การประเมินสมรรถนะ

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

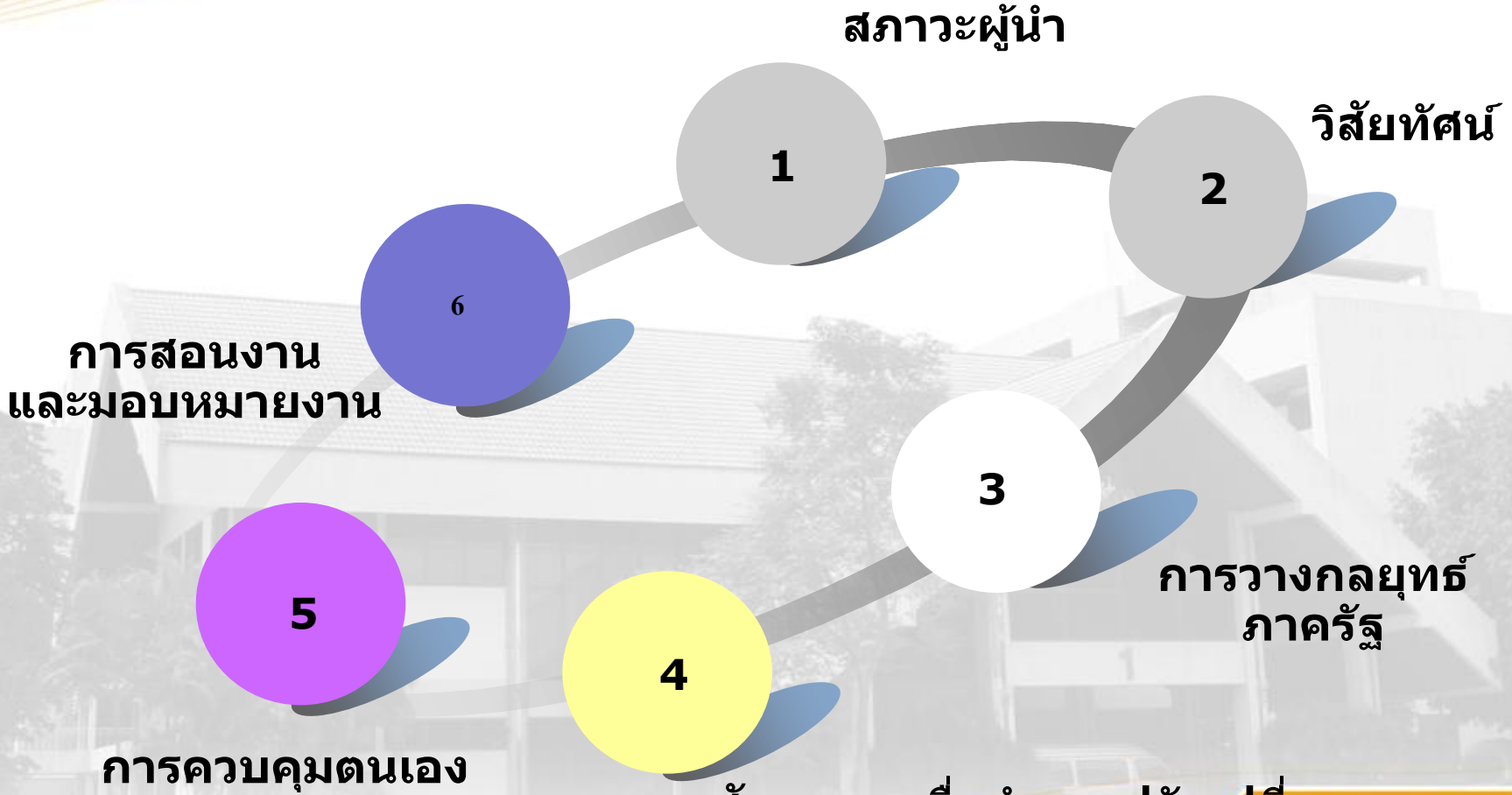
การกำหนดมาตรฐาน

- **ความรู้**
  - ในงาน
  - กฎหมาย
- **ทักษะ**
  - คอมพิวเตอร์
  - ภาษาอังกฤษ
  - การคำนวณ
  - การจัดการข้อมูล
- **สมรรถนะหลัก**
  - มุ่งผลสัมฤทธิ์
  - บริการที่ดี
  - สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
  - ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
  - การทำงานเป็นทีม
- **สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน**
  - กำหนดเอง อย่างน้อย 3 ตัว

สมรรถนะทางการบริหาร 6 ตัว

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

สมรรถนะทางการบริหาร 6 ตัว



ประเภท/ชั้นงาน	ความรู้		ทักษะ				สมรรถนะ			
	ในงาน	กฎหมาย	คอมฯ	อังกฤษ	คำนวณ	จัดการข้อมูล	หลัก	ทางการบริหาร	เฉพาะ	ทรงคุณวุฒิ*
ปฏิบัติงาน	O 1	1	1	1	1	1	1		1	
ชำนาญงาน	O 2	1	1	1	1	1	1		1	
อาวุโส	O 3	2	2	2	2	2	2		2	
ทักษะพิเศษ	O 4	2	2	2	2	2	2		2	
ปฏิบัติการ	K 1	2	2	2	2	2	1		1	
ชำนาญการ	K 2	2	2	2	2	2	2		2	
ชำนาญการพิเศษ	K 3	3	2	2	2	2	3		3	
เชี่ยวชาญ	K 4	3	2	2	2	2	4		4	
ทรงคุณวุฒิ	K 5	3	2	2	2	2	5		5	3
อำนวยการต้น	MS 1	3	2	2	2	2	3	1	3	
อำนวยการสูง	MS 2	3	2	2	2	2	4	2	4	
บริหารต้น	SES 2	4	2	2	2	2	5	3		
บริหารสูง	SES 2	4	2	2	2	2	5	4		

*วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ,ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

คำจำกัดความ ของสมรรถนะ (Competencies)



ผู้ที่มีผลงาน “โดดเด่น”

แสดงพฤติกรรม
- ✓มากกว่าเพื่อนร่วมงาน
- ✓ในสถานการณ์ที่หลากหลาย
- ✓ได้ผลงานดีกว่า

ก.พ. ให้ความหมายว่า คือ <u>คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม</u>ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ <u>ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ</u>

<u>หมายเหตุ</u>: อ้างอิงจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competencies) อ้างอิงจาก Dr. McClelland ซึ่งตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ Testing for Competence rather than Intelligence (American Psychologist 28. 1–14) อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิด Competency

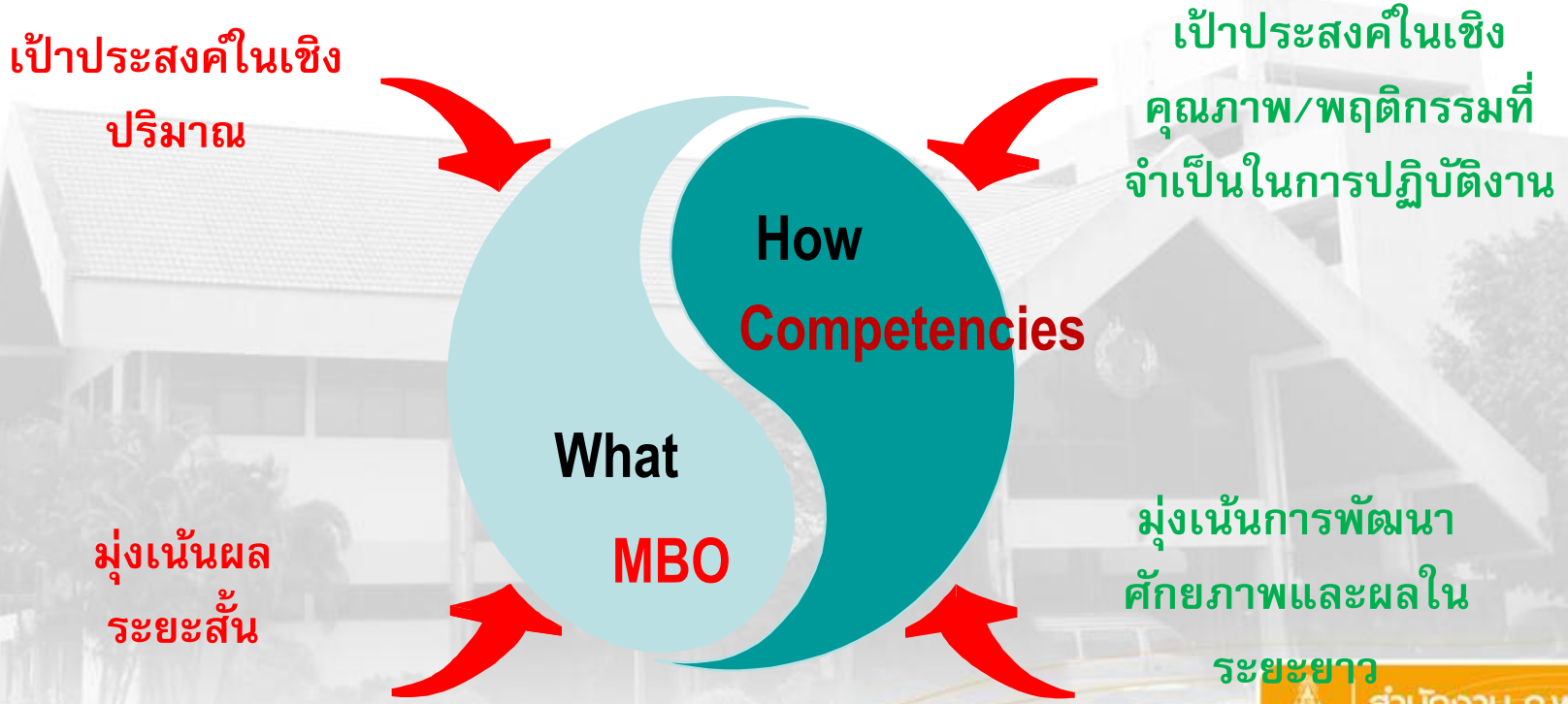
สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

ผลงาน

โดยทั่วไปแล้ว ผลงาน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

(1) เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณหรือตัวเลข (Quantitative Targets) และ

(2) เป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรม (Competency)



การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

คำจำกัดความ: ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: **แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี** ตัวอย่างเช่น .... •พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง •พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา •มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน •แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น •แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ**สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้** ตัวอย่างเช่น ..... •กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี •ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน •ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ •มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ**สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น** ตัวอย่างเช่น ..... •ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น •เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ**สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน** ตัวอย่างเช่น ..... •กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด •พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ**กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ** ตัวอย่างเช่น ..... •ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด •บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สำนักงาน ก.พ.

บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: **สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ** •ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ •ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ •แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ •ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ**ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ** •รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ •ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ**ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก** •ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ •ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน •นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ**เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้** •เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ •ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ**ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ** •คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ •เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ •สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

สำนักงาน ก.พ.

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำจำกัดความ: ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับ การปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: **แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง** •ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน •พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น •ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ**มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน** •รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน •รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ**สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ** •สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ •สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ**ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง** • มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง •สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ**สนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ** •สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา •บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม(Integrity–ING)

คำจำกัดความ: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: **มีความสุจริต** •ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ •แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ**มีสัจจะเชื่อถือได้** •รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ •แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ**ยึดมั่นในหลักการ** •ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิด และรับผิดชอบ •เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ**ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง** •ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก •กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ**อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม** •ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

Office of the Civil Service Commission
สำนักงาน ก.พ.

การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

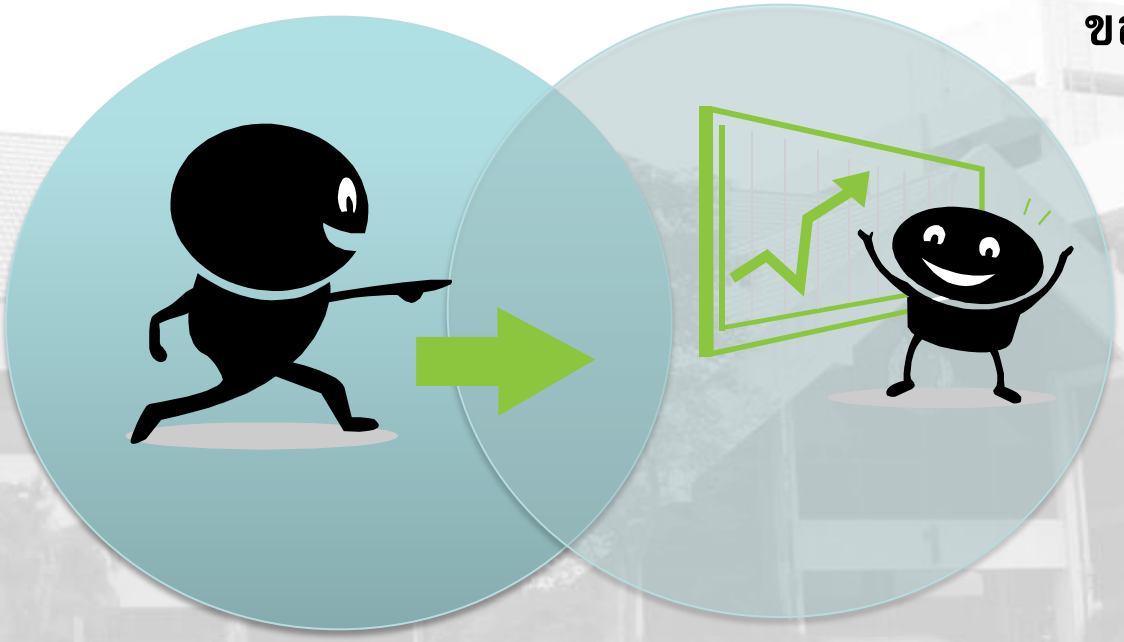
ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1: **ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ** •สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย •รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม •ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ**ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน** •สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี •ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี •กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ**ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม** •รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น •ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม •ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ**สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ** •ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ •ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ •รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆให้งานสำเร็จ
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ**สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ** •เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน •คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม •ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

สมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ ระดับพฤติกรรมบ่งชี้
ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ
ของส่วนราชการ





สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ส่วนราชการสามารถเลือกวิธี และมาตรวัดในการประเมินสมรรถนะได้

- **วิธีการ : จะประเมินโดย**

  (1) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

  (2) วิธีให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน

  (3) วิธีผู้ประเมินหลายคน เช่น 360 องศา

- **มาตรวัด: จะใช้มาตรวัดแบบ**

  (1) มาตรวัดแบบ BAR Scale

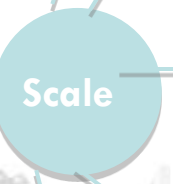
  (2) มาตรวัดแบบ Rating Scale

  (3) มาตรวัดแบบ Hybrid Scale

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale

การประเมินสมรรถนะโดย BAR Scale จะใช้พฤติกรรมสมรรถนะในพจนานุกรม เป็น Scale ในการเทียบประเมิน



บริการที่ดี (Service Mind)

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะรับดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการแท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

วิธีการประเมินสมรรถนะ

สังเกต/ทบทวน

พฤติกรรม และวิธีการทำงาน

เปรียบเทียบ

อ่าน

พฤติกรรมชี้วัดทุกพฤติกรรม ในแต่ละระดับสมรรถนะ

เลือก

ระดับสมรรถนะที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่สังเกตพบ

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

ประเมินสมรรถนะในการบริหารผล

การคำนวณแบบไม่ถ่วงน้ำหนัก

การปฏิบัติงาน

	สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง (1)	ระดับที่มี (2)	ผลที่ได้ (2) – (1)
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	3	1
2	บริการที่ดี	2	3	1
3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	1	-1
4	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	2	2	0
5	การทำงานเป็นทีม	2	3	0

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนสมรรถนะที่มีตามหรือเกินระดับที่คาดหวัง}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ประเมินทั้งหมด}} \times 100$$

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่าง : การคำนวณคะแนนแบบไม่ถ่วงน้ำหนัก

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนสมรรถนะที่มีตามหรือเกินระดับที่คาดหวัง}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ประเมินทั้งหมด}} \boxed{\text{x 100}}$$

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{4}{5} \text{ x 100} = 80$$

การคำนวณแบบถ่วงน้ำหนัก

วิธีคำนวณคะแนน
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่า หรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ผลรวมที่ได้}}{\text{จำนวนสมรรถนะทั้งหมด x 3}} \boxed{\text{x 100}}$$

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างวิธีคิดคะแนน

วิธีการคำนวณ	ผลคะแนน
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3	4 x 3 = 12
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2	1 x 2 = 2
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1	0 x 2 = 0
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0	0 x 0 = 0
รวมคะแนน	14

ตัวอย่าง : การคำนวณคะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ผลรวมที่ได้}}{\text{จำนวนสมรรถนะทั้งหมด x 3}} \boxed{\text{x 100}}$$

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{14}{15} \text{ x 100} = 93.33$$

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale [ต่อ]

การประเมินสมรรถนะโดย Bar Scale เมื่อคิดคะแนนการประเมิน จะเป็นดังนี้

1. พิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และ สม่ำเสมอ สูงสุด ณ. ระดับใด

   - *สมมุติว่า ได้สูงสุดที่สมรรถนะระดับ 3*

2. พิจารณาว่าสมรรถนะที่ประเมินได้ดังกล่าว เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง สูงกว่า เท่ากับ หรือ ต่ำกว่า เพียงใด และให้คะแนนตามตารางข้างล่าง

   - *สมมุติว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คือ ระดับ 4*

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่เท่ากับ หรือสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale [ต่อ]

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่เท่ากับ หรือ สูงกว่าระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	ผลประเมิน	คะแนน
1.มุ่งผลสัมฤทธิ์	3	2	2
2.	2	3	3
3.	3	3	3
4.	4	2	1
5.	3	3	3
			12

คะแนนสมรรถนะ = $\frac{12}{15} \times 100 = 80\ \%$

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะด้วย Rating Scale

ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะโดยใช้ Rating Scale เป็นดังแสดง ซึ่งวิธีดังกล่าว จะดึงพฤติกรรมที่ในระดับที่มุ่งหวังเป็นฐานอ้างอิง เพื่อเทียบกับ Scale ที่ใช้ในการประเมิน

บริการที่ดี (Service Mind)

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะรับดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

→ **เกณฑ์อ้างอิง**

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการแท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

การประเมินสมรรถนะด้วย Rating Scale (ต่อ)

ในกรณีของ Rating Scaleส่วนราชการสามารถกำหนดมาตรวัดได้หลายแบบ

ตัวอย่างที่ 1

	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
ประเมินจุดแข็ง	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งานได้ ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติราชการ	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติราชการในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

ตัวอย่างที่ 2

	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	กำลังพัฒนา	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ (Proficient)	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient)	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)
ประเมินระดับการพัฒนา	ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดบ้าง แต่ยังทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีกระยะหนึ่ง	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวังได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้ใดๆ	ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

ประเมินจุดแข็ง

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งานได้ ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติราชการ	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติราชการในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ก x ข)
1.มุ่งผลสัมฤทธิ์	3	5	20 %	5 x 20% = 1.0
2.	2	2	20 %	2 x 20% = 0.4
3.	3	3	20 %	3 x 20% = 0.6
4.	4	4	30 %	4 x 30% = 1.2
5.	3	3	10 %	3 x 10% = 0.3

คะแนนสมรรถนะ = $\frac{3.5 \times 100}{5}$ = 70 %

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale

การประเมินสมรรถนะโดย Hybrid Scale จะผสมผสานการใช้พฤติกรรมสมรรถนะเป็นมาตรวัดเบื้องต้น เมื่อประเมินได้ระดับสมรรถนะแล้ว จึงลงใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale



	สมบูรณ์น้อยกว่า ๔๐%	สมบูรณ์ในระดับ ๔๐ – ๘๐%	สมบูรณ์มากกว่า ๘๐%
สม่ำเสมอเป็นครั้งคราว	E (Entry)	E (Entry)	D (Developing)
สม่ำเสมอปานกลาง	E (Entry)	D (Developing)	P (Proficient)
สม่ำเสมอเป็นประจำ	D (Developing)	P (Proficient)	VP (Very Proficient)

คะแนนประเมิน = ระดับสมรรถนะ - ตัวทอน

	E	*D*	*P*	*VP*
ตัวทอน	*๐.๗๕*	*๐.๕๐*	*๐.๒๕*	*๐*

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale [ต่อ]

การประเมินสมรรถนะโดย Hybrid Scale เมื่อคิดคะแนนการประเมิน จะเป็นดังนี้

1. พิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะ ณ.ระดับใด

   - *สมมุติว่า สมศักดิ์ทำได้ผ่านสมรรถนะระดับ 2 และมีพฤติกรรมที่แสดงออกในช่วงสมรรถนะระดับ 3*

2. พิจารณารายละเอียดของสมรรถนะ (1) ความสมบูรณ์ และ (2) ความสม่ำเสมอ

   - *สมมุติว่า ได้ผลประเมินดังแสดง*

3. คะแนนประเมิน =

   ระดับสมรรถนะ – ตัวทอน

   = 3 – 0.5 = 2.5

	สมบูรณ์น้อยกว่า ๔๐%	สมบูรณ์ในระดับ ๔๐ – ๘๐%	สมบูรณ์มากกว่า ๘๐%
สม่ำเสมอเป็นครั้งคราว	E (Entry)	E (Entry)	D (Developing)
สม่ำเสมอปานกลาง	E (Entry)	D (Developing)	P (Proficient)
สม่ำเสมอเป็นประจำ	D (Developing)	P (Proficient)	VP (Very Proficient)

	E	*D*	*P*	*VP*
ตัวทอน	*๐.๗๕*	*๐.๕๐*	*๐.๒๕*	*๐*

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale [ต่อ]

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับสมรรถนะที่แสดง	คะแนนที่ได้
1.มุ่งผลสัมฤทธิ์	3	สมบูรณ์ระดับ 2 และ มีระดับ 3 เกินครึ่ง (40-80%)	2.50
2.	2	สมบูรณ์ระดับ 2 และ แสดงออกอย่างสม่ำเสมอ	2.00
3.	3	สมบูรณ์ระดับ 1 และ มีระดับ 2 บางส่วน (น้อยกว่า 40%)	1.25
4.	4	สมบูรณ์ระดับ 3 และ มีระดับ 4 เกือบสมบูรณ์ (มากกว่า 80%)	3.75
5.	3	สมบูรณ์ระดับ 3 และ แสดงออกอย่างสม่ำเสมอ	3.00
	15		***12.5***

$$\text{คะแนนสมรรถนะ} = \frac{12.5}{15} \times 100 = 83\ \%$$

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่าง

แบบสรุปผลการปฏิบัติราชการ			
องค์ประกอบ	คะแนน	น้ำหนัก	ผลการประเมิน
ผลสำเร็จของงาน	85	0.7	59.5
ผลการประเมินสมรรถนะ	83	0.3	24.9
		รวม	ร้อยละ 84.4

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.