แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน และการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับรอบการประเมิน 1 กรกฎาคม 2563 – 30 มิถุนายน 2564

(ผ่านการเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ครั้งที่ 29/2563 เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2563)

♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

ที่มาหลักการเหตุผล

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มีความเข้าใจกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ตลอดจนหนังสือกองทรัพยากรบุคคลตามมติของคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (ก.บ.ค.) แจ้งแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน ฉบับลงวันที่ 4 ธันวาคม 2560 และฉบับลงวันที่ 11 มิถุนายน 2562

นอกจากนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และใช้บริหารทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ จึงเสนอทบทวนสาระสำคัญของหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณสมบัติและที่มาของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน สัดส่วนการประเมินผล และแนวปฏิบัติในการจัดทำและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแบบฟอร์มการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ประจำปี 2564 ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดข้อตกลงฯ ได้ครบถ้วนตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดล และลดโอกาสเกิดข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน รวมถึงข้อร้องเรียนต่าง ๆ

ข้อเสนอทบทวนกระบวนการวางแผนจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

1. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement)

เพื่อให้แนวปฏิบัติมีความชัดเจน ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมิน มีแนวปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี ต้องการให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ข้อตกลงการปฏิบัติงานควรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์ของคณะฯ และ/หรือแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ตลอดจนให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงานตำแหน่งงาน และความรู้ความสามารถตามระดับตำแหน่ง **จึงมีแนวปฏิบัติและข้อแนะนำในการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติงาน** ดังนี้

1.1 การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานในส่วนของผลงาน (Performance Agreement)

ให้ **"ผู้ประเมิน"** และ **"ผู้รับการประเมิน"** ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และควรครอบคลุม 4 ภารกิจ (ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559) ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และระดับตำแหน่ง ได้แก่

1.1.1 **<u>ภารกิจที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ/หรือ แผนกลยุทธ์ของส่วนงาน</u>**
เพื่อสนับสนุนพันธกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

1.1.2 **<u>ภารกิจหลักของตำแหน่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน</u>**
เพื่อยกระดับคุณภาพประสิทธิภาพงาน และเป็นการปรับปรุงงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.1.3 **<u>ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม</u>**
เป็นการมอบหมายงาน เพื่อพัฒนางาน ศักยภาพ และขีดความสามารถของบุคลากร เช่น งานโครงการ การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) การเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ (Job Enrichment)

1.1.4 **<u>ภารกิจเพื่อส่วนรวม</u>**
เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม และ/หรือ การร่วมกิจกรรมของคณะฯ เช่น งานพิธีการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัยหรือคณะฯ และอาจหมายรวมถึง กิจกรรมส่วนกลางที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน

1.2 ข้อแนะนำการกำหนดสัดส่วนข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: Assignment Weights)

การกำหนดสัดส่วนของข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: Assignment Weights) มีความสำคัญต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรภายในคณะฯ มีความแตกต่างกันในระดับตำแหน่ง ระดับผู้บริหารลงไปจนถึงระดับช่วยปฏิบัติการ รวมถึงระดับตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งแต่ละระดับตำแหน่งมีบทบาทในการร่วมผลักดันยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ แตกต่างกันออกไปตามบริบท บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ คณะฯ มีแนวทางในการกำหนดสัดส่วนของข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ของแต่ละระดับตำแหน่ง ตามภารกิจ 4 ภารกิจ ภายใต้ข้อบังคับฯ ดังนี้

