร โดยร่วมกันพิจารณาจาก *แบบ ป-มรม.-3* และให้เปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดผลงาน แล้วจึงนำคะแนนผลการ ประเมิน มาแปลงให้มีฐานคะแนน 10 คะแนน จากนั้น จึงนำค่าคะแนนดังกล่าว ไปบันทึกลงในแบบฟอร์ม *ป-มรม-4* ในส่วน *สรุปผลการประเมิน องค์กรประกอบที่ 3 : การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ*

2) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ได้ร่วมกันประเมินตามข้อตกลงการประเมินที่ กำหนดทั้ง 3 แบบ แล้วลงนามให้ความเห็นชอบร่วมกันและเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อการตรวจสอบ

3) ผู้ประเมินนำผลการประเมินมาสรุป นำผลการประเมินในส่วนสรุปของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ป-มร.ม.-1) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (ป-มร.ม.-2) และการประเมินการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร (ป-มร.ม.-3) มากรอกในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ป.มร.ม.-4)

ทั้งนี้ จะต้องระบุข้อมูลในส่วนที่ 3 เกี่ยวกับแผนพัฒนา การปฏิบัติราชการรายบุคคลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลดังกล่าวต่อไป

4) ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงานกำหนดช่วงคะแนน รวบรวมผลการประเมินของพนักงานทุกคนในสังกัด และประมวลผลในภาพรวม เพื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับแบบอิงกลุ่มใน 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือไม่ผ่านเกณฑ์ โดยใช้สูตรคำนวณเพื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้นที่ต้องการ}}$$

เช่น มหาวิทยาลัย ก. มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 30 คน โดยมีพนักงาน ที่ได้คะแนนผลการประเมินสูงสุด = 95 คะแนน และพนักงานที่ได้คะแนนต่ำสุด = 61 คะแนน ดังนั้น สามารถกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับได้ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{95 - 61}{4} = 8.50 \text{ ปัดเป็น } 9 \text{ (ทศนิยมเกินครึ่งให้ปัดขึ้น)}$$

กำหนดช่วงชั้น ที่ต้องการเป็น 4 เนื่องจากคะแนนต่ำสุด = 61 ซึ่งเป็นคะแนนขั้นต่ำในระดับพอใช้จะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 61 ดังนั้นช่วงชั้นที่ต้องการจึงมี 4 ได้แก่ พอใช้ ดี ดีมากและดีเด่น แต่หากมีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 61 จะต้องกำหนดเป็น 5 ช่วง เนื่องจากเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 60 ไม่ผ่านเกณฑ์

5) ประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่ม เมื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับเรียบร้อยแล้วให้ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงาน เสนอหัวหน้าหน่วยงาน หรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับหน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่มให้พนักงานในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

จากตัวอย่างข้างต้น ช่วงคะแนนในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนน
ดีเด่น	91-100
ดีมาก	81-90
ดี	71-80
พอใช้	61-70
ไม่ผ่านเกณฑ์	เท่ากับหรือน้อยกว่า 60

6) เสนอขอความเห็นชอบช่วงคะแนน เมื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงาน เสนออธิการบดี หรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับมหาวิทยาลัยฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่มให้พนักงานในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

7) ระบุผลการประเมินที่ได้ในแบบ ป.มร.ม.-4 ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวม ของหน่วยงาน ประเมินผลตามช่วงคะแนนที่หัวหน้าหน่วยงาน หรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบโดยระบุผลการประเมินที่ได้ในแบบ ป.มร.ม.-4

8) ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้พนักงานในสังกัดทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้พนักงานในสังกัดอย่างน้อยหนึ่งคน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้ว

9) ประกาศรายชื่อพนักงานผู้มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น และดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

10) จัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานประกอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา และกองบริหารงานบุคคล จัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานประกอบการประเมิน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

11) นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบการบริหารผลงาน ผู้บังคับบัญชา และกองบริหารงานบุคคล นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบการบริหารผลงาน เพื่อการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

สำหรับตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีดังต่อไปนี้

1.1 สำหรับบุคลากรสายวิชาการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ตัวชี้วัดดังนี้

