คู่มือประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ทีมนำทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

โรงพยาบาลห้วยทับทัน

คำนำ

โรงพยาบาลห้วยทับทัน เป็นหน่วยบริการทางด้านสุขภาพของรัฐมีหน้าที่หลักด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษาและฟื้นฟูภาวะเจ็บป่วยของประชาชนแบบองค์รวมทั้งด้านกาย จิต สังคมและจิตวิญญาณของบุคคล ครอบครัวหรือชุมชน มุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพหรือมาตรฐานงานการให้บริการด้านนั้นๆ บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายองค์กรเกิดจากบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดแผนงาน / วิธีการปฏิบัติราชการ ซึ่งทำให้มีความเข้าใจตรงกันว่าองค์กรจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้างเพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้นและผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไร เพื่อความปลอดภัยและพึงพอใจของประชาชน

การจัดทำคู่มือประเมินผลปฏิบัติราชการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม / ฝึกทักษะ ให้เกิดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ในการนี้ได้นำ Competency model ของระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือ

ทีมนำทรัพยากรบุคคล

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
วัตถุประสงค์	1
นโยบาย	1
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	1
ความหมายและคำจำกัดความ	2
การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	3
การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ	4
การติดตาม	6
การพัฒนา	7
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	8
เกณฑ์การให้รางวัล	10
บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงในระบบการประเมิน	11
เกณฑ์การจัดระดับความสามารถ(Proficiency Level)	12
คำจำกัดความและรายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ	14
เอกสารอ้างอิง	19

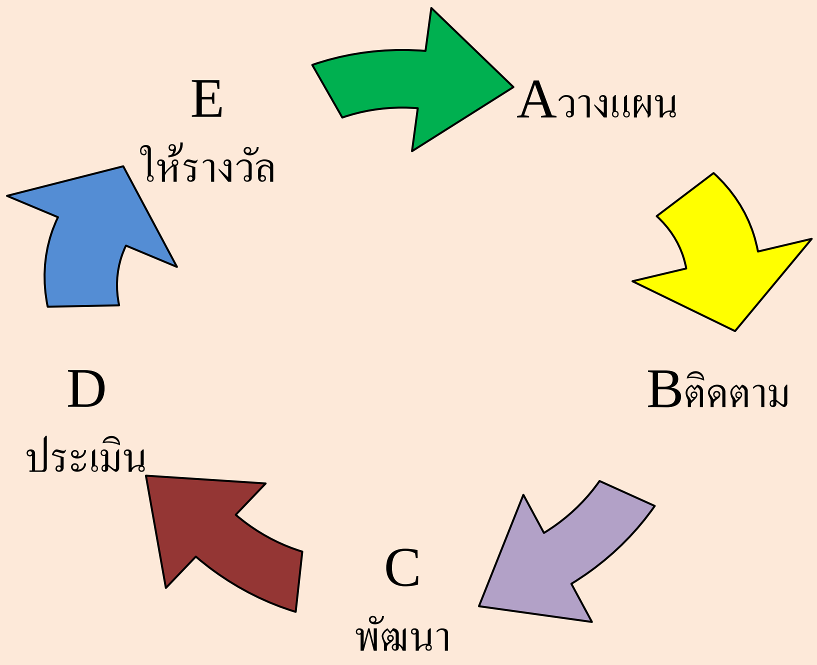
วัตถุประสงค์

1. ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรให้ความเสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรม
2. กำหนดบทบาทหน้าที่และผู้รับผิดชอบในการประเมิน
3. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพตนเอง
4. ใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
5. ใช้เป็นแนวทางพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

นโยบาย

ทีมนำทรัพยากรบุคคลเป้าหมายพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ใฝ่หาความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ เพื่อใช้ข้อมูลจากผลประเมินจัดทำแผนอบรมบุคลากร

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



ความหมายและคำจำกัดความ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance management system) คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดินให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและมีการนำผลประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance appraisal) คือ การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือ สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานด้านผลงานหรือกระบวนงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะใช้ข้อมูลสำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยระบุตัวชี้วัดผลงาน คะแนนตามระดับค่าเป้าหมายและน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานที่เป็นที่ตกลงกันร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมิน

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ /สมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. **Core competency** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

   1.1 ข้อกำหนดของ ก.พ. (รหัสเอกสาร HR-FS-001)

      1.1.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

      1.1.1.2 การบริการที่ดี (Service mind)

      1.1.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

      1.1.1.4 จริยธรรม (Integrity)

      1.1.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

   1.2 ข้อกำหนดของโรงพยาบาล

      1.2.1.1 การบูรณาการแพทย์แผนไทยและแพทย์แผนปัจจุบันในการดูแลรักษาผู้ป่วย

   1.3 ข้อกำหนดของกลุ่มงาน /หน่วยงาน (ตามแบบฟอร์มของหน่วยงาน)

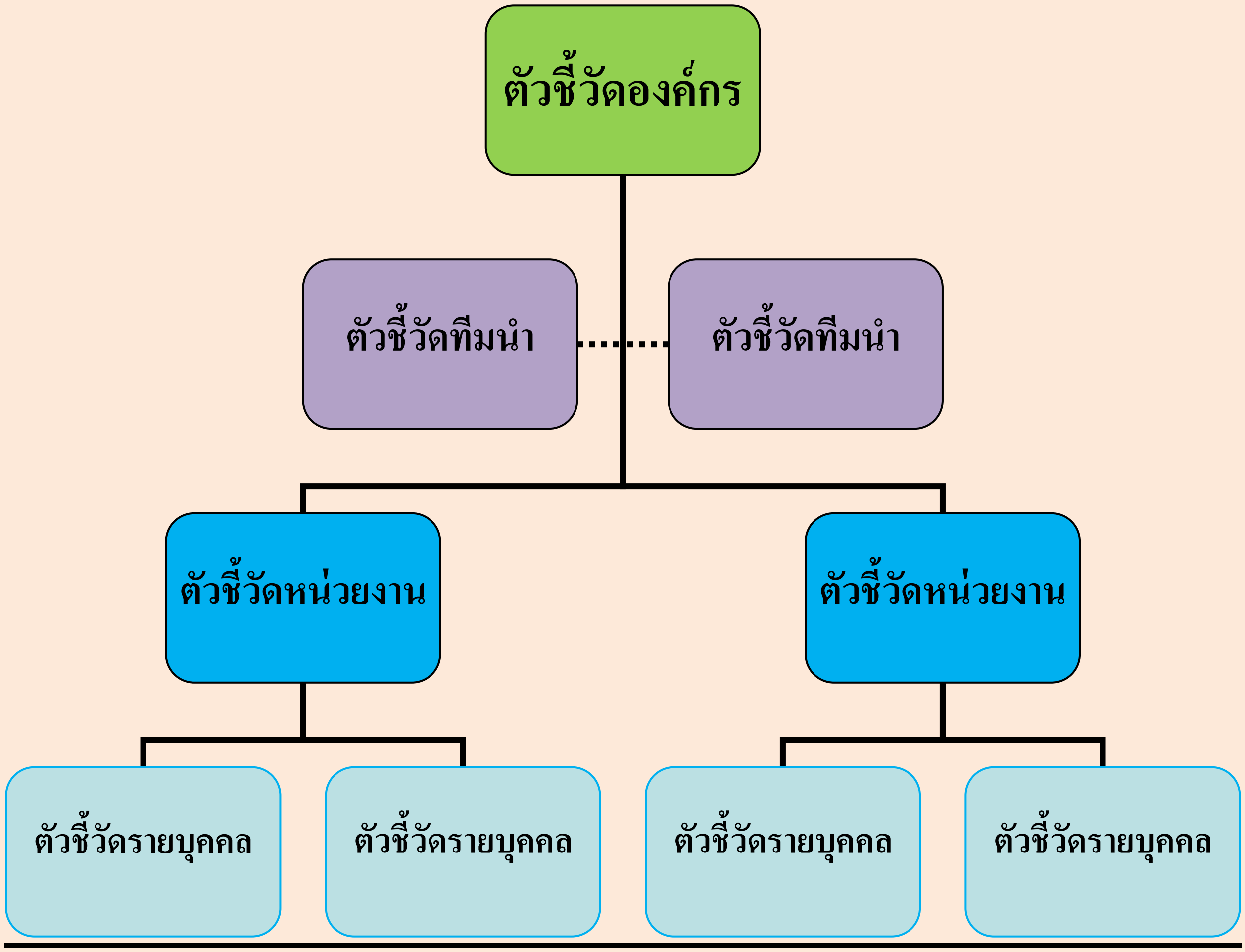
2. **Function competency (Job competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ได้ตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน

A : การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (Plan)

<u>หลักการ</u>

- กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด / ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
- กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
- กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลซึ่งยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร นำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ

<u>แนวทางการปฏิบัติ</u> มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กร เพื่อใช้กำกับติดตามการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร



บทบาท	ตัวชี้วัดองค์กร	ตัวชี้วัดทีมนำ	ตัวชี้วัดหน่วยงาน	ตัวชี้วัดรายบุคคล
ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน	√	√	√	√
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	√	√	√	√
คุณวุฒิอื่นๆ			√	√

ข้อกำหนด

1. ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน มีตัวชี้วัดรายบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ตัวและครอบคลุมประเภทตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน
2. บุคลากรวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีตัวชี้วัดรายบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ตัวและครอบคลุมประเภทตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน
3. บุคลากรที่มีระดับวุฒิการศึกษาอื่นๆ มีตัวชี้วัดรายบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ตัวและครอบคลุมตัวชี้วัดหน่วยงานและตัวชี้วัดรายบุคคล

ตัวชี้วัดรายบุคคล สามารถกำหนดได้จาก

1. แผนปฏิบัติการประจำปี (Action plan) /แผนงานโครงการที่รับผิดชอบ
2. งานตามตำแหน่งหน้าที่หลัก (Job decription) หรืองานที่รับมอบหมาย (Job assignment)
3. งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษอื่นๆ เช่น งานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วน งานตามนโยบายที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ค่าเป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ประเภท

1. มุ่งเน้นคุณภาพของงาน
2. มุ่งเน้นปริมาณของงาน
3. มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์
4. มุ่งเน้นความประหยัดหรือคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

การกำหนดค่าเป้าหมาย แบ่งเป็น 5 ระดับตามระดับผลงานหรือความสำเร็จตามความเหมาะสมของ KPI

ตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ตัวชี้วัดที่ 1	ปรับปรุง (10-29%)	พอใช้ (30-59%)	ดี (60-79%)	ดีมาก (80-89%)	ดีเด่น (90-100%)

B : การติดตาม (Monitor)

หลักการ

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/ โครงการ/ งานต่างๆจำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

- เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
- เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของความสำเร็จ
- เพื่อทำความเข้าใจปัญหาอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติราชการ
- เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติ

- ติดตามตัวชี้วัดขององค์กร ตัวชี้วัดทีมนำ ตัวชี้วัดหน่วยงานและตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนดตลอดปีงบประมาณ

ระยะเวลากำกับติดตาม	ตัวชี้วัดองค์กร	ตัวชี้วัดทีมนำ	ตัวชี้วัดหน่วยงาน	ตัวชี้วัดรายบุคคล
ตุลาคม			√	√
พฤศจิกายน			√	√
ธันวาคม	√	√	√	√
มกราคม			√	√
กุมภาพันธ์			√	√
มีนาคม	√	√	√	√
เมษายน			√	√
พฤษภาคม			√	√
มิถุนายน	√	√	√	√
กรกฎาคม			√	√
สิงหาคม			√	√
กันยายน	√	√	√	√

C : การพัฒนา (Develop)

หลักการ

1. ระหว่างการติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล 2 ส่วน คือ
   - ผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้ทราบความก้าวหน้าของผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร
   - พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร
2. การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลักเพื่อใช้กำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการองค์กรบรรลุเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติ : การอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