แนวทางการกำหนดสัดส่วนในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ของแต่ละระดับตำแหน่ง				
ภารกิจที่มอบหมาย / ระดับตำแหน่ง	ภารกิจที่ 1 ภารกิจที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนกลยุทธ์ของส่วนงาน	ภารกิจที่ 2 ภารกิจหลักของตำแหน่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน	ภารกิจที่ 3 ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ภารกิจที่ 4 ภารกิจเพื่อส่วนรวม
ผู้บริหารระดับสูง * (รองคณบดี/หัวหน้าภาควิชา/ผู้อำนวยการ รร., รพ., ศูนย์การแพทย์, สถาบัน)	70%**	10%	15%	5%
ผู้บริหารระดับกลาง * (ผช.คณบดี/รองหน.ภาค/รองผอ./ผช.ผอ./เลขานุการคณะฯ/หน.กลุ่มสาขาวิชา/หน.ฝ่าย)	50%**	25%	20%	5%
ผู้บริหารระดับต้น * หน.งาน/หน.งานภายใต้ฝ่าย/รองหน.ฝ่าย-งาน/ผตก./หน.หน่วยทางการพยาบาล/หน.หน่วย/หน.หอ/หน.ห้อง/หน.หน่วยสายสนับสนุน (ที่มีคำสั่งแต่งตั้ง/หนังสือมอบหมายงาน) หน.ศูนย์ (ภายใต้ศูนย์สนับสนุนพันธกิจและศูนย์ความเป็นเลิศ	30% ***	50%	15%	5%
บุคลากรระดับปฏิบัติการ ทุกตำแหน่ง (คุณวุฒิ ป.ตรี ขึ้นไป)	10% ***	60%	25%	5%
บุคลากรระดับช่วยปฏิบัติการ (คุณวุฒิ ต่ำกว่า ป.ตรี)	0% ***	75%	20%	5%

* *ระดับผู้บริหาร เป็นการกำหนดระดับภายในคณะฯ สำหรับใช้ในการแบ่งสัดส่วนตัวชี้วัด เพื่อการส่งมอบผลงานที่ชัดเจน และใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะฯ เท่านั้น*

** *กรณี ผู้บริหารระดับสูงและกลาง สามารถปรับเพิ่มสัดส่วนของภารกิจที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนกลยุทธ์ของส่วนงานได้มากกว่า % ที่กำหนดไว้ในตารางและปรับสัดส่วนของภารกิจอื่น ๆ ให้ครบถ้วน*

*** *กรณี ไม่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี สามารถปรับลดสัดส่วนไปเพิ่มภารกิจที่ 2 และ 3 ได้*

เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน สามารถจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานในส่วนของผลงานได้ครอบคลุม ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์จะกำหนดหัวข้อประเภทภารกิจไว้ให้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 เกณฑ์การให้คะแนน (scale rating)

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ประเมิน ดังนี้

1. ผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมายมาก หรือสูงกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังมาก	= 9 – 10 คะแนน
2. ผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย หรือได้ตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง	= 7 – 8 คะแนน
3. ผลลัพธ์ได้ใกล้เคียงเป้าหมาย หรือได้ใกล้เคียงผลลัพธ์ที่คาดหวัง	= 5 – 6 คะแนน
4. ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย หรือต่ำกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวัง	= 3 – 4 คะแนน
5. ไม่มีผลลัพธ์ หรือผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายมาก หรือต่ำกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังมาก	= 0 – 2 คะแนน

2. วิธีปฏิบัติในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

2.1 การกำหนดตัวชี้วัด

ให้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนให้ชัดเจน โดยระบุช่วงเป้าหมายที่คาดหวัง และควรประกอบด้วยเชิงปริมาณหรือกำหนดเวลาและเชิงคุณภาพ ที่ถือเป็นผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่คาดหวังในแบบฟอร์ม และขอให้ระบุช่วงเป้าหมายระดับอื่น ๆ ในแบบฟอร์มแนบข้อตกลงการปฏิบัติงาน

2.2 วิธีปฏิบัติในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและการนำส่ง

ให้ **“ผู้ประเมิน”** และ **“ผู้รับการประเมิน”** จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร และลงลายมือชื่อพร้อมวันที่ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน โดยมีการพูดคุยทำความเข้าใจถึงความสำเร็จที่คาดหวัง จึงจะถือว่าเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ถูกต้อง โดยให้ผู้บริหารหน่วยงาน **รวบรวมและสแกนข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ลงลายมือชื่อเรียบร้อยแล้วส่งให้ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ ผ่านระบบนำส่งข้อตกลงการปฏิบัติงาน** ตั้งแต่ต้นรอบปีประเมินฯ (แล้วเสร็จภายในเดือนกรกฎาคม) **เฉพาะปีประเมินผล 2564 ขอความร่วมมือให้ทุกหน่วยงาน นำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่จัดทำไว้แล้วใส่ลงในแบบฟอร์มใหม่ และจัดส่งฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ ภายใน 16 พฤศจิกายน 2563 (ผู้บริหารของหน่วยงาน สามารถมอบหมายให้ธุรการประจำหน่วยงาน รวบรวมและนำเข้าระบบนำส่งข้อตกลงการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด)**

