



ที่ นธ ๐๐๑๗.๕/ว ๕๓๒๓

ศาลากลางจังหวัดนราธิวาส

ถนนศูนย์ราชการ นธ ๙๖๐๐๐

๒๒ กันยายน ๒๕๖๙

เรื่อง ชักซ้อมแนวทางการดำเนินการจัดทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒

เรียน หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดนราธิวาส

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว ๔ ลงวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว ๑๙ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๙ จำนวน ๑ ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนกรณีข้าราชการไม่จัดทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

โดยที่ส่วนราชการได้หารือสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการบังคับใช้ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยเฉพาะเรื่องแนวทางการจัดทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าวเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงเห็นควรยกเลิกหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว ๔ ลงวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗ และแจ้งชักซ้อมแนวทางการดำเนินการจัดทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ตัวอย่างแบบค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อประกอบการจัดทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายกฤษณันท์ คำไร)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ว่าราชการจังหวัดนราธิวาส

สำนักงานจังหวัด

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๓๖๔ ๒๖๑๖-๒๐ ต่อ ๗๖๐๖๕

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ hrnarathiwat60@gmail.com



ที่ นร ๑๐๐๑/ว ๑๙

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนครพนม ๕๖๐๐๖

๒ กันยายน ๒๕๖๙



เรื่อง ชักซ้อมแนวทางการดำเนินการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการ
การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดนครพนม

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล

เลขรับที่ ๑๑๐
วันที่ ๗ ก.ย. ๒๕๖๙

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว ๔ ลงวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แนวทางการดำเนินการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

๒. ตัวอย่างแบบคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

๓. แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อประกอบ
การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนกรณีข้าราชการไม่จัดทำคำมั่นในการพัฒนา
ปรับปรุงตนเองตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถ
ปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

โดยที่ส่วนราชการได้หารือสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการบังคับใช้ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการ
พลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยเฉพาะเรื่องแนวทางการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติตาม
กฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าวเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงเห็นควรยกเลิกหนังสือที่อ้างถึง และแจ้งชักซ้อม
แนวทางการดำเนินการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ตัวอย่างแบบคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุง
ตนเอง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อประกอบการจัดทำ
คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ - ๓ ซึ่งส่วนราชการสามารถ
ดาวน์โหลดได้จาก QR code ที่ปรากฏท้ายหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งกรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักกฎหมาย

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๐๒๔

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@ocsc.go.th



สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ - ๓



ที่ นร ๑๐๐๑/ ว๕

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๓ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ
ออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒

เรียน (เวียน กระทรวง กรม และจังหวัด)

ด้วยมีส่วนราชการหรือเกี่ยวกับการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามข้อ ๔
ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการ
ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งออกตามความในมาตรา ๑๑๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

ก.พ. พิจารณาเรื่องนี้แล้วเห็นว่า การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามข้อ ๔
ของกฎ ก.พ. ๖ คือการให้โอกาสข้าราชการได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นในรอบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการถัดไป ดังนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ชี้แจงและเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้นั้นได้จัดทำคำมั่นแล้ว
แต่ข้าราชการผู้นั้นไม่จัดทำคำมั่นหรือไม่ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานในคำมั่น ผู้บังคับบัญชาสามารถให้
พยานบุคคลซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนลงลายมือชื่อรับรองว่า ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาส
ให้ข้าราชการผู้นั้นจัดทำคำมั่นแล้ว และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินถัดไป
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ หากข้าราชการผู้นั้นไม่ผ่านการประเมินหรือมีผล
การปฏิบัติราชการอยู่ในระดับที่ต้องให้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองอีกครั้งหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถ
ดำเนินการตามข้อ ๕ ของกฎ ก.พ. ๖ ต่อไปได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักกฎหมาย

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๖๑๒

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๕๗๑

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : saraban@ocsc.go.th

แนวทางการดำเนินการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง
ตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถ
ปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒

(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว๑๙ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๙)

ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ มีเจตนารมณ์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ส่วนราชการคาดหวังได้มีโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ส่งผลให้ระบบราชการไทยคงไว้ซึ่งข้าราชการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการของส่วนราชการตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ของส่วนราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำนักงาน ก.พ. จึงขอชักชวนความเข้าใจเพื่อประกอบการดำเนินการ ดังนี้

๑. จำนวนครั้งในการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

ตามที่กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการพัฒนาปรับปรุงตนเองของข้าราชการมีระยะเวลาไม่เกินสามรอบการประเมิน โดยเริ่มนับตั้งแต่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการครั้งแรกที่นำมาสู่การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถให้ออกาสข้าราชการในการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ไม่เกิน ๒ ครั้งติดต่อกัน

๒. การประเมินผลการปฏิบัติราชการในกรณีข้าราชการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองถือเป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและถือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อ ๙ (๒) ของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ (ว ๒๐/๒๕๕๒) และให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ว ๒๐/๒๕๕๒

๓. แนวทางในการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของส่วนราชการ

เพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำตัวอย่างคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒) โดยมีแนวทางการดำเนินการจัดทำ ดังต่อไปนี้

๓.๑ การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่ ๑

(๑) ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินชี้แจงให้ผู้รับการประเมินทราบถึงเหตุผลในการได้รับผลการประเมินระดับ “ต้องปรับปรุง” เช่น ผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ สมรรถนะที่ไม่เป็นไปตามที่ ก.พ. หรือส่วนราชการกำหนด หรือข้อควรปรับปรุงอื่น ๆ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงแสดงเหตุผลของตนด้วย เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมต่อไป

(๒) ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินจัดให้ผู้รับการประเมินจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยตกลงกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างชัดเจนร่วมกัน ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสม โดยการประเมินจะต้องประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้กำหนดได้ตามความเหมาะสมโดยพิจารณาถึงภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินเป็นหลักแต่ต้องมีเนื้อหาอย่างน้อย

- ตัวชี้วัด : งานที่ได้รับมอบหมาย และ/หรือ งานค้าง (ถ้ามี) รวมถึงเรื่องที่กำหนดให้ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาปรับปรุงตนเอง (ถ้ามี)

- คำนวณน้ำหนักและค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

ทั้งนี้ หากผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินต้องการให้ผู้รับการประเมินพัฒนาปรับปรุงตนเองในเรื่องใด ให้ระบุสิ่งที่ต้องการให้ผู้รับการประเมินพัฒนาปรับปรุงตนเอง เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาตนเอง วิธีการดำเนินการเพื่อไปถึงเป้าหมาย และระยะเวลาของการดำเนินการในแต่ละเรื่องไว้ด้วย

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้พิจารณาจากสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดเพิ่มเติม (ถ้ามี)

(๓) ให้ระบุระยะเวลาดำเนินการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้สอดคล้องกับรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (๖ เดือน) ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยอาจกำหนดความถี่ในการติดตามได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และพัฒนาการของผู้รับการประเมิน เช่น กำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ในช่วง ๒ เดือนแรก และขยายเป็นทุก ๑ เดือน และ ๒ เดือนตามลำดับ จนครบกำหนดรอบการประเมิน นอกจากนี้ ให้ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองในแต่ละขั้นตอนด้วย ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดการดำเนินการในรูปแบบของแผนขั้นตอนการพัฒนาตนเองหรือการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินก็ได้

(๔) เมื่อจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินจัดให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อไว้ ทั้งนี้ หากผู้รับการประเมินไม่ลงลายมือชื่อให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินจัดให้มีพยานซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนลงลายมือชื่อรับรองว่า ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน

ได้เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองแล้วและให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินถัดไปจากคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองดังกล่าว

(๕) ให้ส่วนราชการใช้แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนบท้ายหนังสือ ว ๒๐/๒๕๕๒

(๖) ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินรายงานการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อทราบด้วย

๓.๒ การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่ ๒

ในกรณีที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่ ๑ อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ เห็นควรให้ผู้นั้นเข้ารับการพัฒนาปรับปรุงตนเองอีกครั้งหนึ่งตามข้อ ๕ (๒) ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินดำเนินการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่ ๒ ซึ่งมีระยะเวลาไม่เกินหนึ่งรอบการประเมิน (๖ เดือน) โดยดำเนินการตามข้อ ๓.๑ (๑) – (๕) โดยให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินรายงานการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองและผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งประเมินจากคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ครั้งที่ ๒ ต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป

ทั้งนี้ แบบคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองตามที่แนบท้ายนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ โดยไม่มีผลทำให้คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองดังกล่าวเสียไป แต่ทั้งนี้ ควรคงไว้ซึ่งสาระสำคัญตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓.๓ กรณีผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ มีดุลพินิจไม่ให้จัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองครั้งที่ ๒

หากผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ มีดุลพินิจให้ดำเนินการตามข้อ ๕ (๑) หรือ (๓) ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ก็ให้สั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญรายดังกล่าวออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการตามมาตรา ๑๑๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ทั้งนี้ วันที่ออกจากราชการให้เป็นไปตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๔ และให้แจ้งสิทธิการอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมตามมาตรา ๑๑๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกอบข้อ ๘ ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ไว้ในคำสั่งด้วย

เมื่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ สั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ
ออกจากราชการตามข้อ ๕ (๑) หรือ (๓) แล้ว ให้อย่างงานต่อ อ.ก.พ. กระทรวง และหาก อ.ก.พ. กระทรวง
เห็นว่าคำสั่งดังกล่าวไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมและมีมติประการใด ก็ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ
ตามมาตรา ๕๗ ปฏิบัติตามมติ อ.ก.พ. กระทรวง ทั้งนี้ เมื่อได้มีคำสั่งหรือปฏิบัติตามมติ อ.ก.พ. กระทรวงแล้ว
ก็ให้แจ้งคำสั่งหรือการปฏิบัติให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นทราบ

(ตัวอย่าง)

แบบคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

วันที่.....

ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่ง.....

สังกัด.....กรม.....กระทรวง.....

ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน.....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป.....

ตามที่ข้าพเจ้าได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินที่...../.....

(เช่น ๑/๒๕๖๙) ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่ ในระดับ “ต้องปรับปรุง” นั้น

เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตาม กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ ข้าพเจ้าขอให้คำมั่น ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองต่อผู้บังคับบัญชาสำหรับรอบการประเมินที่...../..... ตั้งแต่ วันที่.....ถึงวันที่..... ดังนี้

๑. ข้าพเจ้ารับทราบและเข้าใจว่า เหตุผลที่ข้าพเจ้าได้รับผลการประเมินในระดับที่ต้องปรับปรุงเนื่องจาก (เช่น ผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามที่ ก.พ. และ/หรือส่วนราชการกำหนด)

(ตัวอย่าง)

๒. ข้าพเจ้าให้คำมั่นว่าจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายงานและการพัฒนาตนเองตามที่ตกลงร่วมกันให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบการประเมิน	ตัวชี้วัด ^(๑)	ค่าน้ำหนัก ^(๒)	ค่าเป้าหมาย ^(๓)
ประเมิ			
ผลสัมฤทธิ์ของงาน	ก. งานค้าง (ถ้ามี) ข. งานที่ได้รับมอบหมาย ค. การพัฒนาปรับปรุงตนเอง (ถ้ามี)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐	
พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ	ก. สมรรถนะหลัก (ตามที่ ก.พ. กำหนด) ข. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ (ตามท่ส่วนราชการกำหนด)	รวมกันไม่เกิน ร้อยละ ๓๐	

๓. ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนและช่วยเหลือ หรือมีความเห็น/ข้อเสนอแนะ ^(๔) ดังนี้

๓.๑ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน ^(๕)

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ^(๖)

.....

.....

.....

.....

.....

(ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรมีการประเมินเพื่อติดตามความก้าวหน้าและรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปตามลำดับทุก ๆ วัน/สัปดาห์/เดือน ด้วย ^(๗))

(ตัวอย่าง)

๔. กรณีที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าพเจ้าอยู่ในระดับต้องปรับปรุง สองครั้ง ติดต่อกันนับแต่รอบการประเมินที่/..... (ระบุรอบการประเมินครั้งแรกสุดที่ได้ผลประเมินในระดับต้องปรับปรุง) ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่ ข้าพเจ้ารับทราบว่า ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุมีอำนาจสั่งให้ข้าพเจ้าออกจากราชการตามมาตรา ๑๑๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกอบข้อ ๕ ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยไม่ต้องให้โอกาสในการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองอีกครั้งก็ได้

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความคับข้องใจอันเกิดจากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีสิทธิร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหรือต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ได้ ทั้งนี้ ตามนัยมาตรา ๑๒๒ ประกอบมาตรา ๑๒๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา ๑๑๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ข้าราชการผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.พ.ค. ได้ ภายใน ๓๐ วันนับแต่วันที่ทราบหรือถือว่าทราบคำสั่งให้ออกจากราชการ โดยให้อุทธรณ์มายัง ก.พ.ค. เลขที่ ๔๗/๑๑๑ ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

การให้คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของข้าพเจ้าตามหนังสือฉบับนี้ถือเป็นการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ ในรอบการประเมินที่/..... โดยเอกสารนี้จัดทำขึ้นจำนวน สามฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกันทุกประการ โดยให้ข้าพเจ้า ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ยึดถือไว้คนละหนึ่งฉบับ

ลายมือชื่อ ผู้รับการประเมิน
(.....)

วันที่/...../.....

ลายมือชื่อ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน
(.....)

วันที่/...../.....

ลายมือชื่อ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป
(.....)

วันที่/...../.....

(ตัวอย่าง)

(ใช้เฉพาะกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือชื่อในคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง)

ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ตกลงกันจัดทำคำมั่นฉบับนี้ขึ้นเมื่อวันที่

เดือน พ.ศ. แต่ผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือชื่อในคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง
ฉบับดังกล่าว จึงได้จัดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนลงลายมือชื่อรับรองว่าผู้บังคับบัญชา
ผู้ประเมินได้เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินจัดทำคำมั่นแล้ว

ลายมือชื่อ พยาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่/...../.....

(ตัวอย่าง)

หมายเหตุ

(๑) ตัวชี้วัดในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรประกอบไปด้วย งานที่ได้รับมอบหมาย งานค้าง (ถ้ามี) รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตนเองในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินประสงค์ให้มี

ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินเห็นว่าผู้รับการประเมินจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้ระบุสิ่งที่ต้องการให้ผู้รับการประเมินพัฒนาปรับปรุงตนเอง เช่น การพัฒนาทักษะและความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นการพัฒนาปรับปรุงด้านพฤติกรรมเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ โดยให้ส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระดับ

(๒) การกำหนดสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบในการประเมินให้เป็นไปตามข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒

(๓) ให้กำหนดค่าเป้าหมายโดยแบ่งเป็นระดับที่ชัดเจนและกำหนดคะแนนที่จะได้รับหากทำสำเร็จตามค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ ทั้งนี้ ควรมีระยะเวลากำกับค่าเป้าหมายในระดับสุดท้ายด้วย เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ ได้อย่างชัดเจน

(๔) ผู้บังคับบัญชาอาจให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้รับการประเมินได้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น การส่งผู้รับการประเมินไปเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้หรือทักษะที่ยังต้องปรับปรุง การมอบหมายผู้สอนงาน การกำหนดช่วงเวลาเป็นประจำทุกเดือนเพื่อพูดคุยและติดตามดูแล

(๕) ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาตามข้อ ๒ ของ ว ๒๐/๒๕๕๒

(๖) ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป หมายถึง ผู้บังคับบัญชาผู้กำกับดูแลผู้รับการประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เช่น อธิบดี ปลัดกระทรวง เป็นต้น

(๗) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปสามารถติดตามความคืบหน้าได้ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรดำเนินการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันโดยบันทึกความเห็นและข้อเสนอแนะไว้กับคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองแล้วแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบและรายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปตามลำดับเพื่อทราบ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามความก้าวหน้าได้ตามสถานการณ์ของผู้รับการประเมิน โดยในระยะเวลาหนึ่งรอบการประเมิน (๖ เดือน) ไม่จำเป็นต้องกำหนดระยะความถี่เท่ากันตลอด เช่น ในช่วง ๒ เดือนแรก จำเป็นจะต้องติดตามพฤติกรรมอย่างใกล้ชิดอาจกำหนดระยะเวลาติดตามการพัฒนาทุก ๑ - ๒ สัปดาห์ เมื่อระยะเวลาผ่านไป ผู้รับการประเมินมีพัฒนาการในการพัฒนาตนเองที่ดีขึ้นอาจเว้นระยะการติดตามเป็นทุก ๑ เดือน เป็นต้น

หมายเหตุ : ตัวอย่างแบบคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองฉบับนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ โดยไม่มีผลทำให้คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองดังกล่าวเสียไป แต่ทั้งนี้ ควรคงไว้ซึ่งสาระสำคัญตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เพื่อประกอบการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๑/ว๑๙ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๙)

๑. หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทุนสำคัญที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายการดำเนินงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งอาจขาดแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ส่วนราชการคาดหวัง ดังนั้น การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองจึงเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการมีแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนดแนวทางการพัฒนา เป้าหมายการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และวิธีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการยกระดับผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) ที่มีความชัดเจนเหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงเป้าหมาย แนวทาง และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปรับปรุงได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจนเข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดตามกรณีศึกษา (Case-based KPI) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ติดตามผล และประเมินผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของแต่ละบุคคลอันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพข้าราชการพลเรือนสามัญและการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการอย่างยั่งยืนต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชามีแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะและพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ

๓. ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

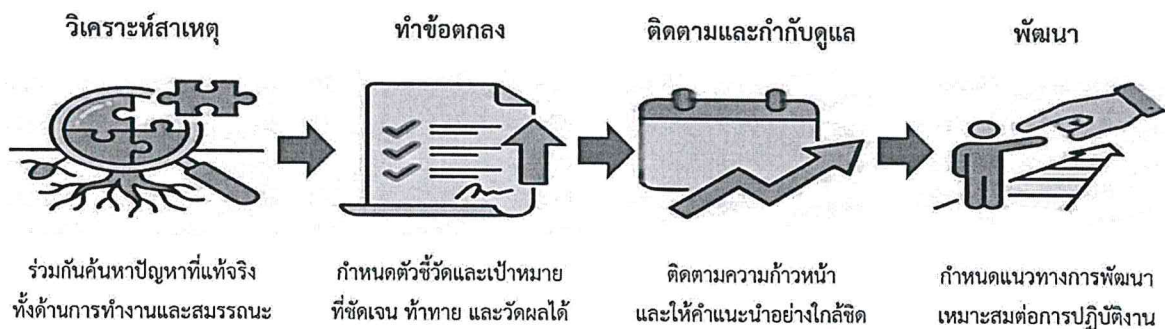
เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหา (Root Cause Analysis) ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินชี้แจงให้ผู้รับการประเมินทราบถึงเหตุผลในการได้รับผลการประเมินระดับ “ต้องปรับปรุง” และร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ/พฤติกรรม ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงเหตุผลของตนด้วย เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขอย่างเหมาะสมต่อไป

๓.๒ การกำหนดข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติให้เกิดผลในรอบการประเมิน พร้อมกำหนดค่าน้ำหนักและค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่ชัดเจน วัดผลได้ มีความท้าทาย และสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการที่คาดหวัง

๓.๓ การติดตามและกำกับดูแล (Follow-up & Close Supervision) ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรติดตามความก้าวหน้าและกำกับดูแลผลการปฏิบัติราชการตามคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาจกำหนดความถี่ในการติดตามได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และพัฒนาการของผู้รับการประเมิน เช่น กำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ในช่วง ๒ เดือนแรก และขยายเป็นทุก ๑ เดือน และ ๒ เดือนตามลำดับ จนครบกำหนดรอบการประเมิน พร้อมทั้งควรบันทึกหลักฐานการติดตามและรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเป็นระยะด้วย

๓.๔ การพัฒนา (Development) ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ มาใช้เป็นหลักในการพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด



๔. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและกรณีศึกษา

๔.๑ เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทาง SMART Objectives

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (Key Performance Indicators: KPIs) ตามแนวทาง SMART Objectives เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เป้าหมายของข้าราชการพลเรือนสามัญมีความชัดเจน วัดผลได้จริง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยหลักการ SMART ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้

องค์ประกอบ	ความหมายและแนวทางการปฏิบัติ	คำถามสำคัญเพื่อการตรวจสอบ
S - Specific (มีความเฉพาะเจาะจง)	เป้าหมายต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้รับผิดชอบ และพื้นที่หรือกระบวนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	- ต้องทำอะไรให้สำเร็จ? - ใครคือผู้รับผิดชอบหลัก? - ดำเนินการในขอบเขตใด?
M - Measurable (สามารถวัดผลได้)	ต้องสามารถประเมินความสำเร็จออกมาเป็นเชิงปริมาณ ตัวเลข สถิติ หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อป้องกันความลำเอียงในการประเมิน	- ใช้เกณฑ์ใดในการวัดความสำเร็จ? - มีเป้าหมายเป็นตัวเลขเท่าใด?
A - Achievable (ปฏิบัติได้จริงและมีความท้าทาย)	เป้าหมายต้องมีความท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ แต่ต้องอยู่ภายใต้ทรัพยากร งบประมาณ และกรอบเวลาที่มืออยู่จริง	- มีความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีหรือไม่? - ทำลายศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพียงใด?
R - Relevant (มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง)	ตัวชี้วัดรายบุคคลต้องสอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน เป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และสนับสนุนภาพรวมขององค์กร	- สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่?
T - Time-bound (มีกรอบเวลาที่ชัดเจน)	ต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จหรือช่วงเวลาในการประเมินผลที่แน่นอน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ	- งานต้องแล้วเสร็จภายในวันที่เท่าไร? - มีช่วงเวลาการติดตามความก้าวหน้าอย่างไร?

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ SMART Objectives ในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ประเด็น	ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามหลัก SMART	ตัวชี้วัดที่เป็นไปตามหลัก SMART
การกำหนดตัวชี้วัด	ปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้น	ลดระยะเวลาในการตรวจสอบและอนุมัติคำขอรับบริการจากประชาชน ลงร้อยละ ๒๐ ภายในไตรมาสที่ ๓ พร้อมรักษาระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕
	ให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว	ให้บริการประชาชนแล้วเสร็จภายใน ๑๕ นาทีต่อราย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของผู้มารับบริการ
	พัฒนาทักษะการทำงานของตนเอง	ผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างน้อย ๒ หลักสูตร และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

๔.๒ แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล

ในการจัดทำตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (KPIs) สำหรับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับ "ต้องปรับปรุง" อาจมีความแตกต่างจากการตั้งเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานทั่วไป โดยหลักการสำคัญคือต้องเปลี่ยนจากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มาเป็นการ "ตั้งผลงานกลับสู่มาตรฐานขั้นต่ำที่ส่วนราชการคาดหวัง" (Baseline Expectations) ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จึงควรดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

(๑) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยการร่วมกันพูดคุยและวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เช่น การขาดความรู้/ทักษะ (Skill Gap) การขาดแรงจูงใจ/ทัศนคติ (Will Gap) หรือเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ปัญหาครอบครัว สุขภาพ หรือทรัพยากรที่ใช้ทำงานไม่เพียงพอ เป็นต้น

(๒) การกำหนดความคาดหวังขั้นต่ำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันและเห็นพ้องว่า "ภาพความสำเร็จขั้นต่ำ" ที่ส่วนราชการยอมรับได้คืออะไร รวมทั้ง "พฤติกรรมการปฏิบัติงาน" ที่ส่วนราชการคาดหวังคืออะไร

(๓) การกำหนดตัวชี้วัดตามหลัก SMART โดยจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และค่าน้ำหนัก ให้ครบถ้วนตามหลักการทั้ง ๕ ประการ รวมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามความเหมาะสมของสถานการณ์และพัฒนาการของผู้รับการประเมิน

๔.๓ แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด

เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับปัญหาที่แตกต่างกัน จึงแบ่งแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดออกเป็น ๓ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่สมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง (เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน) เหมาะสำหรับผู้มีพฤติกรรมการปฏิบัติราชการดี ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีจิตบริการ แต่ผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีความล่าช้า หรือมีข้อผิดพลาด ดังนั้น ตัวชี้วัดควรเน้นที่การเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Skills) การบริหารเวลา และคุณภาพของงาน

ตัวอย่างตัวชี้วัดในกรณีที่ ๑

ตัวชี้วัดในการพัฒนาตนเอง (KPIs)	ค่าเป้าหมาย (Target)
ระดับความสำเร็จในการทำความเข้าใจและปฏิบัติงานตามระเบียบ/คู่มือใหม่	ภายใน ๑ เดือน สามารถจัดทำร่างเอกสาร หรือวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบได้ถูกต้อง โดยมีข้อผิดพลาดในสาระสำคัญไม่เกิน ๑ ครั้งต่องาน
ระดับความสำเร็จของการส่งมอบงานตามกำหนดเวลา	ส่งงานตรงตามกำหนดเวลา ๑๐๐% ทุกเดือน
ระยะเวลาเฉลี่ยในการปฏิบัติงาน	สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จได้ภายในระยะที่กำหนด
การเข้ารับการพัฒนาทักษะเฉพาะสายงาน (Hard Skills)	ผ่านการอบรมอย่างน้อย ๒ หลักสูตร และจัดทำรายงานสรุป

กรณีที่ ๒ ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่สมรรถนะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (เน้นการพัฒนาสมรรถนะ/พฤติกรรม) เหมาะสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลงานตามเป้าหมาย แต่ไม่แสดงสมรรถนะหรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน เช่น การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร หรือจิตบริการ ดังนั้น ตัวชี้วัดควรเน้นที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตัวอย่างตัวชี้วัดในกรณีที่ ๒

ตัวชี้วัดในการพัฒนาตนเอง (KPIs)	ค่าเป้าหมาย (Target)
ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงพฤติกรรม การให้บริการ (Service Mind)	ข้อร้องเรียนด้านพฤติกรรมหรือคำพูดจากผู้มารับบริการลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
สถิติการมาปฏิบัติราชการและการเข้าร่วมประชุมทีม	เข้าปฏิบัติงานและเข้าร่วมการประชุมตรงเวลาทุกครั้ง
การเข้ารับการพัฒนาด้านทักษะพฤติกรรม เช่น หลักสูตรการทำงานเป็นทีม, การควบคุมอารมณ์ (EQ)	ผ่านการอบรมอย่างน้อย ๑ หลักสูตร และจัดทำรายงานสรุปและแนวทางการประยุกต์ใช้ในการทำงาน
ระดับการให้ความร่วมมือในกิจกรรมส่วนรวมขององค์กร	เข้าร่วมกิจกรรมส่วนรวมของหน่วยงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมทั้งหมดที่จัดขึ้น

กรณีที่ ๓ ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสมรรถนะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (เน้นการกำกับดูแลใกล้ชิด) เหมาะสำหรับผู้ที่มีปัญหาทั้งด้านการสร้างผลงานและพฤติกรรม จำเป็นต้องได้รับการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด (Close Supervision) ตัวชี้วัดควรเน้นเรื่องวินัยพื้นฐาน การส่งงานให้สำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำ และการประเมินติดตามผลของงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างตัวชี้วัดในกรณีที่ ๓

ตัวชี้วัดในการพัฒนาตนเอง (KPIs)	ค่าเป้าหมาย (Target)
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานประจำวันตามรายการ (Checklist) ที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา	ปฏิบัติงานได้ครบถ้วนและถูกต้องตาม Checklist ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของงานรายสัปดาห์
การรักษาวินัยขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ	มาปฏิบัติราชการตรงเวลาทุกครั้ง และไม่มีภาระที่หนีหน้าที่หรือขาดงานโดยไม่มีเหตุอันควร
จำนวนครั้งของข้อผิดพลาดร้ายแรงที่ส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน	ต้องไม่มีข้อผิดพลาดร้ายแรงเกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาการจัดทำแผนปรับปรุง
จำนวนครั้งในการเข้าร่วมรับการสอนงาน (Coaching & Mentoring) จากผู้บังคับบัญชา	เข้ารับการสอนงานและติดตามผลอย่างน้อยเดือนละ ๒ ครั้ง พร้อมบันทึกความก้าวหน้าชัดเจน
ร้อยละของความพึงพอใจจากผู้บังคับบัญชาต่อทัศนคติและการปรับปรุงตนเอง	ผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมความตั้งใจในการปรับปรุงตนเองผ่านเกณฑ์ร้อยละ ๗๐

๕. ข้อเสนอแนะและเทคนิคสำคัญ

๕.๑ การวิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกก่อนการกำหนดตัวชี้วัด (Root Cause Analysis)

ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินควรดำเนินการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่เป็นสาเหตุแท้จริงของปัญหาก่อนดำเนินการกำหนดตัวชี้วัด หลีกเลี่ยงการตั้งเกณฑ์การวัดผลโดยปราศจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ในกรณีที่ผู้รับการประเมินส่งมอบงานล่าช้า อาจไม่ได้เกิดจากข้อบกพร่องส่วนบุคคล แต่อาจเกิดจากความไม่เข้าใจเป้าหมายของงาน ความซับซ้อนของกระบวนการ หรือการขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

๕.๒ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในการสื่อสาร (Psychological Safety)

การพูดคุยสนทนาเพื่อชี้แจงและปรับปรุงข้อบกพร่อง ควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างการเข้าใจและการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และควรหลีกเลี่ยงการใช้ลักษณะถ้อยคำที่เป็นการทำโทษหรือเพ่งเล็งบุคคล เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินมีความพร้อมในการมีส่วนร่วม และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ เมื่อชี้ให้เห็นปัญหาแล้ว แทนที่ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินจะเป็นผู้สั่งการมอบหมายฝ่ายเดียว อาจเปลี่ยนเป็นตั้งคำถามว่า "จากข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คุณคิดว่าเราจะปรับวิธีการทำงานอย่างไรได้บ้างเพื่อให้งานส่งทันเวลา?" เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินเสนอแนะหรือคิดวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และมีโอกาสทำสำเร็จสูงกว่าการถูกบังคับ

๕.๓ การติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง (Continuous Follow-up)

ในระยะเริ่มแรกของการจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองควรปฏิบัติตามแนวทางการติดตามผลที่มีความถี่สูง (เช่น สัปดาห์ละครั้ง) เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคหน้างานได้อย่างทันท่วงที และเมื่อผู้รับการประเมินมีแนวโน้มพัฒนาการเชิงพฤติกรรมหรือผลงานที่ดีขึ้นตามลำดับ จึงค่อยพิจารณาขยายระยะเวลาในการติดตามผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์

๕.๔ การจัดทำระบบบันทึกหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Documentation)

ควรจัดให้มีการบันทึกข้อมูลการสอนงาน (Coaching Log) การให้คำปรึกษา และผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นระบบและเป็นระยะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงและสนับสนุนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในรอบการประเมินให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล
