

คู่มือ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗



จัดทำโดย งานกาารเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลคึกกิ้ง

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดศรีสะเกษ เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๕๘ ก หนดให้ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พนักงานส่วนตำบล เพื่อนำผลประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีวิธีการในการประเมินหลายวิธีที่ ส่วนราชการสามารถ เลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม คู่มือเล่มนี้เป็นคู่มือที่อธิบายให้เห็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่ง จะทำให้ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจกรอบแนวทางในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถวางแผนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์การบริหารส่วนตำบลคลีกั้ง

๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

เนื้อหา

หน้า

บทที่ ๑ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑
บทที่ ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๕
บทที่ ๓ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑๘
บทที่ ๔ การประเมินสมรรถนะ	๒๔
บทที่ ๕ การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา	๒๖

ภาคผนวก

๑. ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล
๒. คำอธิบายแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น
๓. พจนานุกรม สมรรถนะหลัก
๔. พจนานุกรม สมรรถนะประจำผู้บริหาร
๕. พจนานุกรม สมรรถนะประจำสายงาน

บทที่ ๑

การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๑.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนด และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นจึงนับว่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๑.๒.๑ องค์กร

๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อไปได้

๑.๒.๒ ผู้ปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้รับทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

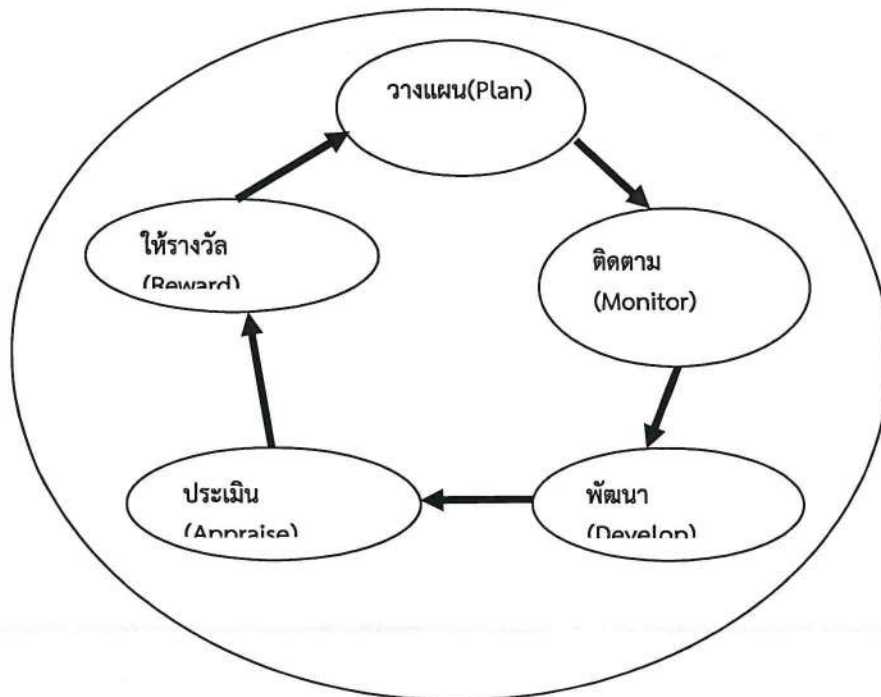
๑.๓ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- (๑) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
- (๒) การพัฒนา
- (๓) การติดตาม
- (๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ
- (๕) การให้รางวัล

สำหรับคู่มือเล่มนี้ จะนำมาเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็น ๕ ขั้นตอน ดังภาพที่ ๑ และในการอธิบายในบทต่างๆ ในคู่มือเล่มนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

ภาพที่ ๑ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



๑.๓.๑ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำอะไรเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ควรดำเนินการดังนี้

- ๑) กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมินได้สามารถเข้าไปได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
- ๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
- ๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลซึ่งควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ แผนปฏิบัติราชการรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ

๑.๓.๒ การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

การติดตามผลการปฏิบัติราชการนี้ อาจจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการต่างๆ อย่างเป็นทางการ หรืออาจติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติราชการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะๆ หากพบว่ามีสถานการณ์ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย จะได้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาลงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำให้มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้นและเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓.๓ การพัฒนา

ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล ๒ ส่วน คือ

๑) ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร

๒) ส่วนพฤติกรรมปฏิบัติราชการ ว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร

การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๑.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๑) ความหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนดเปรียบเทียบกับ เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

๒) ความเชื่อมโยงของการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๕ การให้รางวัล

๑) ในวงการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน

๒) การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดี ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

๑.๔ ขอบเขตของระบบการบริการผลการปฏิบัติราชการ

๑.๔.๑ การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น (ตามหัวข้อ ๑.๓) อย่างไรก็ดี ในคู่มือนี้ จะเน้นการอธิบายที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ

๑.๔.๒ สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการนี้ ในคู่มือเล่มนี้ จะให้ความสำคัญเน้นหนักไปในเรื่องการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเป็นการดำเนินการข้อ ๕ แห่งประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดศรีสะเกษ เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” เพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดศรีสะเกษกำหนด

บทที่ ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

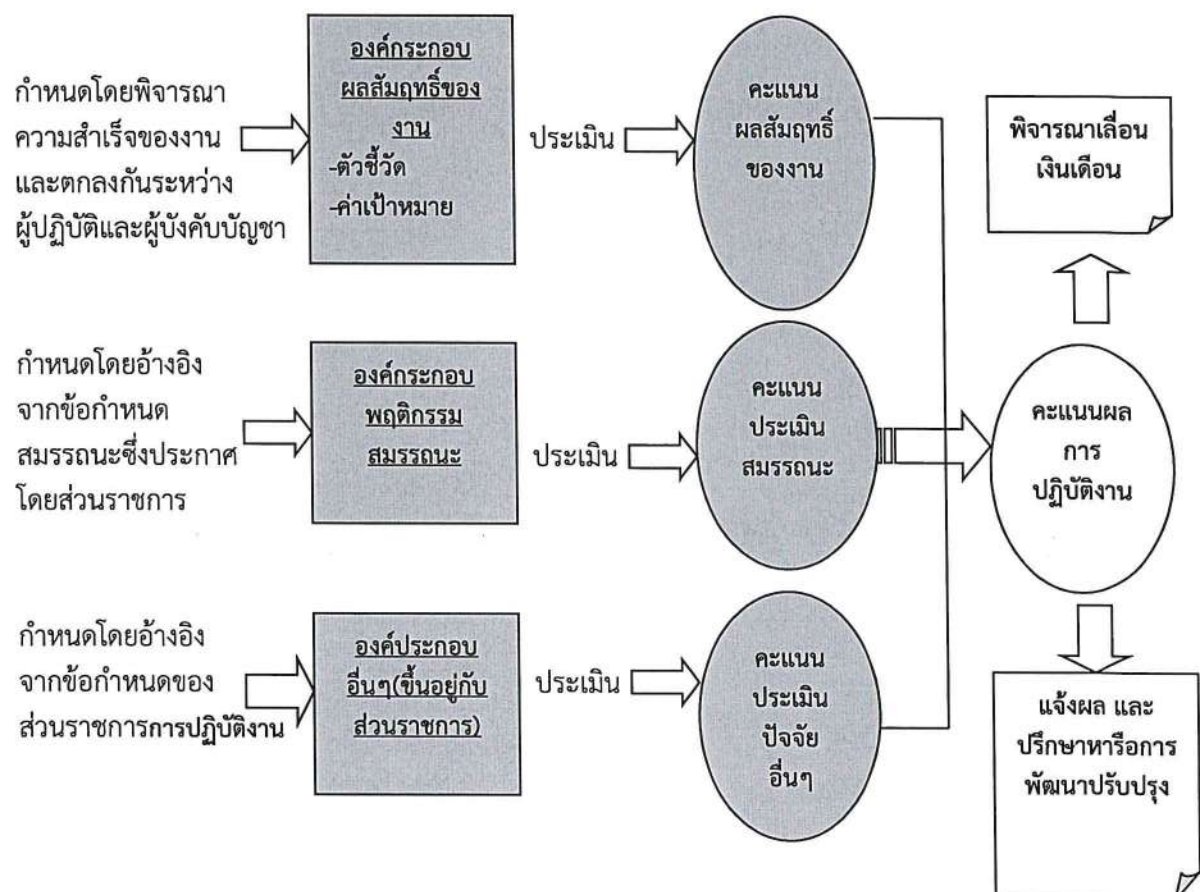
บทนี้จะได้กล่าวถึงการนำแนวทางของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) มาประยุกต์ใช้กับพนักงานส่วนตำบล จุดมุ่งหมายของบทนี้ คือการให้ภาพเชิงปฏิบัติของระบบในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

๒.๑ ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้งห้าของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการดังที่ได้กล่าวไปในบทที่ ๑ นั้น หากได้พิเคราะห์โดยถ่องแท้แล้ว จะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั้นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

แผนภาพที่ ๒.๑ จะเป็นการสรุปให้เห็นถึงข้อพิเคราะห์ที่ได้กล่าวไปในข้างต้นสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กับ พฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบนี้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

แผนภาพที่ ๒.๑: สรุปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



๒.๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนด

สิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะเป็นดังนี้

(๑) ผู้ปฏิบัติจะผ่านการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑	๑ ตุลาคม - ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป
รอบที่ ๒	๑ เมษายน - ๓๐ กันยายน

โดยในแต่ละรอบ ผู้ปฏิบัติจะทำการตกลงถึงผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ต้นรอบ และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ปลายรอบ ทั้งนี้ ในระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบ การประเมิน ผู้ปฏิบัติอาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แต่ต้น โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน

(๒) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะพิจารณาจากองค์ประกอบอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ที่กล่าวมาอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบก็เพราะว่า ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้ ดังนั้น

ผู้ปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ ควรจะต้องศึกษาข้อกำหนดซึ่งประกาศโดยส่วนราชการที่ตนสังกัด เพิ่มเติมองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบที่ไม่เท่ากันนี้ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ ดังสมการข้างล่างนี้

$$\begin{array}{l} \text{คะแนนผลการ} \\ \text{ปฏิบัติราชการ} = \\ (๑๐๐ \text{ คะแนน}) \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{ผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \times \\ \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{สมรรถนะ} \\ \times \\ \text{น้ำหนักสมรรถนะ} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนการประเมิน} \\ \text{องค์ประกอบอื่น(ถ้ามี)} \\ \times \\ \text{น้ำหนักองค์ประกอบ} \\ \text{อื่น (ถ้ามี)} \\ \hline \end{array}$$

โดยทั่วไป น้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรจะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ โดยผู้ปฏิบัติที่เป็นข้าราชการ และ ผู้ปฏิบัติราชการ จะมีน้ำหนักขององค์ประกอบ การประเมินแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นดังตารางข้างล่างนี้

กรณี	สัดส่วนองค์ประกอบประเมิน
ทั่วไปสำหรับพนักงานส่วนตำบล ทุกประเภทตำแหน่ง	กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ ๗๐ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นร้อยละ ๓๐
พนักงานส่วนตำบลที่อยู่ระหว่าง ทดลองปฏิบัติราชการ	กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ ๕๐ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นร้อยละ ๕๐

๓) คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกตามระดับผลการปฏิบัติราชการทั้งนี้ กรณีพนักงานส่วนตำบลผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนอกจากจะต้องจำแนกระดับผลการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับพนักงานส่วนตำบลทั่วไปแล้ว ยังต้องจำแนกว่าผ่านหรือไม่ผ่านการประเมินด้วย

- กรณีเป็นพนักงานส่วนตำบล คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกจัดออกอย่างน้อยเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุงโดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับจะเป็นดุลพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ จะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงานเป็น ๕ ระดับนี้ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในล้อยกรอบที่ ๒.๑

ล้อยกรอบที่ ๒.๑: ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงาน

การแบ่งระดับผลงาน จะพิจารณาแยกออกเป็น ๒ กรณี คือ กรณีทั่วไป ซึ่งครอบคลุมข้าราชการ และ กรณีข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดย ๒ กรณี แตกต่างกันว่า การแบ่งระดับผลงาน โดยกรณีแรก จะแบ่งระดับผลงานออกเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับส่วนกรณีหลังจะต้องแบ่งเพิ่มว่าผ่าน/ไม่ผ่านด้วย			
กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ทั่วไปสำหรับพนักงานส่วนตำบลทุกประเภทตำแหน่ง	ดีเด่น	ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป	ให้นายก อบต.หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายประกาศรายชื่อพนักงานส่วนตำบล ผู้มีผลการปฏิบัติงานในระดับ “ดีเด่น” ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน
	ดีมาก	ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐	
	ดี	ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐	
	พอใช้	ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐	-
	ต้องปรับปรุง	ช่วงคะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ผู้ปฏิบัติพึงเข้าใจว่า เมื่อทำการประเมินผลจนได้คะแนนผลการประเมินแล้วคะแนนดังกล่าวจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ โดยระดับผลงานที่แตกต่างกัน จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ผู้ปฏิบัติที่มีระดับผลงานดีเด่น จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่มีระดับผลงานอื่นๆ เป็นต้น

ผู้ปฏิบัติที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน จะต้องมีความคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ หรือ ระดับพอใช้ ทั้งนี้ หากผู้ปฏิบัติรายใดที่มีความคะแนนการประเมินต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ หรืออีกนัยหนึ่ง มีผลงานในระดับต้อง ปรับปรุง ก็จะต้องมีการดำเนินการตามระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

๔) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะกระทำโดยพิจารณาตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาโดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะต้องอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ/สำนัก/กอง (งานในลักษณะนี้ บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานยุทธศาสตร์”)

๒. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้รับการประเมิน ที่ไม่อยู่ในข้อ ๑ (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง”)

๓. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการ/สำนัก/กองหรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน

อนึ่ง ตัวชี้วัดจัดทำขึ้นโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน และประเภทที่มุ่งเน้นประโยชน์ของงาน ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด

ประเภทของตัวชี้วัด	แนวทางการพิจารณา
ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน	จำนวนผลงานที่ทำให้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณที่ควรจะได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตามมาตรฐานของงาน เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
ประเภทที่มุ่งเน้นประโยชน์ของงาน	เช่น การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังกษาเครื่องมือเครื่องใช้ การนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

๕) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการประเมินจากผู้ที่มีสมรรถนะ สามารถกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

๖) ผู้ปฏิบัติจะได้รับการประเมินจากผู้ที่สามารถจะชี้หรือประเมินผลงานจากการปฏิบัติได้ ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ เพื่อให้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความยุติธรรมและสะท้อนต่อผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ผู้มีหน้าที่ประเมิน คือผู้บังคับบัญชาตามข้อ ๕ แห่งประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล จังหวัดตรัง เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้แก่

(๑) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล สำหรับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

(๒) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสำหรับ รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการสำนักหรือกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง

(๓) ผู้อำนวยการสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง สำหรับพนักงานส่วนตำบลที่มีอยู่ในบังคับบัญชา

๓) ข้อมูลการประเมินและผลการประเมินต่างๆ จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาอย่างน้อย ๒ ปี เพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต และเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการบริหารงานบุคคล เรื่องอื่นๆ เช่น การพัฒนาและการเลื่อนตำแหน่ง

๔) ผู้ปฏิบัติจะได้รับการดูแลให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด โดยส่วนราชการต่างๆ จะมีการกำหนด คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบล ขึ้นเพื่อการนี้ โดยมีองค์ประกอบคือ ตามข้อ ๑๓ แห่งประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วน ตำบลจังหวัดสงขลา เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้แก่

(๑) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นประธานกรรมการ

(๒) หัวหน้าส่วนราชการไม่น้อยกว่า ๒ คน เป็นกรรมการ

(๓) และให้พนักงานส่วนตำบลที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็น เลขานุการ

โดยคณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่ช่วยพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบล เพื่อความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ก่อนที่จะเสนอผลการ ประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

๒.๓ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าวในข้างต้น จะ กระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์ม เพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

เมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน แบบฟอร์มดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการ ประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ดังนี้



แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ ๑ ๑ ตุลาคม ๒๕..... ถึง ๓๑ มีนาคม ๒๕.....
☐ ครั้งที่ ๒ ๑ เมษายน ๒๕..... ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕.....

ข้อมูลประวัติส่วนตัว

ผู้รับการประเมิน		
ชื่อ - นามสกุล.....	ตำแหน่ง...(ชื่อตำแหน่งในสายงาน).....	ระดับตำแหน่ง.....
ประเภทตำแหน่ง.....	ตำแหน่งเลขที่.....	สังกัด.....
ผู้ประเมิน		
ชื่อ - นามสกุล.....	ตำแหน่ง...(ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน).....	

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ ๗๐)

โครงการ/งาน/ กิจกรรม (๑)	น้ำหนัก (๒)	เป้าหมาย (๓)			ผลการปฏิบัติงาน (๔)																รวมคะแนนผล การปฏิบัติงาน (๑๐๑) = (๔) x (๔๔) + (๑๐๐)	ผลสัมฤทธิ์ ของงาน (๑๐๒) = (๒) x (๑๐๑) ๑๐๐	เหตุผลที่ทำให้ บรรลุผล/ ไม่บรรลุ เป้าหมาย (๑๐๓)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		เชิง ปริมาณ (๔)	เชิง คุณภาพ (๕)	เชิง ประโยชน์ (๖)	เชิงปริมาณ (๔)				เชิงคุณภาพ (๕)				เชิงประโยชน์ (๖)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
					๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๒๑	๒๒				๒๓	๒๔																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

ช่วงที่ ๑ : เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมินหนึ่งๆ ผู้รับการประเมินจะทำความตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้วให้กรอกข้อมูลลงในฟอร์ม

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ ๗๐) ระบุข้อมูลของผู้รับข้อมูลของผู้รับการประเมิน และระบุว่าเป็นการประเมินในรอบประเมินใด ระหว่างรอบที่ ๑ หรือ ๒ เป็นต้น

- (๑) ให้ระบุโครงการ/งาน/กิจกรรมที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติ
- (๒) ให้ใส่น้ำหนักของแต่ละโครงการ/งาน/กิจกรรมโดยมีค่าน้ำหนักรวมไม่เกิน ๗๐ คะแนน แต่ละโครงการ/งาน/กิจกรรม ต้องมีค่าน้ำหนักไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๐
- (๓) ระบุเป้าหมาย
- (๔) เป้าหมายเชิงปริมาณ
- (๕) เป้าหมายเชิงคุณภาพ
- (๖) เป้าหมายเชิงประโยชน์
- (๗) ผลการปฏิบัติงาน
- (๘) ระบุผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ
- (๙) ระบุผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ
- (๑๐) ระบุผลการปฏิบัติงานเชิงประโยชน์
- (๑๑) รวมคะแนนการปฏิบัติงาน
- (๑๒) ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (๑๓) เหตุผลที่ให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่ ๒

- ๒ -

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) (ร้อยละ ๓๐) สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และบริหารท้องถิ่น

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (๑)	น้ำหนัก (๒)	ระดับ ที่คาดหวัง/ต้องการ (๓)	ระดับ ที่ประเมินได้ (๔)	คะแนนที่ได้ (๕)	ผลการประเมิน (๖) = (๒) x (๕) ๕๕	ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรม ที่ผู้รับการประเมินแสดงออก (๗)
สมรรถนะหลัก						
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม						
๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน						
๔. การบริการเป็นเลิศ						
๕. การทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะประจำผู้บริหาร						
๑. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง						
๒. ความสามารถในการเป็นผู้นำ						
๓. ความสามารถในการพัฒนาคน						
๔. การคิดเชิงกลยุทธ์						
น้ำหนักรวม	๓๐			คะแนนรวม		

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ ๓๐) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (๑)	น้ำหนัก (๒)	ระดับ ที่คาดหวัง/ต้องการ (๓)	ระดับ ที่ประเมินได้ (๔)	คะแนนที่ได้ (๕)	ผลการประเมิน (๖) = (๒) x (๕) ๕	ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรม ที่ได้รับการประเมินแสดงออก (๗)
สมรรถนะหลัก						
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม						
๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน						
๔. การบริการเป็นเลิศ						
๕. การทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะประจำสายงาน (อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ)						
๑.						
๒.						
๓.						
น้ำหนักรวม	๓๐	คะแนนรวม				

(๖) ระผลการประเมิน

(๗) ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออก

-ให้ระบุสมรรถนะหลัก

-ให้ระบุสมรรถนะประจำผู้บริหาร

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ ๓๐) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ

(๑) ระบุตัวชี้วัดสมรรถนะ

(๒) ระบุน้ำหนัก

(๓) ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ

(๔) ระดับที่ประเมินได้

(๕) ระบุคะแนนที่ได้

(๖) ระผลการประเมิน

(๗) ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออก

-ให้ระบุสมรรถนะหลัก

-ให้ระบุสมรรถนะประจำสายงาน (อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ)

สรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ร้อยละ)	ผลการประเมิน (ร้อยละ)	หมายเหตุ
๓. ผลสัมฤทธิ์ของงาน	๙๐		
๒. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	๓๐		
คะแนนรวม	๑๐๐		

ระดับผลการประเมิน

- ☐ ดีเด่น (ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป)
- ☐ ดีมาก (ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐)
- ☐ ดี (ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐)
- ☐ พอใช้ (ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐)
- ☐ ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ผลสัมฤทธิ์ของงาน/ สมรรถนะที่เลือกพัฒนา (๑)	วิธีการพัฒนา (๒)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (๓)	วิธีการวัดผลในการพัฒนา (๔)