ตัวชี้วัด	คำอธิบายระดับค่าคะแนน	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก	หมายเหตุ
1. ภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ	ระดับ 1 ต่ำกว่า 10 ภาระงาน	ภาระงาน 50	40%	ข้อมูลได้มาจากมาตรฐานภาระงานสายวิชาการ (แบบประเมินภาระงานสายวิชาการ) เป้าหมายเป็น 50 ตามเกณฑ์มาตรฐานภาระงานขั้นต่ำไว้ที่เกณฑ์ระดับ 3 กำหนดระยะห่าง +/- 20
	ระดับ 2 ภาระงาน 30 ภาระงาน			
	ระดับ 3 ภาระงาน 50 ภาระงาน			
	ระดับ 4 ภาระงาน 70 ภาระงาน			
	ระดับ 5 มากกว่า 90 ภาระงาน			
2. ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน	ระดับ 1 ผลการประเมิน 2.50	ผลการประเมิน ความพึงพอใจ 3.5	10%	ข้อมูลได้มาจากการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการเรียนการสอน ในแต่ละภาคเรียน เป้าหมายเป็น 3.5 ตามเกณฑ์การประเมินของ สกอ. กำหนดระยะห่าง +/- 0.5
	ระดับ 2 ผลการประเมิน 3.00			
	ระดับ 3 ผลการประเมิน 3.50			
	ระดับ 4 ผลการประเมิน 4.00			
	ระดับ 5 ผลการประเมิน 4.50			
3. ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่	ระดับ 1 เสนอเค้าโครง งานวิจัย/ผลงานวิชาการ	ระดับ 3	10%	ข้อมูลจากผู้รับการประเมินรายงานต่อผู้ประเมิน พร้อมหลักฐาน
	ระดับ 2 มีการดำเนินการจัดทำงานวิจัย/ผลงานวิชาการ			
	ระดับ 3 มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย/บทความวิชาการในการประชุมสัมมนาวิชาการระดับชาติ			
	ระดับ 4 มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย/บทความวิชาการในการประชุมสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติหรือวารสารวิชาการที่เชื่อถือได้ในระดับชาติ			
	ระดับ 5 มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย/บทความวิชาการในวารสารวิชาการที่เชื่อถือได้ในระดับนานาชาติหรือผลงานวิจัยที่สร้างสิ่งประดิษฐ์/ผลงานที่ได้อนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร			
4. ผลการประเมินคุณภาพภายใน ระดับคณะ/สำนัก	ระดับ 1 ผลการประเมิน 1.00	ระดับ 3	20%	- ตัวชี้วัดที่พิจารณาจากคุณภาพการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพ - พิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายในในปีนั้นๆ - ระบุคะแนนตามผลการประเมินของหน่วยงาน
	ระดับ 2 ผลการประเมิน 2.00			
	ระดับ 3 ผลการประเมิน 3.00			
	ระดับ 4 ผลการประเมิน 4.00			
	ระดับ 5 ผลการประเมิน 5.00			

ตัวชี้วัด	คำอธิบายระดับค่าคะแนน	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก	หมายเหตุ
5. ระดับความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ระดับ 1 มีการดำเนินการได้ 3 ข้อ	ระดับ 3	10%	ข้อมูลได้มาจาก แบบประเมินระดับความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	ระดับ 2 มีการดำเนินการได้ 4 ข้อ			
	ระดับ 3 มีการดำเนินการได้ 5 ข้อ			
	ระดับ 4 มีการดำเนินการได้ 6 ข้อ			
	ระดับ 5 มีการดำเนินการได้ 7 ข้อ			
6. ตัวชี้วัด/โครงการ/งาน ที่ทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน กับผู้บังคับบัญชา	ระดับ 1(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)	ระดับ 3	10%	- ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคน เจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา
	ระดับ 2(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 3(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 4(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 5(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
รวม			100%	

1.2 สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัดดังนี้

ตัวชี้วัด	คำอธิบายระดับค่าคะแนน	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก	หมายเหตุ
1. ภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุน	ระดับ 1 ภาระงาน 21 ชั่วโมง/สัปดาห์	35 ชั่วโมง/สัปดาห์	40%	- ตัวชี้วัดที่พิจารณาจากปริมาณ - พิจารณาข้อมูลจากมาตรฐานภาระงานสายสนับสนุน (แบบประเมินภาระงานสายสนับสนุน) กำหนดระยะห่าง +/- 7
	ระดับ 2 ภาระงาน 28 ชั่วโมง/สัปดาห์			
	ระดับ 3 ภาระงาน 35 ชั่วโมง/สัปดาห์			
	ระดับ 4 ภาระงาน 42 ชั่วโมง/สัปดาห์			
	ระดับ 5 ภาระงาน 49 ชั่วโมง/สัปดาห์			
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ	ระดับ 1 ผลการประเมิน 2.50	ระดับความพึงพอใจ 3.50	10%	- ตัวชี้วัดที่สำคัญของมหาวิทยาลัย - พิจารณาจากข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ ในรอบ 6 เดือน เป้าหมายเป็น 3.5 ตามเกณฑ์การประเมินของ สกอ. กำหนดระยะห่าง +/- 0.5
	ระดับ 2 ผลการประเมิน 3.00			
	ระดับ 3 ผลการประเมิน 3.50			
	ระดับ 4 ผลการประเมิน 4.00			
	ระดับ 5 ผลการประเมิน 4.50			
3. ผลการประเมินคุณภาพภายใน ระดับคณะ/สำนัก	ระดับ 1 ผลการประเมิน 1.00	ระดับ 3	20%	- ตัวชี้วัดที่พิจารณาจากคุณภาพการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพ - พิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายในในปีนั้นๆ - ระบุคะแนนตามผลการประเมินของหน่วยงาน
	ระดับ 2 ผลการประเมิน 2.00			
	ระดับ 3 ผลการประเมิน 3.00			
	ระดับ 4 ผลการประเมิน 4.00			
	ระดับ 5 ผลการประเมิน 5.00			
4. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และการบริหาร	ระดับ 1 ผลการประเมิน 2.50	ระดับ 3	20%	- ตัวชี้วัดหลักของมหาวิทยาลัยฯ - พิจารณาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และการบริหาร - กำหนดระยะห่าง +/- 0.5
	ระดับ 2 ผลการประเมิน 3.00			
	ระดับ 3 ผลการประเมิน 3.50			
	ระดับ 4 ผลการประเมิน 4.00			
	ระดับ 5 ผลการประเมิน 4.50			
5. โครงการ/งาน ที่แต่ละบุคคลเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา	ระดับ 1(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)	ระดับ 3	10%	- ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลโดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา
	ระดับ 2(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 3(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 4(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
	ระดับ 5(ระบุตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา)			
รวม			100%	

จากตัวชี้วัดที่กำหนดเหล่านี้ ในการทำการตกลงและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำข้อมูลเหล่านี้กรอกลงในแบบฟอร์ม ป-มรม-1

2. ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) สัดส่วนคะแนนในการประเมิน
ร้อยละ 30 ในส่วนนี้ จะถูกกำหนดตัวชี้วัดออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 สมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกำหนด ให้ประเมิน
ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับพนักงานทุกคน ร้อยละ 20 โดยมี 5 ข้อ ดังนี้

สมรรถนะหลัก	น้ำหนัก
1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	20%
2. ความเชี่ยวชาญในงาน	20%
3. การมีคุณธรรม จริยธรรม	20%
4. จิตบริการ	20%
5. การทำงานเป็นทีม	20%
รวม	100%

สำหรับรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะดูได้จาก ความหมายและแนวทางการประเมินสมรรถนะ

2.2 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน ร้อยละ 10 โดยกำหนดให้
ประเมินจาก

1) พนักงานสายสนับสนุน ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) พนักงานสายวิชาการ ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในการทำการตกลงและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำข้อมูลในข้อ 2.1 และ 2.2 กรอกลง
ในแบบฟอร์ม ป-มรม-2

บทสรุป

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญ
ของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อ
ผลักดันภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ใน
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการ
บริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่น เป็นข้อมูลประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจาก
ราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของพนักงานในสังกัด รวมทั้งนำไปใช้
ประกอบการตัดสินใจด้านการให้แรงจูงใจแก่บุคลากร โดยการให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทน
สำหรับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป