สำเนา

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๓๖๙๗

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๑๗ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ

กราบเรียน/เรียน รอง - นรม., รัฐ - นร., กระทรวง, กรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย บัญชีสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วย

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้ขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังนี้

๑. กรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเชื่อมโยงระบบการประเมิน "ส่วนราชการ" กับระบบการประเมิน "ผู้บริหาร" โดยการประเมินหัวหน้าส่วนราชการในกำกับฝ่ายบริหารในมิติผลสัมฤทธิ์ (Performance) มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รวบรวมข้อมูล และในมิติด้านสมรรถนะ (Competency) มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. นำแนวทางที่ได้จากการศึกษาองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศเป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนต่อไป

๒. ให้นำกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐไปใช้กับผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นซึ่งอยู่ในกำกับของฝ่ายบริหารโดยอนุโลม และขอความร่วมมือให้หน่วยงานภาครัฐอื่นที่ไม่อยู่ในกำกับของฝ่ายบริหารนำกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐไปใช้โดยอนุโลมเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือระเบียบปกติของหน่วยงานนั้น ๆ

๓. ร่างแบบประเมินผู้บริหารหน่วยงานของรัฐและมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง ดำเนินการในรายละเอียด และประสานองค์กรกลางบริหารงานบุคคลให้ดำเนินการตามกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เสนอความเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ความละเอียดปรากฏตามบัญชีสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๔ ลงมติว่า

๑. เห็นชอบทั้ง ๓ ข้อ ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับความเห็นของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงยุติธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และข้อเสนอแนะของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

/๒. ให้สำนักงาน ก.พ. ...

๒. ให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดประเด็นการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติมให้ชัดเจน ครอบคลุมถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และการมีผลงานที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งให้พิจารณานำดัชนีชี้วัดสุขภาพองค์กรที่ปัจจุบันใช้อยู่ในภาคเอกชนมาปรับใช้ในการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐด้วย โดยอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับบริบทในภาคราชการ เช่น ความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เป็นต้น

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดทราบ/จึงเรียนยืนยันมา/จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ (อย่างยิ่ง)

ธีระพงษ์ วงศ์ศิวะวิลาส

(นายธีระพงษ์ วงศ์ศิวะวิลาส)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ
โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๗๔๓ (ศุทธินี), ๑๕๒๒ (ทรัพย์สิน)
โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๔๔๖
www.soc.go.th
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@soc.go.th

หมายเหตุ อัยการสูงสุด : จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
รอง - นรม., รัฐ - นร., กระทรวง : จึงเรียนยืนยันมา
องค์กรอิสระ, กรม : จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



ที่ นร ๑๐๐๗.๐๐๑/๔ สำนักงาน ก.พ.
ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือนายกรัฐมนตรีเห็นชอบให้เสนอคณะรัฐมนตรี
๒. กรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ

ด้วยสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) ขอเสนอเรื่อง แนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะรัฐมนตรีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๔ (๑๒) รวมทั้งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับปรุงกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีด้วยแล้ว

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

๑. <u>เรื่องเดิม</u>

๑.๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นไปตามมาตรา ๗๖ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดย ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ ซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบัน

๑.๒ นายกรัฐมนตรี ได้มีนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารองค์การ โดยมีข้อสั่งการเมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐ และวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการประเมินผู้บริหารองค์การ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารท้องถิ่น กำนันและผู้ใหญ่บ้าน และต่อมาคณะรัฐมนตรี ได้มีมติที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติม โดยในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ มีมติเห็นชอบแนวทางการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน และเห็นว่าความสำเร็จในการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนตามแนวทางนี้เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการทุกแห่ง โดยให้ผู้บังคับบัญชา สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ประเมินจากปริมาณและประสิทธิภาพของการชี้แจง ความทันต่อสถานการณ์ และความรับรู้ความเข้าใจของประชาชนตามผลสำรวจของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่แล้วเป็นปกติ และในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นำผลการ...

นำผลการดำเนินโครงการ "ทำความดีด้วยหัวใจ ลดภัยสิ่งแวดล้อม" ไปพิจารณาความเหมาะสม เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐด้วย เพื่อส่งเสริมให้การขับเคลื่อนโครงการฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๑.๓ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผู้บริหารองค์การใน ๓ กลุ่ม ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารท้องถิ่น และกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ปีละ ๒ ครั้ง ทุก ๆ ๖ เดือน โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นมา ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้ยกเว้นการประเมินผู้บริหารองค์การ เฉพาะในรอบการประเมินวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ - วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓ เพื่อลดภาระส่วนราชการในการระดมสรรพกำลังในการแก้ไขวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19)

๒. <u>เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี</u>

การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางนี้จะมีผลใช้บังคับกับผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี ดังนั้นจึงเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๔ (๑๒)

๓. <u>ความเร่งด่วนของเรื่อง</u>

การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางนี้เป็นข้อเสนอที่จะเริ่มประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป ซึ่งมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ โดยเฉพาะการประสานองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินการภายในให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่เสนอในครั้งนี้ รวมทั้งการชี้แจงสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยด่วนต่อไป

๔. <u>สาระสำคัญ</u>

นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ และให้สำนักงาน ก.พ. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

๔.๑ ความสำคัญของการเชื่อมโยงการประเมิน "ผู้บริหาร" กับการประเมิน "องค์กร"

๔.๑.๑ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ป.ย.ป. ได้พิจารณาเห็นร่วมกันว่าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเชื่อมโยงการประเมินผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ คือ "ผู้บริหารองค์การ" เข้ากับการประเมินองค์กรขับเคลื่อน คือ "ส่วนราชการ" จึงร่วมกันวิเคราะห์ระบบการประเมินในข้อ ๑ โดยมีข้อสังเกตสรุปได้ ดังนี้

(๑) ประเด็นที่ใช้ในการประเมินผู้บริหารองค์การ ยังไม่สะท้อนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเท่าที่ควร ผลการประเมิน "ผู้บริหารองค์การ" และผลการประเมิน "ส่วนราชการ" ที่ผ่านมาพบว่า ผลการประเมินทั้ง ๒ ส่วนของบางหน่วยงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ผลการประเมินผู้บริหารองค์การมีคะแนนสูง แต่ผลการดำเนินงานของส่วนราชการมีคะแนนต่ำ ซึ่งอาจสะท้อนได้ว่า ประเด็นที่ใช้ในการประเมินผู้บริหารองค์การ ไม่สามารถสะท้อนให้เห็น

ถึงศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ และนำไปสู่การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศได้อย่างชัดเจน

(๒) ในแต่ละปีจะมีการดำเนินการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า อธิบดีหรือเทียบเท่า ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ ทั้งในส่วนการประเมินผู้บริหารองค์การของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย และในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด สำหรับการประเมินข้าราชการรายบุคคลทุกระดับ เพื่อใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน จึงเป็นการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น หากมีการบูรณาการการประเมินผู้บริหารองค์การตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดจะเป็นการลดภาระการดำเนินงานแก่ส่วนราชการ

๔.๑.๒ การขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้สภาวการณ์ปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแต่ละห้วงเวลา ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดต่างมีบทบาทในการเป็นกลไกสำคัญที่จะดำเนินภารกิจตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน อันจะทำให้เกิดผลที่สามารถผสานรวมกันแล้วทำให้ผลดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการวัดผลหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐสามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องประสานเชื่อมโยงการประเมิน "ส่วนราชการ" และ "ผู้บริหารองค์การ" เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผลการประเมินผู้บริหารองค์การสะท้อนผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๔.๒ การปรับแนวทางการประเมินผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ

๔.๒.๑ สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร

เนื่องจากในปัจจุบันความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐสูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ป.ย.ป. ได้ศึกษาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำในยุคปัจจุบันจาก ๗ องค์กรชั้นนำในต่างประเทศและในประเทศ ได้แก่

(๑) สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum)

(๒) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD)

(๓) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(๔) บริษัทที่ปรึกษา Deloitte

(๕) บริษัทที่ปรึกษา Gartner

(๖) บริษัทที่ปรึกษา Accenture

(๗) เกณฑ์คุณภาพองค์กรที่เป็นเลิศในสหรัฐอเมริกา (Baldrige Excellence Framework : BEF) ซึ่งใช้ในการมอบรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

โดยมีประเด็นที่องค์กรชั้นนำให้ความสำคัญว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

๑) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดรับชอบต่อผลการดำเนินการ (Responsibility & Accountability)		✓	✓			✓	✓
๒) การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement)		✓		✓		✓	✓
๓) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)		✓	✓		✓	✓	
๔) การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation for Future)	✓	✓			✓	✓	✓
๕) การรักษาวินัย คุณธรรมและจริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethic)		✓	✓				✓

๔.๒.๒ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ได้ประชุมร่วมกับเลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการ ก.พ.ร. และผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ ดังนี้

๔.๒.๒.๑ ผลการประเมินผู้บริหารที่ผ่านมาสะท้อนข้อเท็จจริงของการประเมินองค์กรและสมรรถนะผู้บริหารที่ยังไม่เชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ควรสะท้อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่สำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งควรปรับสมรรถนะของผู้บริหารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

๔.๒.๒.๒ แบบประเมินผู้บริหารเดิมมีรายละเอียดมาก และมีความสลับซับซ้อน ทำให้ผู้ประเมินเกิดความสับสน และไม่ได้มีหลักฐานที่แสดงผลการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถจดจำผลงานที่เป็นรูปธรรมของผู้รับการประเมินได้

๔.๒.๒.๓ ผู้บริหารในหน่วยงานของรัฐทุกประเภท เช่น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และกลุ่มข้าราชการครู ควรได้รับการประเมินในลักษณะเดียวกันโดยเฉพาะในเรื่องสมรรถนะเพื่อกำกับให้แนวทางการปฏิบัติราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยควรให้ความสำคัญในมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และวินัยด้วย

ดังนั้น จึงได้นำผลการศึกษาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำในยุคปัจจุบันจาก ๗ องค์กรชั้นนำข้างต้นมากำหนด "กรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ" (สิ่งที่ส่งมาด้วย ๒) เพื่อให้ตัวชี้วัดการประเมินผู้บริหารองค์การสามารถผลักดันการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ สามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนให้มีต่อระบบราชการมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน มีความเป็นเอกภาพ ดังนี้

(๑) กลุ่มเป้าหมาย...

(๑) กลุ่มเป้าหมาย

(๑.๑) ผู้ประเมิน ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด

(๑.๒) ผู้รับการประเมิน คือ ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า อธิบดีหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๕๓ ส่วนราชการ ผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๗๖ จังหวัด และผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นซึ่งอยู่ในกำกับของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้อาจพิจารณารวมถึงหน่วยงานภาครัฐอื่นที่ไม่อยู่ในกำกับของฝ่ายบริหารด้วย

(๒) มิติการประเมิน ประกอบด้วย ด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance) ร้อยละ ๗๐ และด้านสมรรถนะ (Competency) ร้อยละ ๓๐ ซึ่งเป็นกรอบแนวทางการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่ได้ปรับปรุงประเด็นการประเมินใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับหน่วยงานของรัฐประเภทอื่นได้ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

๑. มิติด้านผลสัมฤทธิ์ (ค่าน้ำหนักร้อยละ ๗๐)	
๑.๑ นโยบายของรัฐบาล (Agenda) ภารกิจของส่วนราชการ (Function) ๑) ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายเร่งด่วน (Agenda KPIs) เช่น การฟื้นฟูเศรษฐกิจ ๒) ผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น ๑ กรม ๑ ปฏิรูป ๓) ผลการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญที่เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน (Joint KPIs) เช่น การขจัดความยากจน อุบัติเหตุทางถนน และปัญหาชายแดนภาคใต้ ๔) ผลการดำเนินงานตามภารกิจพื้นฐาน งานประจำ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก งานตามกฎหมาย กฎ หรือภารกิจในพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด/กลุ่มจังหวัด (Function/Area KPIs) ๕) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสากลที่วัดผลตามภารกิจของหน่วยงาน (International KPIs) ๖) ผลการพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นดิจิทัล (Digitize Data) เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ข้อมูลภาครัฐ การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกในการดำเนินงาน (Digitalize Process) และการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนงานหรือการให้บริการ (e-Service) ๗) ผลการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	- การประเมินส่วนราชการโดยสำนักงาน ก.พ.ร. - สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวมผลการประเมิน
๑.๒ วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) ผลการดำเนินงานในกรณีที่ได้รับการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมเป็นพิเศษจากนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลระหว่างรอบการประเมิน เช่น กรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวาระเร่งด่วนที่ต้องเผชิญ	- ผู้บริหารส่วนราชการคัดเลือก - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

๒. มิติด้านสมรรถนะ (ค่าน้ำหนักร้อยละ ๓๐)	
๒.๑ การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement) ผู้รับการประเมินสามารถสื่อสาร ประสานงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย แนวทางการทำงาน ส่งผลให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ เกิดประสิทธิภาพ สร้างแรงสนับสนุนและความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ๒.๒ การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ผู้รับการประเมินมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตอย่างจริงจังต่อเนื่อง ๒.๓ การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation to the Future) ผู้รับการประเมินขับเคลื่อนภารกิจหรืองานบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการใช้ข้อมูลในเชิงลึก และการปรับแนวทางการดำเนินการที่ออกแบบโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ๒.๔ การรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Disciplines; Moral & Ethics) ผู้รับการประเมินบริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตน พร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการทำงาน บนฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม	- เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ โดยสำนักงาน ก.พ. - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวจะเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และระบบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยจะนำผลการประเมินส่วนราชการไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการ (หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า อธิบดีหรือเทียบเท่า และผู้ว่าราชการจังหวัด) ตามความในมาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ให้อำนาจ ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน รวมทั้งนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย ซึ่งสำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างขั้นตอนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และแบบประเมินสำหรับหัวหน้าส่วนราชการให้ครอบคลุมประเด็นที่ได้ศึกษาจากองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศตามข้อ ๔.๒.๑

๔.๒.๓ เนื่องจากในปัจจุบันแต่ละหน่วยงานมีแบบประเมินที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้กับผู้ประเมิน ดังนั้น เพื่อให้วิธีการประเมินเป็นไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกันในการประเมินผู้บริหาร สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ป.ย.ป. จึงได้จัดทำร่างแบบประเมินผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐสำหรับนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรี รวมถึงหน่วยงานภาครัฐประเภทอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม โดยแบบประเมินแบ่งเป็น ๒ ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ ๑ สรุปผลการประเมิน โดยเป็นสรุปผลคะแนนในภาพรวมของการประเมิน

ส่วนที่ ๒ การประเมินแยกตามมิติ โดยแบ่งออกเป็น ๒ มิติ ได้แก่ ๑) มิติด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance) ซึ่งผู้ประเมินจะประเมินเฉพาะในมิติย่อย วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) และ ๒) มิติด้านสมรรถนะ (Competency) ซึ่งผู้ประเมินจะประเมินในมิติด้านสมรรถนะ (Competency) ทั้งหมด

๔.๓ ประโยชน์ที่จะได้รับ

๔.๓.๑ การบูรณาการการประเมิน "ผู้บริหาร" และ "หน่วยงานภาครัฐ" จะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล ให้เป็นไปอย่างมีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

๔.๓.๒ หากมีการเชื่อมโยงการประเมินหัวหน้าของหน่วยงานภาครัฐเข้ากับการประเมินหน่วยงานภาครัฐได้สำเร็จจะทำให้ผลการประเมินผู้บริหารหน่วยงานของรัฐเป็นไปอย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-base) และส่งเสริมให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการของหน่วยงานตามหลักความรับผิดรับชอบ (Accountability) ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น (Trust) ในระบบราชการ

๕. <u>ข้อเสนอของส่วนราชการ</u>

สำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ป.ย.ป. แล้ว เห็นว่าการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติได้ตามที่กำหนดในแต่ละห้วงเวลา ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดต่างมีบทบาทในการเป็นกลไกสำคัญที่จะดำเนินภารกิจตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานตนเอง อันจะทำให้เกิดผลที่สามารถผสานรวมกันแล้วทำให้ผลดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการวัดผลหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐสามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นข้าราชการทั้งหมด มิใช่เพียงเฉพาะหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จะทำให้การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน มีความเป็นเอกภาพ สามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนายกรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นชอบให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังนี้

๕.๑ เห็นชอบกรอบแนวทางการประเมินตามข้อ ๔.๒.๒ เพื่อเชื่อมโยงระบบการประเมิน "ส่วนราชการ" กับระบบการประเมิน "ผู้บริหาร" โดยการประเมินหัวหน้าส่วนราชการในกำกับฝ่ายบริหารในมิติผลสัมฤทธิ์ (Performance) มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รวบรวมข้อมูล และในมิติด้านสมรรถนะ (Competency) มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. นำแนวทางที่ได้จากการศึกษาองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศตามข้อ ๔.๒.๑ เป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนต่อไป

๕.๒ เห็นชอบให้นำกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐตามข้อ ๔.๒.๒ ไปใช้กับผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นซึ่งอยู่ในกำกับของฝ่ายบริหาร

โดยอนุโลม...

โดยอนุโลม และขอความร่วมมือให้หน่วยงานภาครัฐอื่นที่ไม่อยู่ในกำกับของฝ่ายบริหารนำกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐตามข้อ ๔.๒.๒ ไปใช้โดยอนุโลมเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือระเบียบปกติของหน่วยงานนั้น ๆ

๕.๓ เห็นชอบร่างแบบประเมินผู้บริหารหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๔.๒.๓ และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ป.ย.ป. ดำเนินการในรายละเอียด และประสานองค์กรกลางบริหารงานบุคคลให้ดำเนินการตามกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(หม่อมหลวงพัชภากร เทวกุล)
เลขาธิการ ก.พ.

สำนักงานเลขาธิการ
โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๒ ๖๕๐๓
โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๕๐๓
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ khanes@ocsc.go.th

สำเนาถูกต้อง

(.....)

กรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ

๑. ที่มา

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ดำเนินการประเมินผู้บริหารองค์การตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีปีละ ๒ ครั้ง ทุก ๆ ๖ เดือน ในกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารท้องถิ่น กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ควบคู่ไปกับการประเมิน "ส่วนราชการ" ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งดำเนินการโดยอาศัยความตามมาตรา ๗๑/๑๐ (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้ ก.พ.ร. มีอำนาจหน้าที่ในการติดตามประเมินผล และแนะนำให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติดังกล่าว และรายงานต่อคณะรัฐมนตรี พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ประกอบกับมาตรา ๙ (๓) แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ขณะเดียวกันคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเป็นไปตามมาตรา ๗๖ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งใช้สำหรับการประเมินรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ - วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นมา

ผลจากการดำเนินการในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่า การประเมิน "ส่วนราชการ" และการประเมิน "ผู้บริหารองค์การ" ยังมีความเหลื่อมซ้อนและความไม่สอดคล้องระหว่างผลการประเมิน "ผู้บริหารองค์การ" กับ "ส่วนราชการ" ทว่า ในการขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศที่สำคัญตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารองค์การเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรและบูรณาการภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เป็นส่วนหนึ่งของการบรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ดังนั้น ความไม่สอดคล้องของการประเมิน "ส่วนราชการ" กับ "ผู้บริหารองค์การ" อาจเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยเหตุดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) จึงได้วิเคราะห์การดำเนินการที่ผ่านมาและพัฒนากรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่เพียงแต่ครอบคลุมหัวหน้าส่วนราชการซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเท่านั้น แต่รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการของข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ และผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานภาครัฐกลุ่มอื่น ๆ เช่น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ข้าราชการรัฐสภา ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน มีความเป็นเอกภาพ และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และสามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิผล อันจะสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการมากยิ่งขึ้นได้ต่อไป

๒. การศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหาร

เพื่อจัดทำกรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่สอดคล้องกับลักษณะของโลกสมัยใหม่ จึงได้ดำเนินการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคสมัยใหม่จากหน่วยงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ รวม ๗ หน่วยงาน เพื่อสรุปลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันที่ความคาดหวังของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการช่วยเหลือ เยียวยาและแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชน และผู้บริหารองค์การเป็นกุญแจสำคัญที่จะปรับปรุงงานบริการของภาครัฐให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน โดยหน่วยงานชั้นนำที่ได้ดำเนินการศึกษา ได้แก่

๒.๑ สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum)

๒.๒ องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD)

๒.๓ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

๒.๔ บริษัทที่ปรึกษา Deloitte

๒.๕ บริษัทที่ปรึกษา Gartner

๒.๖ บริษัทที่ปรึกษา Accenture

๒.๗ เกณฑ์คุณภาพองค์กรที่เป็นเลิศในสหรัฐอเมริกา (Baldrige Excellence Framework : BEF) ซึ่งใช้ในการมอบรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ทั้งนี้ จากการศึกษาหน่วยงานชั้นนำข้างต้น ทำให้เห็นประเด็นร่วมที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญประกอบกับการวิเคราะห์ร่วมกับระบบการประเมินที่สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ใช้อยู่ในปัจจุบัน จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผล จัดกลุ่มประเด็นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารภาครัฐในยุคสมัยใหม่เป็น ๕ ประเด็น ดังนี้

(๑) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดรับชอบต่อผลการดำเนินการ (Responsibility & Accountability)

(๒) การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement)

(๓) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

(๔) การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation for Future)

(๕) การรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethics)

ประเด็น	หน่วยงานชั้นนำ							รายละเอียด
	WEF	OECD	ตลาดหลักทรัพย์	Deloitte	Gartner	Accenture	BEF[1]	
๑. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดรับชอบต่อผลการดำเนินการ (Responsibility & Accountability)		✓	✓			✓	✓	- ผู้บริหารต้องขับเคลื่อนองค์กรโดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดรับชอบต่อผลการดำเนินการ - ผู้บริหารต้องสามารถวางเป้าหมายร่วมภายในองค์กรและทำให้เป้าหมายดังกล่าวประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน และมีส่วนในการรับผิดรับชอบของเป้าหมายดังกล่าวนั้นอย่างโปร่งใส - ผู้บริหารต้องมีส่วนในการวางระบบกำกับดูแลการดำเนินการตามพันธกิจให้เกิดนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีความรับผิดชอบขององค์กร
๒. การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement)		✓		✓		✓	✓	- ผู้บริหารต้องสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กร ทั้งบุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก - ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้การปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) - ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความร่วมมือและการบูรณาการภายในองค์กรได้ - ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจ และผลที่จะเกิดขึ้นกับสังคมในวงกว้าง

[1] BEF คือ Baldrige Excellence Framework เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพองค์กรที่เป็นเลิศในสหรัฐอเมริกา โดยประเทศไทยในนำกรอบคิดดังกล่าวมาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบท โดยในส่วนขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน คือ รางวัล PMQA

ประเด็น	หน่วยงานชั้นนำ							รายละเอียด
	WEF	OECD	ตลาดหลักทรัพย์	Deloitte	Gartner	Accenture	BEF[1]	
๓. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)		✓	✓		✓	✓		- ผู้บริหารต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ - ผู้บริหารต้องวางแผนทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะบุคลากรและให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เนื่องจากเป็นจุดเชื่อมต่อในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - ผู้บริหารต้องวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Success Plan) - ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กรทุกระดับ (Continuous Learning at all Level of the Organization)
๔. การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation for Future)	✓	✓			✓	✓	✓	- ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือ (Collaboration) โดยใช้ผลลัพธ์ร่วม (Joint Outcome) เป็นเครื่องมือ - ผู้บริหารต้องพัฒนาการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) โดยการใช้ข้อมูลในการวางแผน - ผู้บริหารต้องปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีความคล่องตัว (Agile) สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - ผู้บริหารต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเปรียบเทียบตำแหน่ง (Position) ขององค์กรและขับเคลื่อนเป้าหมายผ่านกลยุทธ์ที่เหมาะสม และใช้ข้อมูลเชิงลึก (Insight) อย่างเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็น	หน่วยงานชั้นนำ							รายละเอียด
	WEF	OECD	ตลาดหลักทรัพย์	Deloitte	Gartner	Accenture	BEF[1]	
๕. การรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethics)		✓	✓				✓	- ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic) - ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical Standard) - ผู้บริหารต้องวางระบบการกำกับดูแล (Governance) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรยึดถือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ทั้งในเชิงระบบ (System) วัฒนธรรม (Culture) และความรับผิดรับชอบ (Accountability)

๓. กรอบแนวทางการประเมินผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ

๓.๑ กลุ่มเป้าหมาย

๓.๑.๑ ผู้ประเมิน ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด

๓.๑.๒ ผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย

(๑) กลุ่มผู้รับการประเมินหลัก คือ ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า อธิบดีหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๕๓ ส่วนราชการ และผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๗๖ จังหวัด และผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นซึ่งอยู่ในกำกับของฝ่ายบริหาร โดยให้นำไปประยุกต์ใช้โดยอนุโลม

(๒) กลุ่มข้าราชการที่ไม่อยู่ในกำกับของฝ่ายบริหารให้นำแนวทางการประเมินนี้ไปใช้โดยอนุโลมเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือระเบียบปกติของหน่วยงานนั้น

๓.๒ มิติการประเมิน

จากข้อมูลที่ดำเนินการศึกษาในส่วนก่อนหน้านี้ ได้นำไปสู่การจัดทำกรอบแนวทางการประเมิน โดยยังคงยึดตามกรอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งได้ดำเนินการอยู่แล้วเป็นต้นแบบ ประกอบด้วยมิติด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance) ค่าน้ำหนักร้อยละ ๗๐ และมิติด้านสมรรถนะ (Competency) ค่าน้ำหนักร้อยละ ๓๐ ทั้งนี้ ได้ปรับปรุงประเด็นการประเมินใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับหน่วยงานรัฐประเภทอื่น ๆ ได้ ประเด็นการประเมินในภาพรวมสรุปได้ ดังนี้

รายละเอียด	**ที่มาตัวชี้วัด/ผู้ประเมิน**
๑. มิติด้านผลสัมฤทธิ์ (ค่าน้ำหนักร้อยละ ๗๐)	
๑.๑ นโยบายของรัฐบาล (Agenda) ภารกิจของส่วนราชการ (Function) ๑) ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายเร่งด่วน (Agenda KPIs) เช่น การฟื้นฟูเศรษฐกิจ ๒) ผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น ๑ กรม ๑ ปฏิรูป ๓) ผลการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญที่เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน (Joint KPIs) เช่น การขจัดความยากจน อุบัติเหตุทางถนน และปัญหาชายแดนภาคใต้ ๔) ผลการดำเนินงานตามภารกิจพื้นฐาน งานประจำ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักงานตามกฎหมาย กฎ หรือภารกิจในพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด/กลุ่มจังหวัด (Function/Area KPIs)	- การประเมินส่วนราชการโดยสำนักงาน ก.พ.ร. - สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวมผลการประเมิน

รายละเอียด	ที่มาตัวชี้วัด/ผู้ประเมิน
๕) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสากลที่วัดผลตามภารกิจของหน่วยงาน (International KPIs) ๖) ผลการพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นดิจิทัล (Digitize Data) เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ข้อมูลภาครัฐ การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกในการดำเนินงาน (Digitalize Process) และการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนงานหรือการให้บริการ (e-Service) ๗) ผลการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	
๑.๒ วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) เป็นการวัดผลการดำเนินงานในกรณีที่ได้รับการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมเป็นพิเศษจากนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลระหว่างรอบการประเมิน เช่น กรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวาระเร่งด่วนที่ต้องเผชิญ	- ผู้บริหารส่วนราชการคัดเลือก - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน
๒. มิติด้านสมรรถนะ (ค่าน้ำหนักร้อยละ ๓๐)	
๒.๑ การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement) ผู้รับการประเมินสามารถสื่อสาร ประสานงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย แนวทางการทำงานที่ส่งผลให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ เกิดประสิทธิภาพ สร้างแรงสนับสนุนและความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน **๒.๒ การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)** ผู้รับการประเมินมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พร้อมกับส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ มีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตอย่างจริงจังต่อเนื่อง **๒.๓ การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation to the Future)** ผู้รับการประเมินขับเคลื่อนภารกิจหรืองานบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการใช้ข้อมูลเชิงลึก และการปรับแนวทางการดำเนินการที่ออกแบบโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร **๒.๔ การรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethics)** ผู้รับการประเมินบริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตน พร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการทำงาน บนฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม	- เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ โดยสำนักงาน ก.พ. - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

๓.๓ มิติด้านผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ (Performance)

ผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารองค์การนั้นสะท้อนผ่านความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ผู้บริหารองค์การ จึงมีความรับผิดชอบ (Responsibility) สำคัญในการบริหารองค์กรผ่านการวางยุทธศาสตร์ สร้างแรงบันดาลใจและสื่อสารแนวทางการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือในการดำเนินการระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการบูรณาการทั้งในเชิงเป้าหมายและเชิงกระบวนการการดำเนินงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารองค์การก็มีบทบาทสำคัญที่จะต้องรับผิดรับชอบ (Accountability) ต่อผลการดำเนินการขององค์กรอีกด้วย

จากหลักการดังกล่าว ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจึงควรถูกกำหนดเป็นประเด็นหนึ่งสำหรับการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารองค์การ ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้การประเมินผู้บริหารองค์การมีหลักฐาน (Evidence-based) ที่สะท้อนความสำเร็จในการบริหารองค์กรที่ชัดเจน แต่อาจนำมาซึ่งความเชื่อมั่น (Trust) ของประชาชนด้วย อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐของข้าราชการแต่ละประเภทยังมีแนวทางที่แตกต่างกัน และขาดความเป็นเอกภาพ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารทุกระดับจะให้ความสำคัญในการบริหารองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงควรวางแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดผู้บริหารในทุกองคาพยพของหน่วยยงานภาครัฐให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การประเมินผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน มีความเป็นเอกภาพ สามารถขับเคลื่อนงานของราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๓.๑ การกำหนดตัวชี้วัด

มิติผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารองค์การนั้นจะประกอบด้วย ๒ มิติย่อย มีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๓ – ๖ ตัวชี้วัด และมีค่าน้ำหนักร้อยละ ๗๐ โดยต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการ มีรายละเอียด ดังนี้

(๑) การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล (Agenda) และภารกิจประจำของส่วนราชการ (Function) คือ ภารกิจที่เป็นวาระสำคัญของรัฐบาล อาทิ ประเด็นการปฏิรูปประเทศ หรือภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการดำเนินการตามภารกิจหลักของส่วนราชการและภารกิจในการพัฒนาองค์การ มิตินี้ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๓ – ๕ ตัว มีค่าน้ำหนักร้อยละ ๔๐ – ๗๐ โดยตัวชี้วัดนี้จะเป็นของส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่รวบรวมข้อมูล

(๒) การดำเนินการในวาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) คือ การดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งมีความเร่งด่วน เช่น การบริหารจัดการภัยพิบัติ และโรคระบาด หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากการดำเนินการปกติ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๑ ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๓๐ ตัวชี้วัดในส่วนนี้หัวหน้าส่วนราชการต้องหารือเพื่อตกลงกับร่วมกับผู้บังคับบัญชา คือ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย และรัฐมนตรีเจ้าสังกัด จะเป็นผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม หากไม่มีตัวชี้วัดในมิตินี้สามารถเกลี่ยค่าน้ำหนักไปยังตัวชี้วัดในมิติการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล (Agenda) และภารกิจประจำของส่วนราชการ (Function) ตามข้อ (๑) ได้

๓.๓.๒ รอบการประเมิน

การประเมินจะแบ่งออกเป็น ๒ รอบ คือ การประเมินในรอบ ๖ เดือน และการประเมินรอบ ๑๒ เดือน โดยแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์จะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

	การประเมินรอบ ๖ เดือน (Milestone)	การประเมินรอบ ๑๒ เดือน (Result)
๑. เป้าหมาย	▪ ทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย	▪ รับผลการดำเนินการและข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในรอบการประเมินต่อไป
๒. การดำเนินการ	▪ ผู้บริหารองค์การกำหนดตัวชี้วัดใน ๒ มิติ โดยกำหนดใน ๒ ลักษณะ คือ - กระบวนการ (Process) : โดยให้กำหนดความสำเร็จ หรือการดำเนินการสำคัญที่ทำให้ตัวชี้วัดในแต่ละมิติบรรลุผล - ผลผลิต (Output) : เป็นการทอนค่าเป้าหมาย ๖ เดือนของตัวชี้วัดในรอบ ๑๒ เดือน	▪ เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ (Outcome) หรือผลผลิตรวม (Cumulated Output) ของการดำเนินการตลอดทั้งปีงบประมาณ โดยรับผลการดำเนินการจากระบบรายงานผลการประเมินซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

๓.๔ มิติด้านสมรรถนะของผู้บริหารองค์การ (Competency)

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีความรวดเร็วยิ่งกว่าในอดีตจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ความรวดเร็วของการเข้าถึงและกระจายข้อมูล ส่งผลให้ความต้องการและการเรียกร้องจากประชาชนต่อภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการนำองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จากการทบทวนงานศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะและสมรรถนะของผู้นำองค์การในปัจจุบันภายใต้เงื่อนไขที่ว่า โลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และไม่ชัดเจน (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity: VUCA) เพื่อจัดทำข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำในปัจจุบันมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๔.๑ **การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน (Communication & Engagement):** เนื่องจากองค์กรที่คนทำงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยส่งผลให้องค์กรดังกล่าวมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร (Engagement) ผ่านการสื่อสารยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาองค์กร ไปยังองคาพยพต่าง ๆ ในองค์กร (Intra-ministry) เพื่อให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเห็นเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการร่วมกัน

ตลอดจนเกิดความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ (Collaboration) และการบูรณาการความร่วมมือกันภายในองค์กร (Integration) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารองค์การต้องสามารถเชื่อมโยงให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจที่ดำเนินการและผลที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมได้ในวงกว้าง

ขณะเดียวกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเป้าหมายที่มีความสำคัญ ผู้บริหารองค์การต้องสามารถสื่อสารไปยังผู้บริหารหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการขับเคลื่อน (Inter-ministry) นำไปสู่การสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ร่วมที่ต้องการ (Joint Outcome) ดังนั้น ในส่วนนี้จะเป็นการประเมินว่าผู้รับการประเมินสามารถสื่อสาร ประสานงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย แนวทางการทำงาน ส่งผลให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์เกิดประสิทธิภาพ สร้างแรงสนับสนุนและความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

๓.๔.๒ การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) : การบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวข้องกับการช่วยให้องค์กรและผู้บริหารองค์การบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กรผ่านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐ ทำให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับรูปแบบ วิธีการทำงาน และชุดทักษะที่จำเป็น ขณะที่บุคลากรภาครัฐ ก็จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะ และเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในแง่นี้ การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management & Development) จึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรผ่านการใช้ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กรเข้ากับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management Strategy) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Strategy) รวมทั้ง สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น (Encourage) ให้ข้าราชการหรือบุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรตามทิศทางดังกล่าว ผู้บริหารองค์การมีส่วนสำคัญในการกำกับภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic) อย่างเป็นระบบมากขึ้น และกำหนดจุดเน้นที่มีความเหมาะสมกับลักษณะและเป้าหมายองค์กรในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดแนวทาง วิธีการเพิ่มทักษะ (Upskill) หรือปรับทักษะ (Reskills) ของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทักษะของบุคลากรภาครัฐจะสอดคล้องกับเป้าหมายและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ขององค์กรในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ได้แสดงให้เห็นว่าในบริบทของภาวะวิกฤตนั้น ประชาชนมีความต้องการบริการจากภาครัฐสูง ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในมิติด้านความยืดหยุ่น (Resilience) เพื่อให้บุคลากรมีเครื่องมือในการเพิ่มและปรับทักษะอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับภาวการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงได้ ดังนั้น ในมิติดังกล่าว ผู้รับการประเมินควรสามารถแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองพร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตอย่างจริงจังต่อเนื่อง

๓.๔.๓ การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation for Future) : การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว พร้อมกับมีความท้าทายใหม่ ๆ ที่ภาครัฐต้องเผชิญอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะสังคมสูงอายุ และการจ้างงานในรูปแบบใหม่ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีช่วงระยะเวลาให้ภาครัฐได้ปรับตัว แต่จังหวะของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความผันผวนสูง (Turbulent) ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และวางแนวทางขององค์กรให้สามารถปรับตัว (Adapt) กับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

เพื่อให้การปรับตัวเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารองค์การต้องสามารถบริหารจัดการองค์กรโดยอาศัยข้อมูลในเชิงลึก (Insight) เพื่อวางตำแหน่งแห่งที่ (Position) และคาดหมายทิศทางขององค์กร (Visionary) ตลอดจนปรับองค์กรทั้งในเชิงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Agile) และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ในมิตินี้ ผู้รับการประเมินควรขับเคลื่อนภารกิจหรืองานบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการใช้ข้อมูลในเชิงลึก และการปรับแนวทางการดำเนินการที่ออกแบบโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร

๓.๔.๔ การรักษาวินัย คุณธรรมและจริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethics) : การดำเนินงานของส่วนราชการอย่างมีจริยธรรมจะช่วยส่งเสริมธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารองค์การไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเท่านั้น หากแต่จะต้องส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical Standard) โดยกำหนดกลไกและแนวทางเพื่อให้การบริหารจัดการ รวมทั้งการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม

ขณะเดียวกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรรวมทั้งผู้บริหารองค์การนั้นจะประพฤติปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับหลักจริยธรรม ผู้บริหารองค์การมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมกลไกกำกับ “หลักคุณธรรม” (Integrity) ทั้งในมิติการวางระบบ (System) การกำกับหลักคุณธรรมอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงทั้งองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรม (Culture) ของหลักคุณธรรมในภาครัฐ เช่น การต่อต้านการทุจริตโดยการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง (Openness) รวมทั้งการออกแบบระบบการรับผิดรับชอบที่มีประสิทธิภาพ (Effective Accountability) เช่น ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในลักษณะรัฐบาลเปิด ดังนั้น ในมิติดังกล่าว ผู้รับการประเมินควรแสดงให้เห็นถึงบริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตนพร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการทำงาน บนฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม

๔. แบบประเมิน

เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ประเมินสามารถทำความเข้าใจแนวทางการประเมิน และสิ่งที่ต้องดำเนินการในการประเมิน รวมถึงมีตัวอย่างแนวทางการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้จัดทำร่างแบบประเมินผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งจัดทำคำอธิบายแบบประเมินขึ้น ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานของรัฐประเภทอื่น ๆ สามารถประยุกต์แบบประเมินดังกล่าวไปใช้ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(ร่าง)

แบบประเมินผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ

ผู้รับการประเมิน : ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ **ผู้ประเมิน :** นายกรัฐมนตรี

ส่วนที่ ๑ สรุปผลการประเมิน

ผลการประเมิน		รวม (๑๐๐%)
ด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance) (๗๐%)	**ด้านสมรรถนะ (Competency) (๓๐%)**	

ส่วนที่ ๒ การประเมินแยกตามมิติ

ด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance)	**คะแนนประเมิน**
๑. นโยบายของรัฐบาล (Agenda) (ตัวชี้วัดตามแผนปฏิรูปฯ ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของรัฐบาล) และภารกิจประจำ (Function) ***(สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รวบรวม-ผลการดำเนินการในส่วนนี้เชื่อมโยงกับผลการประเมินส่วนราชการ)***	
๑.๑ ความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงบประมาณ ๑ กรม ๑ ปฏิรูป (แผนปฏิรูปฯ)	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๒ ความสำเร็จของการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (แผนยุทธศาสตร์ชาติ)	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๓ ร้อยละความพึงพอใจของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อจัดทำและบริหารงบประมาณ (ภารกิจประจำ)	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๔ สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐต่องบประมาณรายจ่ายประจำปีลดลง (ภารกิจประจำ)	ไม่เป็นตามเป้าหมาย
๑.๕ การพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล (ภารกิจประจำ)	เป็นไปตามเป้าหมาย
๒. วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) ***(ผู้บังคับบัญชาประเมิน)***	
๒.๑ ความสำเร็จในการจัดทำงบประมาณเพื่อรับมือโรค COVID-19	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕
๒.๒ ความสำเร็จของการจัดทำแนวทางการเบิกจ่ายงบประมาณรูปแบบใหม่	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕

(รายละเอียดผลการดำเนินงานปรากฏตามเอกสารแนบ)

ความเห็นผู้ประเมิน

.....

.....

.....

.....

ด้านสมรรถนะ (Competency) *(ผู้บังคับบัญชาประเมิน)*	คะแนนประเมิน
๑. **การสื่อสารและการสร้างความผูกพัน**(Communication & Engagement) ผู้รับการประเมินสามารถสื่อสาร ประสานงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย แนวทางการทำงาน ส่งผลให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ เกิดประสิทธิภาพ สร้างแรงสนับสนุนและความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕
๒. **การเรียนรู้และพัฒนา** (Learning & Development) ผู้รับการประเมินมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พร้อมกับส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งคุณภาพงานและคุณภาพชีวิต อย่างจริงจังต่อเนื่อง	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕
๓. **การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต** (Transformation to the Future) ผู้รับการประเมินขับเคลื่อนภารกิจหรืองานบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการใช้ข้อมูลในเชิงลึก และการปรับแนวทางการดำเนินการที่ออกแบบโดยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕
๔. **การรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม** (Disciplines, Moral & Ethics) ผู้รับการประเมินบริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตน พร้อมกับส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการทำงาน บนฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม	○○○○○ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕

ความเห็นผู้ประเมิน

.....

.....

.....

.....

คำอธิบายแบบประเมินสำหรับผู้ประเมิน

ส่วนที่ ๑ ด้านผลสัมฤทธิ์ (Performance)

ผลสัมฤทธิ์ (Performance) ประกอบด้วย ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) นโยบายของรัฐบาล (Agenda) (ตัวชี้วัดตามแผนปฏิรูปฯ ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของรัฐบาล) และภารกิจประจำ (Function) และ (๒) วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) คิดเป็นร้อยละ ๗๐ โดยมีรายละเอียด และแนวทางการประเมิน ดังนี้

๑. นโยบายของรัฐบาล (Agenda) (ตัวชี้วัดตามแผนปฏิรูปฯ ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของรัฐบาล) และภารกิจประจำ (Function) ในส่วนนี้จะใช้ข้อมูลที่สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวม ผู้ประเมินไม่ต้องทำการประเมินในส่วนนี้ แต่ผู้ประเมินจะเห็นผลการดำเนินสำเร็จของตัวชี้วัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยรายละเอียดตัวชี้วัดสามารถตรวจสอบได้ตามเอกสารแนบที่แนบมาพร้อมแบบประเมิน

๒. วาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ถูกมอบหมายเป็นพิเศษ (Urgency/assigned Tasks) โดยประเด็นการประเมินนี้ ผู้บริหารองค์การจะต้องตกลงตัวชี้วัด และค่าน้ำหนักกับผู้ประเมิน ไม่เกิน ๑ ตัวชี้วัด ซึ่งผู้ประเมินจะประเมินคะแนนตามผลสัมฤทธิ์ที่ผู้ประเมินเล็งเห็น รายละเอียดของตัวชี้วัดจะปรากฏตามเอกสารแนบ เพื่อให้ผู้ประเมินเห็นผลการดำเนินการอย่างมีหลักฐานสนับสนุน และผู้ประเมินจะทำการประเมินโดยใช้การประเมินแบบลิเคิร์ทสเกล ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
ระดับ ๑	ผู้รับการประเมินดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ในระดับน้อยที่สุด
ระดับ ๒	ผู้รับการประเมินดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ในระดับน้อย
ระดับ ๓	ผู้รับการประเมินดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ในระดับปานกลาง
ระดับ ๔	ผู้รับการประเมินดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ในระดับมาก
ระดับ ๕	ผู้รับการประเมินดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ ๒ ด้านสมรรถนะ (Competency)

การประเมินสมรรถนะมีประเด็นย่อย ๔ ประเด็น ได้แก่ (๑) การสื่อสารและการสร้างความผูกพันองค์การ (Communication & Engagement) (๒) การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ต่อการพัฒนาต่อการพัฒนาตนเองในองค์กร (Learning Environment for Perpetual Learning) (๓) การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่อนาคต (Transformation for Future) (๔) การรักษาวินัยคุณธรรมจริยธรรม (Ethic) โดยในส่วนนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินหากเห็นว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะสอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยใช้การประเมินแบบลิเคิร์ทสเกล ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
ระดับ ๑	ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะดังกล่าวน้อยที่สุด
ระดับ ๒	ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะดังกล่าวน้อย
ระดับ ๓	ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะดังกล่าวปานกลาง
ระดับ ๔	ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะดังกล่าวมาก
ระดับ ๕	ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะดังกล่าวมากที่สุด

หากเป็นการประเมินผ่านระบบสารสนเทศ ระบบฯ จะทำการคำนวณค่าคะแนน ตามค่าน้ำหนักโดยอัตโนมัติ โดยสมรรถนะแต่ละตัวนั้นจะถูกเฉลี่ยค่าน้ำหนักเท่ากัน