สรุปผลการประเมิน

- (๑) ระบุองค์ประกอบการประเมิน
 - ผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)
- (๒) ระบุคะแนนเป็นร้อยละ
- (๓) ระบุผลการประเมินเป็นร้อยละ

ระดับผลการประเมิน

- (๑) ดีเด่น (ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป)
- (๒) ดีมาก (ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐)
- (๓) ดี (ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐)
- (๔) พอใช้ (ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐)
- (๕) ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

- (๑) ระบุผลสัมฤทธิ์ของงาน/สมรรถนะที่เลือกพัฒนา
- (๒) ระบุวิธีการพัฒนา
- (๓) ระบุช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา
- (๔) ระบุการวัดผลในการพัฒนา

ส่วนที่ ๔ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

ชื่อ-นามสกุล (ผู้รับการประเมิน) ตำแหน่ง ได้เลือกตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (ภาระงาน) เพื่อขอรับการประเมิน โดยร่วมกับผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายตัวชี้วัด รวมทั้งกำหนดน้ำหนักภาระงานหลัก เกณฑ์และประจำตัวชี้วัด และผลการประเมินภาระงานในแต่ละสัปดาห์ หรือได้ลงนามมีชื่อรับทราบข้อตกลงในการปฏิบัติราชการร่วมกันตั้งแต่เริ่มกระบวนการการประเมินแล้ว

ลงชื่อ..... (ผู้รับการประเมิน)
(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

ลงชื่อ..... (ผู้ประเมิน)
(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

☐ ได้รับทราบผลการประเมิน และแผนพัฒนาปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว ลงชื่อ..... (ผู้รับการประเมิน) (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	☐ ได้แจ้งผลการประเมิน และผู้รับการประเมิน ได้ลงนามรับทราบแล้ว ลงชื่อ..... (ผู้ประเมิน) (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน ลงชื่อ..... พยาน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....
--	--	--

ส่วนที่ ๔ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

(๑) ระบุชื่อ-สกุลผู้รับการประเมิน

(๒) ระบุตำแหน่งผู้รับการประเมิน

- เมื่อได้ทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการแล้ว ให้ผู้รับการประเมินและผู้ประเมินลงนามด้วย

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

(๑) ระบุลงชื่อผู้ประเมิน

(๒) ระบุตำแหน่งผู้ประเมิน

(๓) ระบุวันที่ประเมิน

(๔) กรณีผู้ประเมินแจ้งผู้รับการประเมิน แล้วผู้รับการประเมินไม่ลงนาม ให้หาพยาน ๑ คนลงนามรับเป็นพยานด้วย



- ๖ -

ส่วนที่ ๖ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมินข้างต้น ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมินข้างต้น ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....
---	---

ส่วนที่ ๗ มติคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ☐ เห็นชอบตามที่เสนอ ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้..... คะแนนที่ควรได้รับร้อยละ..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ วันที่.....	ส่วนที่ ๘ ความเห็นของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ☐ เห็นด้วยกับมติคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้..... คะแนนที่ควรได้รับร้อยละ..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง.....นายก อบจ./นายกเทศมนตรี/นายก อบต. วันที่.....
--	---

ส่วนที่ ๗ มติคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบุเห็นชอบตามที่เสนอ ถ้าเห็นว่าการประเมินข้างต้นถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว
- ระบุมีความเห็นต่างถ้าเห็นว่าการประเมินข้างต้นไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม
- ระบุคะแนนที่ควรได้รับร้อยละ ถ้าไม่เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น
- ระบุชื่อ-สกุล ตำแหน่ง วันที่

ส่วนที่ ๘ ความเห็นของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

- ระบุเห็นด้วยกับมติคณะกรรมการการกลั่นกรองฯ ถ้าเห็นว่าการประเมินข้างต้นถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว

- ระบุมีความเห็นต่างถ้าเห็นว่าการประเมินข้างต้นไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม
- ระบุคะแนนที่ควรได้รับร้อยละถ้าไม่เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น
- ระบุชื่อ - สกุล ตำแหน่ง วันที่

เมื่อกรอกรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ลงในแบบฟอร์มแล้ว ให้ผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) รวบรวมเอกสาร โดยนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล แล้วนำส่งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เพื่อเก็บรักษาไว้ใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อไป ทั้งนี้ ผู้รับการประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) ควรสำเนาเอกสารดังกล่าวเก็บไว้กับตนชุดหนึ่งเพื่อสำหรับการอ้างอิงเมื่อจำเป็น

หมายเหตุ กรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยให้มีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ ๕๐

ช่วงที่ ๒ : ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ได้รับทราบการประเมินปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้เห็นตกลงร่วมกันไว้เมื่อเริ่มต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติพึงติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาปัญหาและหนทางแก้ไข ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลตามที่ได้ตกลงกันไว้ พร้อมทั้งควรพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของตนว่าสามารถทำได้เท่ากับ หรือดีกว่าระดับสมรรถนะของตำแหน่งหรือไม่ และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ควรจะเป็น

เนื่องจาก งานของภาครัฐ เป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการอาจต่างไปจากที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน ในกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจทำให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้แต่แรกก็ได้ และให้ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

๑.ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย รวมทั้งน้ำหนักตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของงานในระหว่างรอบการประเมินโดยอาจกระทำดังนี้

- ตัดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายออกไป
- คงตัวชี้วัดไว้ แต่ปรับค่าเป้าหมายใหม่
- เพิ่มตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อสะท้อนงานที่เพิ่มเข้ามาใหม่

ช่วงที่ ๓ : เมื่อครบรอบการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยจะพิจารณาตามองค์ประกอบการประเมินซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ทั้งนี้ กรณีที่ส่วนราชการมีการกำหนดองค์ประกอบอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ผู้ประเมินก็ต้องประเมินองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย

การประเมินจะเริ่มจากการที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่นำเสนอเอกสารการประเมินของผู้รับการประเมินให้แก่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเพื่อพิจารณาประเมินผล และให้คะแนนลงในแบบฟอร์มในการประเมิน องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ระบุอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

จากการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่ได้แสดงในข้างต้น พบว่ามีผู้เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ดังสรุปอยู่ในล้อมกรอบที่ ๒.๕ ต่อไปนี้

ล้อมกรอบที่ ๒.๕ : บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงในรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
ผู้ประเมิน: • ร่วมกับผู้รับการประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่ค ว า ม ห ม า ย ตั ว ชี ว ิต ความสำเร็จดังกล่าวของผู้รับการประเมิน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน • แจ้งหลักเกณฑ์การประเมิน	ผู้ประเมิน: • ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน • ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ • ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายผลงานตามสถานการณ์	ผู้ประเมิน: • ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ทำ ความตกลงร่วมกัน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกันเมื่อช่วงเริ่มรอบการประเมิน • แจ้งผลการประเมิน และให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว • เก็บแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ที่สำนัก/กองเป็นเวลาอย่างน้อย ๒ ปี • ดำเนินการเช่นเดียวกับช่วง “เริ่มรอบการประเมิน”

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
คณะกรรมการกลั่นกรอง ผลการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน -	คณะกรรมการกลั่นกรองผล การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการงาน -	คณะกรรมการกลั่นกรองผลการ ประเมินผล การปฏิบัติราชการ: • พิจารณากลับกรองผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบล เพื่อความเป็น มาตรฐานและความเป็นธรรมใน การใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน • เสนอผลการประเมินต่อผู้มี อำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

บทที่ ๓ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

บทที่ ๒ ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยรวม จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้นจะประกอบด้วยการประเมินปัจจัย อย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ การประเมินสมรรถนะ โดยผลคะแนนการประเมินทั้งสององค์ประกอบจะถูกนำมาใช้ในการคำนวณสรุปคะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนต่อไป

ในบทที่ ๓ นี้จะกล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยครอบคลุมกรอบแนวคิดและวิธีการต่างๆที่จะนำมาใช้กับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานดังกล่าว

๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น โดยพื้นฐานเป็นการประเมินที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมาย (Goals) มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายจะได้รับคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติได้ผลที่ด้อยกว่า

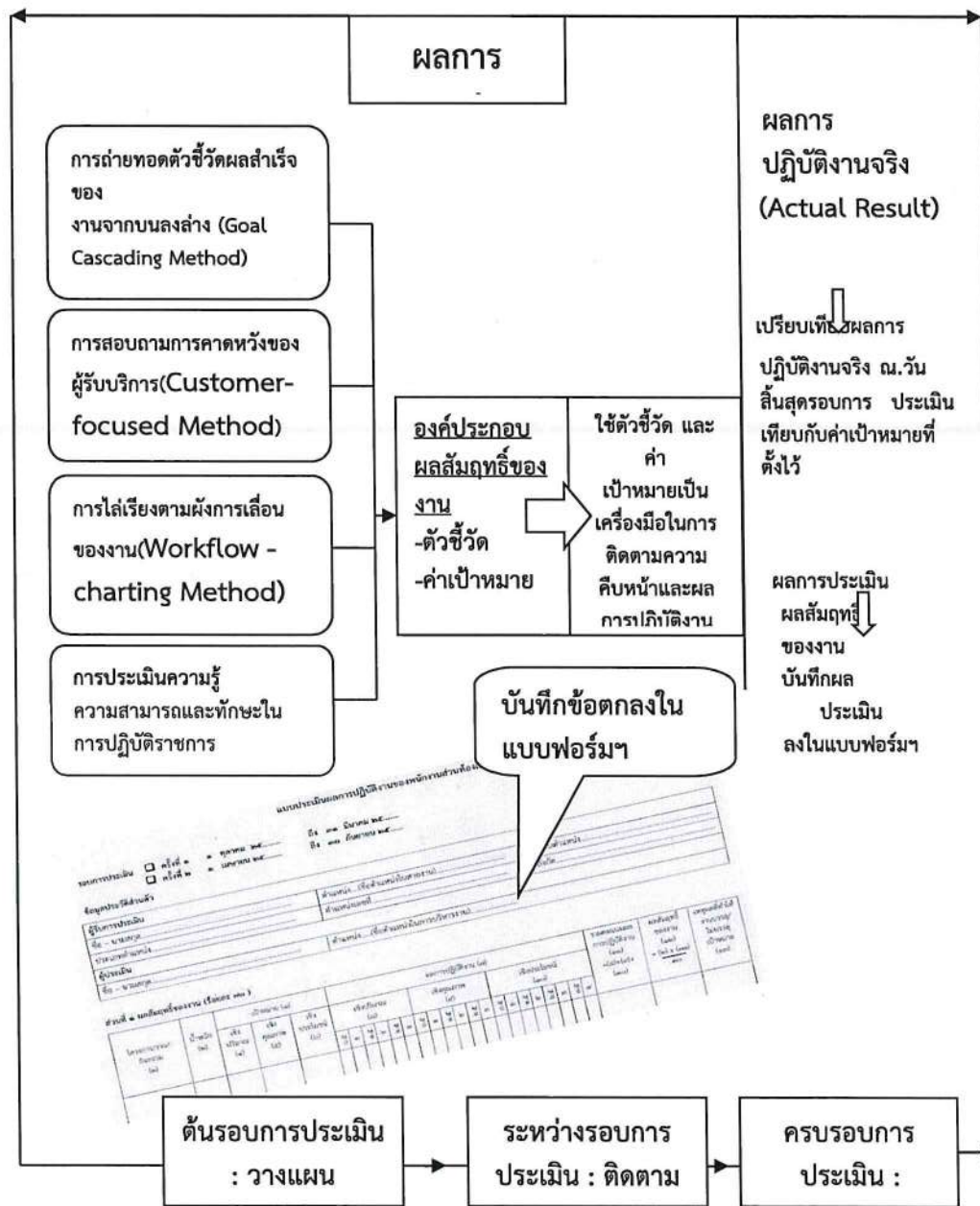
การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัด (KPI หรือ Key Performance Indicator) จากนั้นจึงกำหนดค่าเป้าหมาย (Goal) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยค่าเป้าหมายจะต้องสะท้อนต่อเจตจำนงค์ ของผลหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติงานครบรอบการประเมินแล้ว ก็ทำการประเมินโดยเทียบผลที่ทำได้จริง กับเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจากการกำหนดตัวชี้วัดนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธีซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๓ นี้เพียง ๔ วิธี ผู้ปฏิบัติพึงเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตน โดยอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจใช้มากกว่าหนึ่งวิธีผสมผสานกัน ดังนี้