2.3 กรณีที่ไม่สามารถจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันได้

กรณี **“ผู้ประเมิน”** และ**“ผู้รับการประเมิน”** ไม่สามารถจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันได้ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับถัดขึ้นไปเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาดและให้ถือเป็นที่สุด และ**หากผู้ปฏิบัติงานผู้ใดไม่ทำข้อตกลงการปฏิบัติงานตามคำวินิจฉัย ชี้ขาด ให้ถือว่าไม่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน** โดยให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยฐานขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และฐานไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของมหาวิทยาลัย (ตามข้อบังคับฯ 2561 ข้อ 6)

3. วิธีปฏิบัติในการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การได้มาซึ่งกรรมการ ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของส่วนงาน โดยมีข้อแนะนำเพิ่มเติมดังนี้

(1) **ผู้ประเมิน** ซึ่งถือเป็น **"ประธาน"** คณะกรรมการประเมิน คือ **ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน** หากคณะฯ มีการแบ่งหน่วยงานเป็นการภายใน และได้มอบหมายให้มีหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าสาขาวิชาปฏิบัติหน้าที่กำกับ ดูแล และบริหารจัดการหน่วยงานหรือสาขาวิชานั้น ๆ ให้ถือว่าหัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าสาขาวิชานั้นเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรในหน่วยงานหรือสาขาวิชา ทั้งนี้ **หากเป็นการมอบหมายให้กำกับดูแลกำกับหน่วยงาน (หัวหน้าหน่วยสายสนับสนุน) ให้มีคำสั่งแต่งตั้ง หรือมีหนังสือมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ<u>ไม่มอบหมายด้วยวาจา</u>**

(2) **ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อโดยผู้ประเมิน** เป็น **"กรรมการ"**

(3) **ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อจากกลุ่มผู้รับการประเมิน** จำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น **"กรรมการ"**

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งกรรมการตาม (3) ที่ได้รับการเสนอชื่อจากกลุ่มผู้รับการประเมินให้เป็นไปตาม ความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน **โดยผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่สังกัดหน่วยงานหรือส่วนงานเดียวกัน ซึ่ง<u>ทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน หรือปฏิบัติงานร่วมกันในฐานะผู้ร่วมงาน และ/หรือ มีการรับส่งข้อมูลการทำงานระหว่างกัน ทราบและเข้าใจการทำงานของผู้รับการประเมินภายในหน่วยงาน** และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ให้ส่วนงานหรือหน่วยงานแจ้งคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ นำส่งรายนามคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน**<u>ผ่านระบบนำส่งพร้อมกับการส่งข้อตกลงการปฏิบัติงาน</u>** ตั้งแต่ต้นรอบปีประเมินฯ

กรณีที่มีเหตุจำเป็น ต้องเปลี่ยนแปลงรายชื่อกรรมการระหว่างปีประเมินฯ ได้แก่ กรรมการโอนย้าย เปลี่ยนหน่วยงาน หรือพ้นสภาพด้วยเหตุใดๆ ให้ทำหนังสือแจ้งฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ เพื่อดำเนินการแก้ไขคำสั่งแต่งตั้งกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อนึ่ง กรณีที่จะเสนอชื่อกรรมการในส่วนที่ผู้ประเมินเสนอชื่อมากกว่า 1 คน จะต้องคำนึงถึงสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของกรรมการในส่วนที่ผู้รับการประเมินเสนอชื่อด้วย เช่น หากผู้ประเมิน (ประธาน) เสนอชื่อกรรมการฯ 2 รายชื่อ ผู้รับการประเมินจะต้องเสนอ 2 รายชื่อเช่นกัน เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อจากกลุ่มผู้รับการประเมิน เป็นจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามข้อบังคับฯ

****