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-charting Method)
๔. การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

ล้อยกรอบที่ ๓.๑: การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

เมื่อเริ่มรอบการประเมินหนึ่งๆ ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา (หรือผู้ประเมิน) จะต้องร่วมกับการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายซึ่งสะท้อนต่อเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่จะเกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ โดยเลือกใช้วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานผ่านการกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งผสมผสานกัน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและผลักดันให้การปฏิบัติในรอบการประเมินนั้นเป็นไปตามที่ได้วางไว้ และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน จะทำการพิจารณาผลการปฏิบัติราชการจริง เทียบกับค่าเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เพื่อสรุปเป็นผลการประเมินต่อไป



๓.๒ การตั้งตัวชี้วัด(KPI)

วิธีการตั้งตัวชี้วัด มีด้วยกัน อย่างน้อย ๔ วิธี ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ส่วนราชการโดยผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้วิธีการ ตั้งตัวชี้วัดทั้ง ๔ วิธีนี้ เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามความเหมาะสม โดยการพิจารณาเลือกใช้วิธีการตั้งตัวชี้วัด มีข้อแนะนำดังแสดงในตารางที่ ๓.๒ ข้างล่างนี้

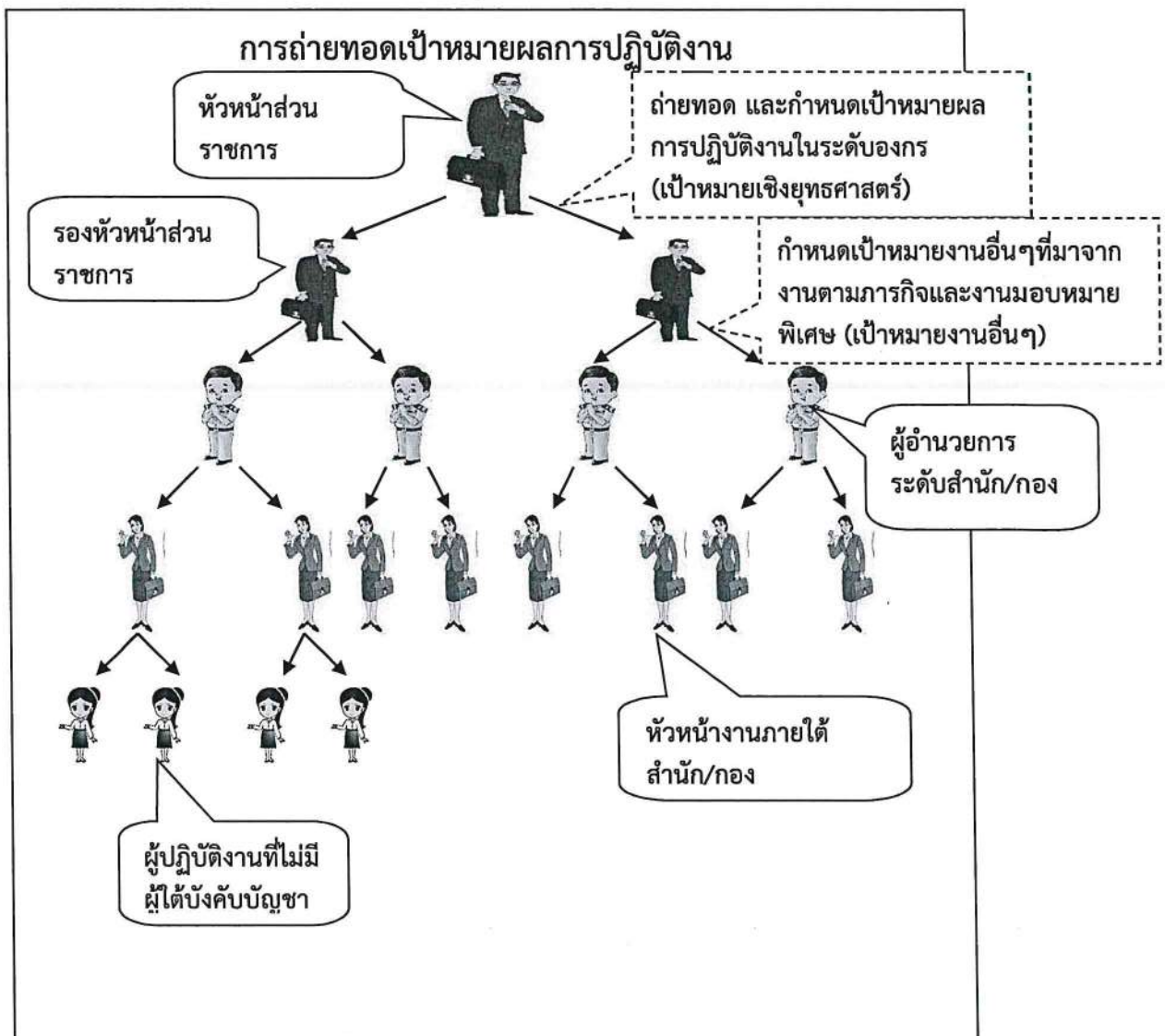
ตารางที่ ๓.๒: วิธีการกำหนดตัวชี้วัด และลักษณะงานที่เหมาะสม

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด สำหรับการประเมินผลงาน	ลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีการประเมิน
๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน จากบนลงล่าง(Goal Cascading Method)	- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานตามแผนปฏิบัติราชการ - การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่นหัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่นผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง
๒. การสอบถามความคาดหวังของ ผู้รับบริการ (Customer-focused Method)	- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานซึ่งไม่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานกองคลัง งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ
๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Workflow-charting Method)	- การประเมินงานที่ผลผลิตในแต่ละขั้นตอนอยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำเดือนของส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมคณะกรรมการประจำ และงานตรวจสอบคำสั่ง
๔. การประเมินความรู้ความสามารถ และ ทักษะในการปฏิบัติราชการ	- การประเมินข้าราชการผู้ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเนื่องจากผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจนภายในช่วงระยะเวลาที่ประเมิน

๓.๒.๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่างๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่างๆ จากระดับผู้บริหาร ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่างๆ ตามลำดับ แผนภาพที่ ๓.๑ ได้แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติราชการตามแนวทางนี้ให้เห็นอย่างง่าย

แผนภาพที่ ๓.๒.๑ : การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method)



การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า ผลสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผลรวมของความทุ่มเทของผู้ปฏิบัติทุกคนในหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ อีกนัยหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องปฏิบัติไปในเป้าประสงค์ของตนที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่สุดแล้วจะร้อยรวมขึ้นไปผลักดันความสำเร็จของหน่วยงานนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาควรถูกถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติต่างๆ ไล่เรียงกันไปตามระดับชั้นในองค์กร

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง สามารถกระทำได้ด้วย ๓ แนวทาง คือ (๑) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง (๒) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย (๓) ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน ทั้งนี้วิธีการทั้งสามแนวทางนี้ได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างไว้ในล้อยกรอบที่ ๓.๒.๑

เมื่อได้ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่าง พร้อมค่าเป้าหมายแล้วผู้ปฏิบัติจะทราบถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีก็ให้พิจารณาผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดที่ตกลงกันไว้ ทำการประเมินเทียบกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะได้นิเทศการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

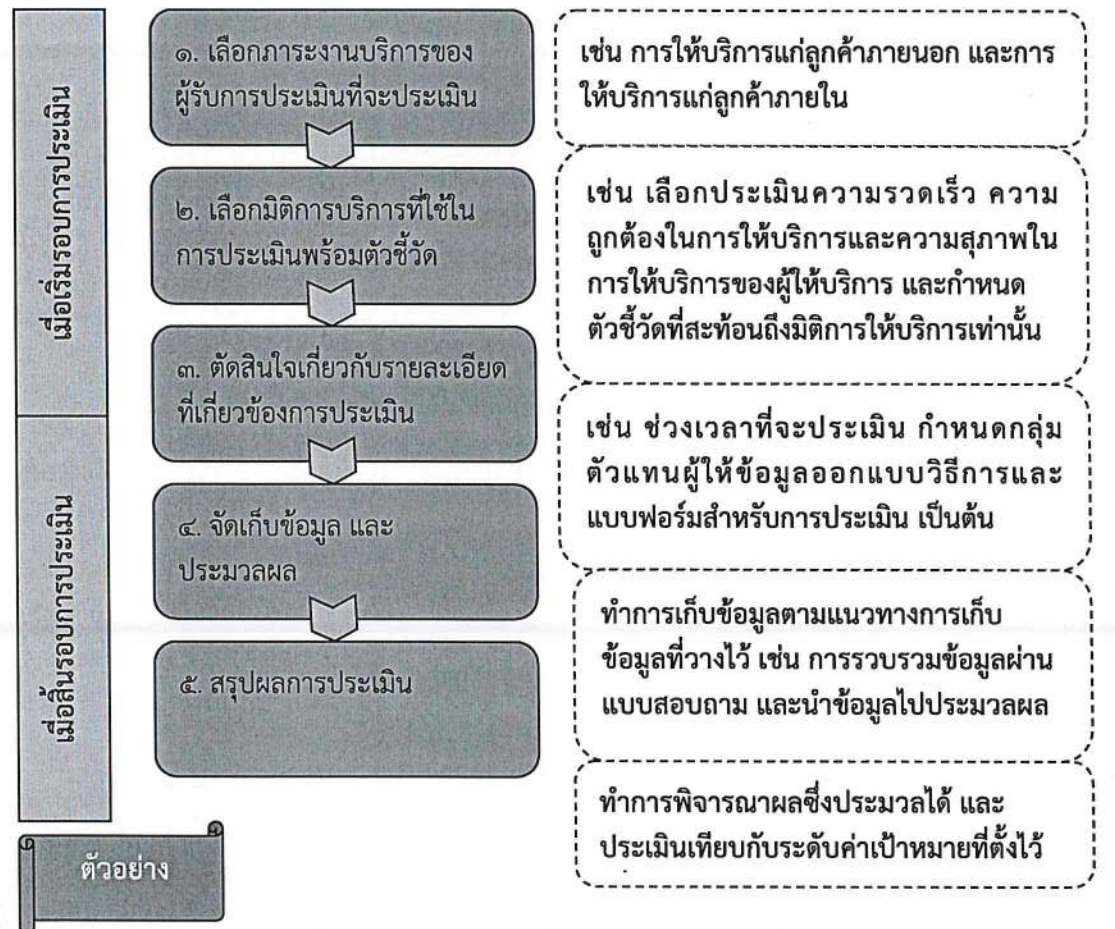
๓.๒.๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method)

วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัตินั้นๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ที่ดี

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการนี้ ถือเป็นกรอบ (Framework) ในการกำหนดตัวชี้วัด อีกวิธีหนึ่งนอกเหนือจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่างส่วนราชการ หรือ ผู้ปฏิบัติพึงเลือกใช้วิธีการนี้ ในกรณีที่พบว่างานของส่วนราชการ หรืองานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานในลักษณะบริการ ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงตามเนื้อหาในการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการจะกระทำได้ง่ายกว่า ในบางกรณีส่วนราชการหรือผู้ปฏิบัติอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการนี้ เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดเสริมเข้ากับการใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่างอีกทางหนึ่งขั้นตอนการดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการสามารถสรุปได้ดังแสดงในล้อยกรอบที่ ๓.๓ ทั้งนี้ ในล้อยกรอบที่ ๓.๓ จะได้แสดงตัวอย่างนับตั้งแต่การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้ไปถึงการประเมินให้เห็นด้วย

ล้อยกรอบที่ ๓.๓ : การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานโดยวิธีการสอบถามความคาดหวัง
ของผู้รับบริการ

การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการจะ
เริ่มต้นโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ ณ ต้นรอบการประเมิน โดยสามารถดำเนินการที่ละขั้นตอน ดัง
แสดงข้างล่าง



คุณใจดี มากมาก ผู้อำนวยการกองการพัสดุ พิจารณาเห็นว่าวิธีการประเมินจากการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่พัสดุของตน จึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. เลือกภาระงานบริการของผู้รับบริการประเมินที่จะประเมิน

สำหรับคุณ ปิ ใจแจ่ม เจ้าหน้าที่พัสดุ มีหน้าที่ให้บริการด้านการพัสดุแก่บุคลากรในองค์กรคุณเอ จึงเลือกที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของคุณปิโดยการประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของคุณปิ

๒. เลือกมิติการบริการที่ใช้ในการประเมินพร้อมตัวชี้วัด

คุณเอพูดคุยหารือกับคุณปิ เจ้าหน้าที่พัสดุอื่น และบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในกรม เพื่อตัดสินใจร่วมกัน สรุปผลได้ว่าการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการด้านพัสดุควรพิจารณาจากปัจจัย ๕ ปัจจัย ได้แก่ (๑) ความชัดเจนของคำตอบที่ผู้รับบริการได้รับจากผู้ให้บริการ (๒) การได้รับพัสดุตรงตามความต้องการภายใต้เงื่อนไขเวลา และงบประมาณที่กำหนด(๓) ความรู้เกี่ยวกับการพัสดุของผู้ให้บริการ (๔) ความถูกต้องในการให้บริการ และ (๕) ความพึงพอใจโดยรวมที่ผู้รับบริการมีต่อการให้บริการ

บทที่ ๔ การประเมินสมรรถนะ

บทที่ ๔ นี้จะกล่าวถึงสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๔.๑ แนวคิดพื้นฐานของสมรรถนะกับการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หรือพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หมายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่าง การปฏิบัติราชการอันเป็นผลจากแรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายในจิตใจ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การประเมินสมรรถนะ ก็คือ การประเมินว่า ผู้ปฏิบัตินั้นๆ ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะที่ควรจะเป็นของตำแหน่งหรือไม่ ประการใด หาก ผู้ปฏิบัตินั้นๆ ได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอย่างน้อยเท่ากับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้ปฏิบัตินั้นๆ มีสมรรถนะได้ตามที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบ การที่ได้ทำตามพฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือไม่นั้นย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัตินั้นๆ

การนำแนวคิดของสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล กระทำได้โดยการจัดสร้างเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency dictionary) โดยพจนานุกรมนี้อธิบายถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะในแต่ละเรื่อง โดยจัดตามระดับสมรรถนะต่างๆ สำหรับรายละเอียดในเรื่องนี้ อาจศึกษาเพิ่มเติมได้จากคู่มือสมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การประเมินสมรรถนะเป็นการนำพจนานุกรมสมรรถนะมาใช้ในการประเมินโดยนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในสมรรถนะแต่ละเรื่องมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน

๔.๒ แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ/สำนัก/กอง

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดว่า ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้นำคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการคิดคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินสมรรถนะอย่างน้อยต้องมีการประเมินสมรรถนะหลัก ๕ เรื่อง ซึ่งอิงกับพจนานุกรมสมรรถนะมาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยสมรรถนะหลักดังกล่าวประกอบด้วย

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- (๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- (๔) การบริการเป็นเลิศ
- (๕) การทำงานเป็นทีม

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่าส่วนราชการมีอิสระที่จะเพิ่มเติมจากข้อกำหนดพื้นฐานได้ตั้งนั้นส่วนราชการต่างๆ อาจมีแนวทางและวิธีการประเมิน (หรือวัด) สมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ผู้ปฏิบัติจึงควรได้ทำความเข้าใจกับข้อกำหนดซึ่งส่วนราชการจะประกาศใช้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ทั้งนี้โดยทั่วไปจะครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

๑. สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน : ส่วนราชการจะมีการกำหนดสมรรถนะเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก ๕ เรื่องซึ่งกำหนดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นหรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะที่เพิ่มเติมนั้นคือเรื่องใด และมีการนิยามไว้เป็นพจนานุกรมสมรรถนะเช่นใด มีการแจกแจงระดับสมรรถนะของตำแหน่งไว้เป็นเช่นใด สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน

๑.๑) สมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- (๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- (๔) การบริการเป็นเลิศ
- (๕) การทำงานเป็นทีม

๑.๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร (สำหรับประเภทบริหารท้องถิ่น อำนวยการท้องถิ่น)

๑.๓) สมรรถนะประจำสายงาน (อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ) สำหรับประเภทวิชาการ และ

ทั่วไป

๒. วิธีในการประเมิน : ส่วนราชการจะกำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะโดยวิธีใดใน ๒ วิธีระหว่าง (๑) วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา และ (๒) การประเมินโดยให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) ความแตกต่างระหว่าง ๒ วิธีนี้อยู่ที่การประเมิน ๓๖๐ องศา นั้น จะให้ มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยนำคะแนนการประเมินจากผู้ประเมินต่างๆ มาสรุปรวมกันเป็นคะแนนการประเมิน

บทที่ ๕

การแจ้งผลการประเมินและแนวทางการให้คำปรึกษา

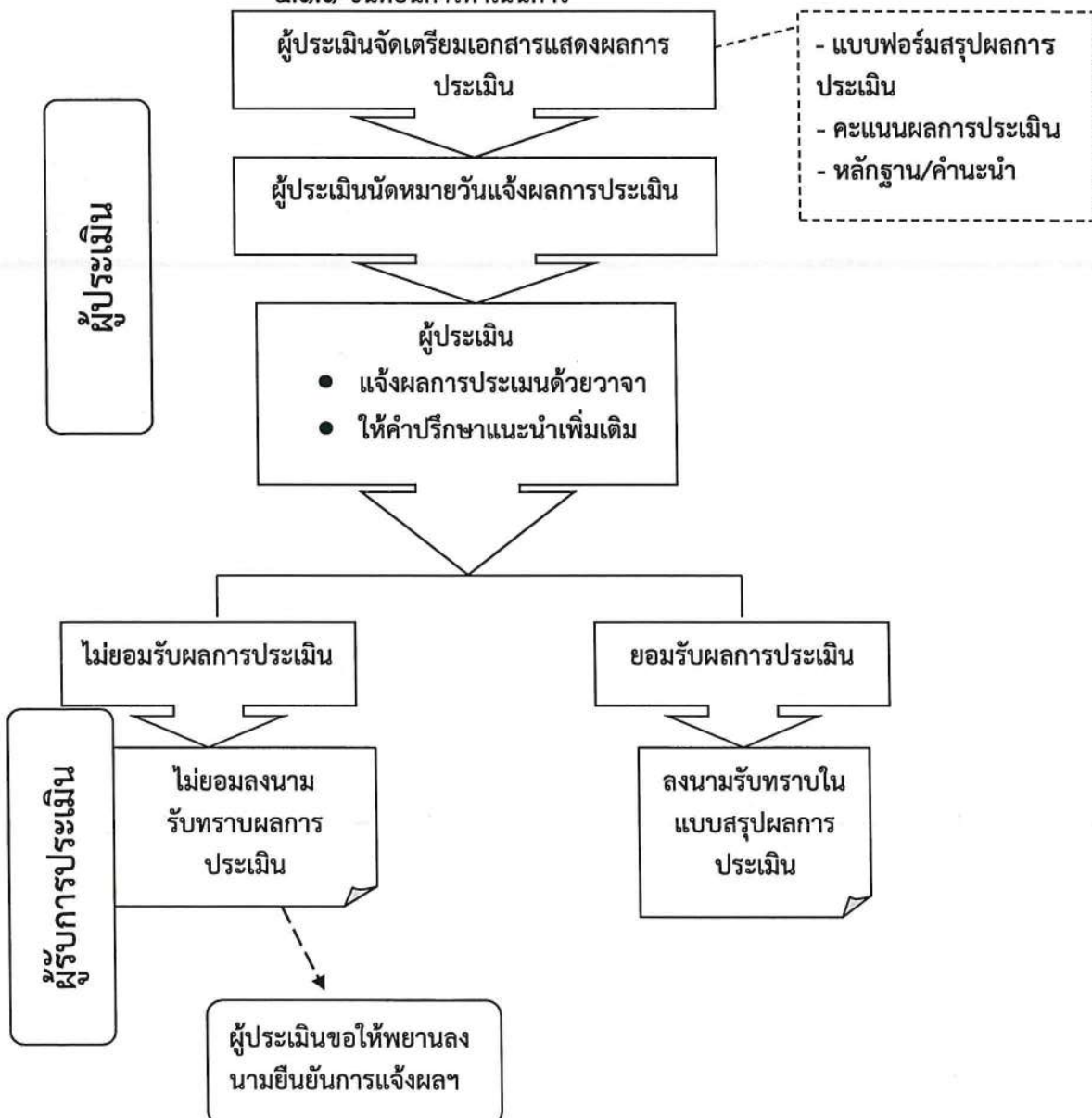
หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับการประเมินทราบ การแจ้งผลการประเมินนี้จะต้องดำเนินการใน ๒ กรณี คือ

(๑) การแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพฤติกรรม ก่อนเข้าสู่วงจรของการปฏิบัติราชการในรอบปี งบประมาณใหม่ต่อไป ซึ่งในการแจ้งผลการประเมินกรณีนี้ต้องให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบด้วย

(๒) การแจ้งผลการประเมินเฉพาะผู้มีผลงานดีเด่น และดีมาก ซึ่งเป็นการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน และเป็นการยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่น และดีมาก ให้เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วกัน

๕.๑ การแจ้งผลการประเมินรายบุคคล

๕.๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ



๕.๑.๒ สารสำคัญที่ผู้ประเมินควรแจ้งต่อผู้รับการประเมิน

๑) แจ้งผลคะแนนรวมผลการประเมินที่ผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ได้รับ ทั้งในส่วนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ว่าได้คะแนนรวมอยู่ในระดับใด เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี เป็นต้น

๒) ชี้ให้เห็นจุดเด่นและประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้ดียิ่งขึ้นในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

กรณี	การชี้แจง คำแนะนำ
ผู้ได้รับการประเมินได้คะแนนระดับ “ดี” ขึ้นไป	- ชี้ให้เห็นจุดเด่น และแนะนำแนวทางที่ผู้รับการประเมินจะพัฒนาเพิ่มเติม - ทาหรือแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม
ผู้รับการประเมินได้รับคะแนน “พอใช้” หรือ “ต้องปรับปรุง”	- ชี้แนะประเด็นข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขทั้งในส่วนของงานและพฤติกรรม - หาจุดเด่น (ที่มี) เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับประเมินมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่ต่อไป - ทาหรือเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนางาน และพฤติกรรม

๕.๒ การแจ้งผลการประเมินระดับดีเด่น และดีมาก

การแจ้งผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” เมื่อสำนัก/กองพิจารณาผลการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว สามารถแจ้งผลการประเมินกรณีนี้ โดยประกาศชื่อให้ทราบทั่วกันได้ในระดับสำนัก/กอง ก็ได้ หรือหากต้องการให้เป็นการแจ้งผลภาพพระดับ สำนัก/กองอาจส่งผลการประเมินนั้นให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่รวบรวมเพื่อประกาศรวมระดับต่อไปก็ได้

๕.๓ แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

ในช่วงของการแจ้งผลการประเมิน เป็นโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางาน/ปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชมและกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง

สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การให้คำปรึกษาที่ตั้นต้องทำด้วยวิธีที่แตกต่างกันตามผลงานหรือตามศักยภาพของผู้รับการประเมิน ทั้งยังต้องระมัดระวังแม้ในกรณีของการแสดงความชื่นชมผู้รับการประเมินที่มีผลการปฏิบัติราชการดี นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินควรจะต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับบรรยากาศที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมินด้วย

สิ่งที่ไม่ควรทำในการให้คำปรึกษา แนะนำในการแจ้งผลการประเมิน

• ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้รับการประเมิน คิดว่าตนเองรู้ดีว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับการประเมิน คืออะไรและคิดว่ารู้ดีว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คืออะไร

- กล่าวแนะนำกว้างๆ ว่าให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น
- แสดงความไม่มั่นใจต่อความสามารถของผู้รับการประเมิน
- ให้แต่คำปรึกษาขึ้นะเชิงลบ

แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน

- พึงระลึกเสมอว่า การแสดงความชื่นชมผลงานดีเป็นการเน้นย้ำ และให้รางวัลรวมทั้งเป็นการเสริมแรง/กำลังใจเพื่อให้ผู้ได้รับคำชมอยากแสดงผลงานเช่นนั้นในโอกาสต่อไป
- คำชมต้องจริงใจ เฉพาะเจาะจงว่าชมเรื่องอะไร และให้คำชมเฉพาะในเรื่องที่บุคคลผู้รับคำชมเป็นผู้ลำบากตรากตรำสร้างผลงานขึ้นมาจริง
- คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
- การติชมต้องเน้นที่เหตุการณ์ซึ่งเฉพาะเจาะจงและสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนาได้
- เน้นการติชมผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่นิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมินซึ่งอาจไม่มีผลต่องาน
- ผู้รับคำติชมอาจคิดที่มีความหมายแฝงอื่นๆ มากกว่าที่ผู้พูดได้แสดงออกด้วยวาจา เมื่อให้คำติชมจึงควรใส่ใจด้วยว่าผู้รับคำติชมมีปฏิกิริยาอย่างไร

๕.๔ ตัวอย่างแนวทางการจัดการในสถานการณ์ของการแจ้งผลการประเมิน

ปฏิกิริยา	สถานการณ์	แนวทางการจัดการ
ร้องไห้	เมื่อผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินและให้คำแนะนำแก่นางสาว ก. ผู้รับการประเมินปรากฏว่าเธอร้องไห้	ผู้บังคับบัญชาบอกให้ นางสาว ก. รู้ว่าร้องไห้จึงทำการให้คำปรึกษาแนะนำ
ไม่รับฟัง	นางสาว ข. ทำงานไม่ดี แต่เธอเชื่อว่าเธอมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้แนะว่าเธอจะต้องปรับปรุงการทำงานเธอกลับหัวเราะ ไม่เห็นด้วย และเห็นว่าสิ่งที่ได้รับคำแนะนำเป็นเรื่องไร้สาระ	ผู้บังคับบัญชาควรถามนาง ข. ให้ชัดเจนขึ้นว่าเธอไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องอะไร หลังจากนั้นควรอธิบายเหตุผลที่ชัดเจนให้ฟังอีกครั้งหนึ่ง พร้อมแสดงหลักฐานที่ชัดเจนให้เห็นว่านาง ข. จะต้องปรับปรุงงานของเธอ
โกรธ	นาย ค. เป็นคนที่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่มักจะทำงานผิดพลาดเนื่องจากเป็นคนไม่สนใจรายละเอียดปลีกย่อยของงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องในข้อนี้เขาโกรธและบอกว่าเขาทำงานหนักมาก (ซึ่งเป็นความจริง) และกล่าวโทษผู้บังคับบัญชาว่า ที่ผู้บังคับบัญชามาต่อว่าเขานี้เนื่องจากไม่ชอบ นาย ค. เป็นการส่วนตัว	ผู้บังคับบัญชาควรอยู่ในความสงบแสดงความเห็นใจ บอกให้ นาย ค. รู้ว่าผู้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานหนัก แต่ก็สามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอีก และให้เน้นย้ำการให้คำปรึกษาแนะนำที่ชัดเจนในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงอีกครั้งหนึ่งโดยยกตัวอย่างและแสดงหลักฐานพร้อมทั้งแนะนำวิธีการหรือหาแนวทางพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน

๕.๕ บทบาทของผู้รับการประเมินในการรับฟังคำปรึกษาแนะนำ

- รับฟังและทำความเข้าใจอย่างดี พยายามที่จะไม่ด่วนตัดสินหรือดัดบทว่าสิ่งที่ได้รับฟังเป็นเรื่องจริง ควรพยายามตั้งใจฟังให้เข้าใจอย่างแท้จริง
- ขอคำชี้แจงหากไม่เข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด เช่น ขอให้ผู้บังคับบัญชายกตัวอย่างหรือขอทราบความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
- อย่าด่วนปกป้องการกระทำของตัวเอง พยายามรับฟังการให้คำปรึกษาชี้แนะให้จนก่อน
- อย่าเถียง สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดเพราะเป็นสิ่งที่เขาประสบและเป็นความคิดเห็นของเขาดังนั้นจึงไม่มีประโยชน์ที่จะเถียงเพื่อเอาชนะ เนื่องจากการรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการพูดคุยลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา การโต้เถียงจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้เวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะได้อย่างเต็มที่
- พิจารณาไตร่ตรองคำปรึกษาชี้แนะที่ได้รับคำปรึกษาชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ หรือพิจารณาถามตัวเองว่าเคยได้รับการชี้แนะในลักษณะนี้หรือไม่ และต้องการจะใช้ประโยชน์จากการชี้แนะหรือไม่ จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตนเองไม่สนใจคำชี้แนะนี้ และจะสามารถใช้ประโยชน์จากคำชี้แนะนี้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการทำงานได้มากที่สุดอย่างไร

ภาคผนวก

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ ๓๐) สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และบริหารท้องถิ่น

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (๑)	น้ำหนัก (๒)	ระดับ ที่คาดหวัง/ต้องการ (๓)	ระดับ ที่ประเมินได้ (๔)	คะแนนที่ได้ (๕)	ผลการประเมิน (๖) = (๒) x (๕) ๕	ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรม ที่ผู้รับการประเมินแสดงออก (๗)
สมรรถนะหลัก						
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. การบริการเป็นเลิศ ๕. การทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะประจำผู้บริหาร						
๑. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ๒. ความสามารถในการเป็นผู้นำ ๓. ความสามารถในการพัฒนาคน ๔. การคิดเชิงกลยุทธ์						
น้ำหนักรวม	๓๐	คะแนนรวม				

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ ๓๐) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (๑)	น้ำหนัก (๒)	ระดับ ที่คาดหวัง/ต้องการ (๓)	ระดับ ที่ประเมินได้ (๔)	คะแนนที่ได้ (๕)	ผลการประเมิน $(๖) = \frac{(๒) \times (๕)}{๕}$	ระบุเหตุการณ์/ พฤติกรรม ที่ผู้รับการประเมิน แสดงออก (๗)
สมรรถนะหลัก						
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม						
๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน						
๔. การบริการเป็นเลิศ						
๕. การทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะประจำสายงาน (อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ)						
๑.						
๒.						
๓.						
น้ำหนักรวม	๓๐	คะแนนรวม				

สรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ร้อยละ)	ผลการประเมิน (ร้อยละ)	หมายเหตุ
๑. ผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๐		
๒. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	๓๐		
คะแนนรวม	๑๐๐		

ระดับผลการประเมิน

- () ดีเด่น (ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป)
 () ดีมาก (ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐)
 () ดี (ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐)
 () พอใช้ (ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐)
 () ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ผลสัมฤทธิ์ของงาน/ สมรรถนะที่เลือกพัฒนา (๑)	วิธีการพัฒนา (๒)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (๓)	วิธีการวัดผลในการพัฒนา (๔)

ส่วนที่ ๔ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

ชื่อ-นามสกุล (ผู้รับการประเมิน).....ตำแหน่ง.....ได้เลือกตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์
 ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สรณณะ) เพื่อขอรับการประเมิน โดยร่วมกับผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัด นำหนัก และเป้าหมายตัวชี้วัด รวมทั้งกำหนดน้ำหนัก
 สรรณณะหลัก สรรณณะประจำผู้บริหาร และสรณณะประจำสายงานในแต่ละสรณณะ พร้อมได้ลงลายมือชื่อรับทราบข้อตกลงในการปฏิบัติราชการร่วมกันตั้งแต่เริ่มรอบ
 ระยะเวลาการประเมินแล้ว

ลงชื่อ.....(ผู้รับการประเมิน)
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน)
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

() ได้รับทราบผลการประเมิน และแผนพัฒนาปฏิบัติ ราชการรายบุคคลแล้ว ลงชื่อ.....(ผู้รับการประเมิน) (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	() ได้แจ้งผลการประเมิน และผู้รับการประเมิน ได้ลงนามรับทราบแล้ว ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน) (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	() ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี.....เป็นพยาน ลงชื่อ..... พยาน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....
---	--	--

ส่วนที่ ๖ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป () เห็นด้วยกับผลการประเมินข้างต้น () มีความเห็นต่าง ดังนี้..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง วันที่	ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง () เห็นด้วยกับผลการประเมินข้างต้น () มีความเห็นต่าง ดังนี้ ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง วันที่
ส่วนที่ ๗ มติคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน () เห็นชอบตามที่เสนอ () มีความเห็นต่าง ดังนี้..... คะแนนที่ควรได้รับรายละเอียด..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ วันที่	ส่วนที่ ๘ ความเห็นของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น () เห็นด้วยกับมติคณะกรรมการกลั่นกรองฯ () มีความเห็นต่าง ดังนี้..... คะแนนที่ควรได้รับรายละเอียด..... ลงชื่อ..... (.....) ตำแหน่ง.....นายก อบจ./นายกเทศมนตรี/นายก อบต. วันที่

คำอธิบายแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

รอบการประเมิน

ให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกรอการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป และครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

ข้อมูลประวัติส่วนตัว

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลประวัติส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ได้แก่ ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง (ชื่อตำแหน่งในสายงาน) ระดับตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง เลขที่ตำแหน่ง และสังกัด รวมถึงข้อมูลของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ในส่วนนี้จะเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนร้อยละ ๗๐ ประกอบด้วย

☐ โครงการ/งาน/กิจกรรม ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพของงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ซึ่งผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกตัวชี้วัดโครงการ/งาน/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายและมีการตกลงร่วมกันกับผู้ประเมินตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน โดยให้กำหนดตัวชี้วัดไม่น้อยกว่า จำนวน ๒ ตัว เพื่อให้ครอบคลุมมิติในการประเมินที่สำคัญได้ โดยไม่เป็นการต่อการประเมินมากเกินไป ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ จึงควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและไม่ควรมีจำนวนมาก

☐ น้ำหนัก ต้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกค่าน้ำหนักแต่ละตัวชี้วัดที่มีการตกลงร่วมกันกับผู้ประเมิน โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ดังนั้น หากพบตัวชี้วัดใดที่มีน้ำหนักน้อยกว่า ๑๐% ควรพิจารณาตัดตัวชี้วัดนั้นออก และกระจายน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดที่เหลือ ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดตัวนั้นมีความสำคัญไม่สามารถตัดออกได้ ควรปรับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งหากตัวชี้วัดนั้นมีความสำคัญจริงก็นำหนักก็ไม่ควรน้อยกว่า ๑๐%

☐ เป้าหมาย ด้านรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่มีการตกลงร่วมกับผู้ประเมิน ซึ่งค่าเป้าหมายต้องสอดคล้องกับผลงานที่คาดหวังในช่วงระยะเวลาการประเมิน และค่าเป้าหมายของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ประกอบด้วยเป้าหมาย ๓ มิติ ดังนี้

- ๑) เชิงปริมาณ หมายถึง ผลงานที่เป็นจำนวนวัดได้
- ๒) เชิงคุณภาพ หมายถึง ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความเรียบร้อยของผลงาน
- ๓) เชิงประโยชน์ หมายถึง ความสำเร็จหรือความตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

☐ ผลการปฏิบัติงาน สันรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกค่าคะแนน โดยเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันไว้ในแต่ละมิติ ตั้งแต่ต้นรอบ โดยผลสำเร็จของงานที่ทำได้ สามารถเทียบเป็นคะแนนได้ ดังนี้

ผลสำเร็จของงานเทียบกับเป้าหมาย (เชิงปริมาณ (๘) และเชิงคุณภาพ (๙)) (ร้อยละ)	คะแนน	ผลสำเร็จของงานเทียบกับเป้าหมาย (เชิงประโยชน์ (๑๐)) (ร้อยละ)	คะแนน
ไม่ถึงร้อยละ ๖๐ ของเป้าหมาย	๐.๕	ไม่ถึงร้อยละ ๗๐ ของเป้าหมาย	๐.๕
ตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐ ของเป้าหมาย	๑	ตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๕ ของเป้าหมาย	๑
ตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐ ของเป้าหมาย	๑.๕	ตั้งแต่ร้อยละ ๗๕ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐ ของเป้าหมาย	๑.๕
ตั้งแต่ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐ ของเป้าหมาย	๒	ตั้งแต่ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๕ ของเป้าหมาย	๒
ตั้งแต่ร้อยละ ๙๐ ถึงร้อยละ ๑๐๐ ของเป้าหมาย	๒.๕	ตั้งแต่ร้อยละ ๘๕ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐ ของเป้าหมาย	๒.๕
เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด	๓	ตั้งแต่ร้อยละ ๙๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๕ ของเป้าหมาย	๓
		ตั้งแต่ร้อยละ ๙๕ ถึงร้อยละ ๑๐๐ ของเป้าหมาย	๓.๕
		เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด	๔

- ☐ รวมคะแนนผลการปฏิบัติงาน สั้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกคะแนนที่ประเมินได้ โดยนำคะแนนจากช่องผลการปฏิบัติงาน (เชิงปริมาณ+เชิงคุณภาพ + เชิงประโยชน์) ที่ประเมินได้มารวมกัน โดยมีคะแนนเต็มแต่ละตัวชี้วัดเท่ากับ ๑๐ คะแนน
- ☐ ผลสัมฤทธิ์ของงาน สั้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกผลการประเมินตามสูตรคำนวณ ดังนี้
ผลสัมฤทธิ์ของงาน = (น้ำหนัก x รวมคะแนนผลการปฏิบัติงาน)/๑๐ (ตัวเลขทศนิยม ๒ ตำแหน่ง)
- ☐ เหตุผลที่ทำให้งานบรรลุ/ไม่บรรลุเป้าหมาย สั้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกโดยให้ระบุเหตุผลที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือไม่บรรลุเป้าหมายในรอบ การประเมินนั้นๆ

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)

ในส่วนที่จะเป็นการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน สั้นส่วนร้อยละ ๓๐ ประกอบด้วย

- ☐ ตัวชี้วัดสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ดังนี้
(๑) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิด พฤติกรรม และค่านิยมที่พึงปรารถนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติ ประกอบด้วย

๑.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๑.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

๑.๓) การเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

๑.๔) การบริการเป็นเลิศ

๑.๕) การทำงานเป็นทีม

(๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ประเมิณเฉพาะตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และ ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ประกอบด้วย

๒.๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๒.๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ

๒.๓) ความสามารถในการพัฒนาคน

๒.๔) การคิดเชิงกลยุทธ์

(๓) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างดียิ่งขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ปรากฏตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง) โดยใช้ประเมินเฉพาะตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป โดยต้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกสมรรถนะประจำสายงานที่ตกลงร่วมกันกับผู้ประเมิน อย่างน้อยจำนวน ๓ สมรรถนะ

☐ **น้ำหนัก** ต้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกค่าน้ำหนักแต่ละสมรรถนะที่มีการตกลงกับผู้ประเมิน สำหรับการกำหนดค่าน้ำหนักของสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ควรกำหนดค่าน้ำหนักสมรรถนะหลักของข้าราชการทุกคนในองค์กร (อปท.) หรือหน่วยงาน (สำนัก/กอง/ส่วนราชการ) ในระดับที่เท่ากัน

☐ **ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ** ต้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกโดยให้ระดับที่ต้องการของแต่ละสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง (บังคับเลือก)

☐ **ระดับที่ประเมินได้** สิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกระดับที่ประเมินได้ โดยผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ละรายการจนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด

☐ **คะแนนที่ได้** สิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกคะแนนที่ได้ตามแนวทางการประเมินสมรรถนะ ดังนี้

๑. ผู้ประเมินต้องพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินนั้นๆ กำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่ต้องการในระดับใด พฤติกรรมที่จะใช้เป็นหลักฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกราย

๒. ในการประเมินสมรรถนะหนึ่งๆ ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะหลักแต่ละสมรรถนะโดยประเมินและให้คะแนนตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะหลัก และบันทึกผลการให้คะแนนลงในแบบฟอร์มที่กำหนด รวมทั้งระบุเหตุการณ์/พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออก

ตัวอย่างเช่น : นาง ข. เป็นนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ซึ่งตามหลักเกณฑ์ นาง ข. ต้องมีระดับสมรรถนะหลักที่ต้องการด้านการบริการเป็นเลิศ ที่ระดับที่ ๒ ดังนั้น ในการประเมินผู้ประเมินจะทำการประเมินสมรรถนะหลักดังกล่าวครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมระดับสมรรถนะ ดังระดับที่ ๑ จนถึงระดับที่ ๒

๓. ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมระดับสมรรถนะที่ละรายการจนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้โดยเป็นพฤติกรรม ที่ทำได้ ชัดเจน เห็นประจักษ์และสม่ำเสมอ ๘๐ % ขึ้นไป ทั้งนี้ ไม่นับพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ทำได้หรือไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่องต้องปรับปรุง หลังจากนับให้นำรายการพฤติกรรมที่ประเมินได้ไปเทียบกับหลักเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะ ตามตารางเปรียบเทียบ ค่าคะแนน ดังนี้

ระดับที่ต้องการ/คาดหวัง (ตามมาตรฐานกำหนด ค่าแห่ง)	ระดับที่ประเมินได้ ๐	ระดับที่ประเมินได้ ๑	ระดับที่ประเมินได้ ๒	ระดับที่ประเมินได้ ๓	ระดับที่ประเมินได้ ๔	ระดับที่ประเมินได้ ๕
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๐	๐ คะแนน	๐ คะแนน	๐ คะแนน	๐ คะแนน	๐ คะแนน	๐ คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๑	๐ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๒	๐ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๓	๐ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน	๕ คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๔	๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ๕	๐ คะแนน	๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน

ความหมายของค่าคะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

๕ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้มากกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ ๑ ระดับขึ้นไป

๔ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้เท่ากับระดับที่คาดหวังหรือต้องการ

๓ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ ๑ ระดับ

๒ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ ๒ ระดับ

๑ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ ๓ ระดับ

๐ คะแนน = ระดับที่ประเมินได้ต่ำที่สุด/ไม่แสดงออกพฤติกรรม/สมรรถนะ

ทั้งนี้ การกำหนดค่าคะแนนดังกล่าวเพื่อเป็นการกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการแสดงออกพฤติกรรมในระดับที่ดีขึ้นมากกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ ซึ่งหากข้าราชการแต่ละคนสามารถแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะได้ตามเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด จะทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร

- ☐ ผลการประเมิน สัมรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกผลการประเมินตามสูตรคำนวณ ดังนี้ ผลการประเมิน = (น้ำหนัก x คะแนนที่ได้) / ๕ (ตัวเลขทศนิยม ๒ ตำแหน่ง)
- ☐ ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออก สัมรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกให้ระบุเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกในแต่ละสมรรถนะในรอบการประเมินนั้นๆ

สรุปผลการประเมิน

ในส่วนนี้ผู้ประเมินเป็นผู้กรอกสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมคะแนนการประเมินจากส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และส่วนที่ ๒ พฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

ระดับผลการประเมิน

ผู้ประเมินเป็นผู้กรอก โดยนำผลการประเมินของผู้รับการประเมินมาเทียบกับช่วงคะแนน ๕ ระดับที่กำหนด

๑. ดีเด่น (ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป)
๒. ดีมาก (ร้อยละ ๘๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๐)
๓. ดี (ร้อยละ ๗๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๐)
๔. พอใช้ (ร้อยละ ๖๐ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๐)
๕. ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการบุคคล

ในส่วนนี้เป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน เพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนา/สมรรถนะของผู้รับการประเมินใน รอบการประเมินถัดๆ ไป โดยควรเลือกงาน/สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งควรเป็นงาน/สมรรถนะ ที่มีผลการประเมินต่างจากระดับเป้าหมาย หากไม่มีให้เลือกงาน/สมรรถนะที่คาดว่า จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในอนาคตหรือที่ต้องการพัฒนาตามความสนใจส่วนตัว

ส่วนที่ ๔ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

ในส่วนนี้ให้ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินลงนามในข้อตกลงการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานในส่วนที่ ๑ และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ในส่วนที่ ๒ เพื่อขอรับการประเมินตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

ในส่วนนี้เมื่อสิ้นรอบปีงบประมาณ ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบการประเมิน ให้พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อยหนึ่งคน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าว

ส่วนที่ ๖ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)

ในส่วนนี้ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) เป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการทำงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ ๗ มติคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนนี้ให้ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นผู้กรอรายละเอียดตามมติของคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ก่อนนำเสนอนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ ๘ ความเห็นของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ในส่วนนี้ให้นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กรอรายละเอียดเกี่ยวกับความเห็นต่อมติของคณะกรรมการกลั่นกรอง

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ	ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน ระดับที่ ๑: แสดงความพหุเพื่อพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี • มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา • มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา • ตั้งใจ และพหุเพื่อพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุด • แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป	ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร • ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ • กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร • หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเองเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร • คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ	ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด • ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น • ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ • เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้	ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอุตสาหะมานะบากบั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน • บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้อย่างยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด • ทำการพัฒนากระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน	ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ • อุทิศตน อารมณ์ความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม่ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต • ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ
--	--	--	---	--	--

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity-ING)

คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านน้อย่างชัดเจน
ระดับที่ ๑: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย
• ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้ • มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้
• มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาจาก พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง • เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรม และปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน
• ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เป็นขี้ขลาดหรือผลประโยชน์ส่วนตน • ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น • ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า
ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอ้างความถูกต้องเพื่อองค์กร
• อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ • ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลลัพธ์อาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ • เสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง
ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ
• อุทิศตน อ้างความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต • ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization and Process Understanding -OPU)

คำจำกัดความ:ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทางงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจรวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทางงาน	ระดับที่ ๐:ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ระดับที่ ๑: เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทางงานและมาตรฐานในงานของตน • เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทางงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง	ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทางงานของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน • เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทางงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานอื่นๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยถูกต้อง รวมถึงนำมาใช้เพื่อให้การทางาระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด	ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น • เข้าใจจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทางงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่สิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้	• เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทางงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา	ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยี ระบบหรือกระบวนการทางงานของหน่วยงาน • เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	• ศึกษาเรียนรู้ความเข้าใจหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทางงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร	• เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการทางงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน • เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทางงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ(Holistic View) ขององค์กร
---	--	--	---	--	---	---	---	--	---

การบริการเป็นเลิศ(Service Mind-SERV)

คำจำกัดความ: การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก	ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ระดับที่ ๑: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ • ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน • ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย • ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน • แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้ • รับเป็นระยะ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ • คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น • อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่	ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ • ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา • คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน • ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป • เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก	ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ • เข้าใจความต้องการที่ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้	ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ • เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด • ปฏิบัติตนเป็นปณิธานที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะเวลาแก่ผู้รับบริการ • สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะเวลาแก่ผู้รับบริการ • นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาสภาพประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
---	---	---	---	--	--	--

การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW)

คำจำกัดความ: การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด	
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	
ระดับที่ ๑: รับบทบาทหน้าที่ของตน และหาหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ • ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง • รับบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง • แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้รับรองขอ	
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • อื้อเพื่อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์ • เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น	
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ให้ดียิ่งขึ้น • ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์กับผู้อื่นในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น • ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน	
ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และรักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ • ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม	
ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบความสำเร็จ • ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ • ประสานรอยรั้ว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership-CL)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลิตภัณฑ์บุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการถ่ายทอด ชี้แจงและสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง	ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ระดับที่ ๑: เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง •เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ •เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้ •กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น •ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ •หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น •สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อหาสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร •กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อหาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร •กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง •น่าย้า สื่อสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ •เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ดีและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ •สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ทำหน้าที่เห็นโทษของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณปัจจุบันและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น	ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด •เป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม •วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของการปรับเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสภาวะการณปัจจุบัน
--	---	--	---	--	---	---

ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership-LEAD)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	
ระดับที่ ๑: บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปของผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	• กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่น่าจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการทางก็ได้
• หนึ่งแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอยู่เสมอไม่จำเป็นต้องเกรงกลัว เพื่อให้ความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	
• แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้	
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	• กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
• กล่าวคำชมเชย หรือให้ข้อคิดเห็นดีชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	
• ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	
• เลือกคนให้เหมาะกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น	
• สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม	
• ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล	
• ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลเข้าใจและปรับตัวรับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นภายในองค์กรได้	
• รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นพี่เลี้ยงในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด	
• จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล	
ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติกรรมสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม	
• สร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีที่ประทับใจจากกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	
• บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	
• กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น	
ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว	
• สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้จริง	
• เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร	
• เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น	

ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching-DC)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ของบุคคลเหล่านั้น	
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	
ระดับที่ ๑: เชื่อมั่นว่าผู้อุปถัมภ์มีความรู้ ความสามารถที่ได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา	
• เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถของตนเอง	
• แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อุปถัมภ์จะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้	
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	
• สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น	
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	
• ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร	
• ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ	
• จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น	
• ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	
• เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อุปถัมภ์สามารถพัฒนาความรู้หรือความสามารถของตนได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด	
ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต้องเนื่อง	
• ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง	
• แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้นๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม	
• วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้ร่วมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	
ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงาที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร	
• มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว	
• ปรณร์ค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ	
• สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการต่อการเป็นปฏิสัมพันธ์ของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว	
• ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณร์ค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ	

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking-ST)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายองค์กร	
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	
ระดับที่ ๑: เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน • เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานในงานของตนได้ • จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้	
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์ความรู้เข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร • ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติงานประจำวันให้เข้ากับการบริหารของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่ • สามารถประยุกต์ความรู้เข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้	
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร • ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ • ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนที่มีประสิทธิภาพและมีความจำเป็นต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ • กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แล้วประยุกต์ประสบการณ์ และวิธีการทางงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	
ระดับที่ ๔: เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ • คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ • ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	
ระดับที่ ๕: กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก • ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว • ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภูมิภาค การเมือง ภูมิภาค และสิ่งแวดล้อมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร • คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้	

การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing-MO)

คำจำกัดความ: เจตนาที่จะกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้โดยอาศัยอำนาจระเบียบกฎหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กรหรือประเทศชาติเป็นสำคัญ
ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ ๑: ตระหนัก เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้อง เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร
ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้อง แสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้คนที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้ผู้คนที่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถระบุความเป็นไป หรือความก้าวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้อง
ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ - ดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้อง และเป็นระยะ และสามารถวิเคราะห์ สาเหตุสิ่งผิดปกติ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ - ปรับสถานการณ์กระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ เพื่อจำกัดทางเลือกของผู้คนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้
ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำกับติดตาม และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้อง - สำรวจ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดและในเชิงลึก รวมทั้งวิเคราะห์ ประมวล วิจัย และสรุปผลการดำเนินการ การตอบสนอง และการให้บริการต่างๆ ที่ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ - หมั่นควบคุม ตรวจสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่างๆ ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดของผู้คนที่เกี่ยวข้องในทางไปตามมาตรฐานกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ - ออกคำเตือน(โดยชัดเจน)จะเกิดอะไรขึ้นหากผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎหมาย) และสั่งการให้ปรับปรุงการดำเนินงานต่างๆ ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้ถูกต้องตามมาตรฐานกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดปกติบางอย่างโดยตรงไปตรงมา - ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา หรือใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเด็ดขาดเมื่อผู้ที่ไม่ดีไม่ถูกต้อง หรือทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง - กำหนด หรือปรับมาตรฐาน ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้แตกต่าง ทำหาย หรือสูงขึ้น (เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น

XPS Print Error

Job name: (none)
Document name: (none)
Page number: 55
Error: memory allocation failure (514,10,122)