บุคลากรที่มีผลประเมินสมรรถนะไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามข้อกำหนดจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กรเป็นสำคัญ

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี หน่วยงานสามารถกำหนดได้จากข้อมูลต่อไปนี้

1. ทิศทาง / เป้าหมายขององค์กร
2. ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่ไม่ผ่านเกณฑ์กำหนด
3. ความเสี่ยงที่พบจากการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดความรู้ / ทักษะของบุคลากร
4. Training need ของบุคลากร

เกณฑ์ผ่านการประเมินสมรรถนะ (Competency)

- Core competency ผ่านเกณฑ์ประเมินคะแนนรวม $\geq$ 80 %
- Function competency ผ่านเกณฑ์ประเมินคะแนนรวม $\geq$ 90 %

D : การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Appraise)

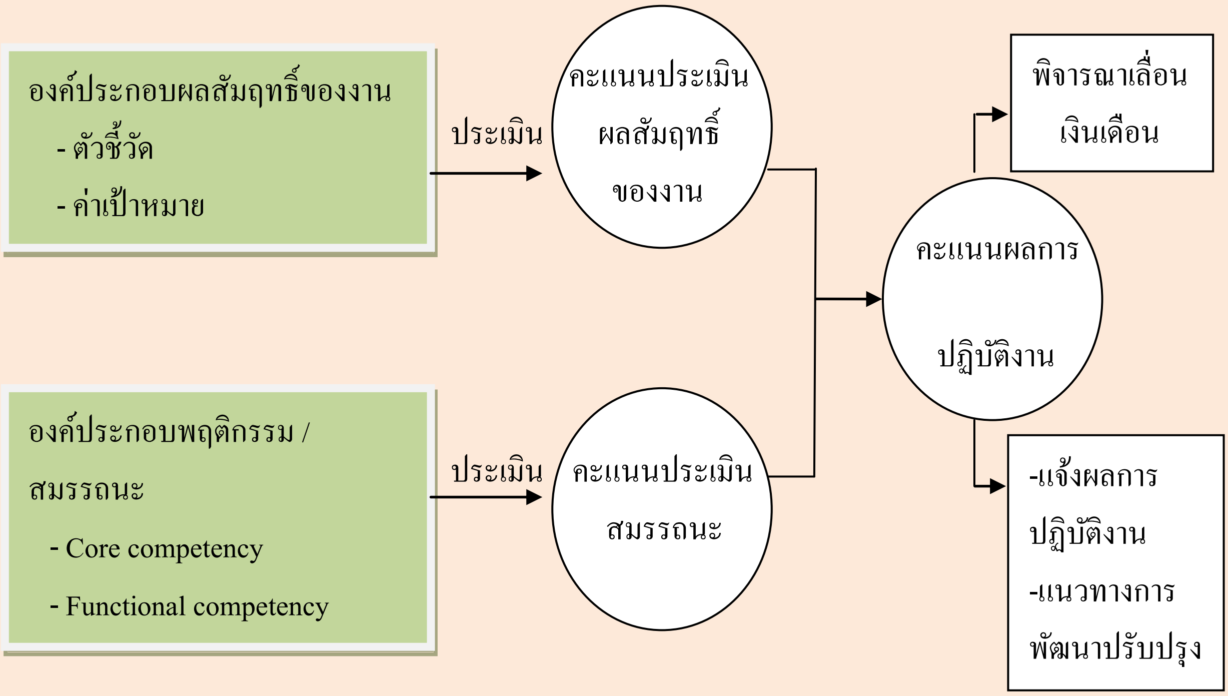
<u>หลักการ</u> การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการและมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน (เป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด)

<u>แนวทางการปฏิบัติ</u>

1. รอบการประเมิน

รอบที่ 1	1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป
รอบที่ 2	1 เมษายน – 30 กันยายน

2. วิธีการ / ขั้นตอนการดำเนินการ



3. การคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ

คะแนนผลการปฏิบัติราชการ (100 คะแนน) = [คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน X น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน] + [คะแนนประเมินสมรรถนะ X น้ำหนักสมรรถนะ]

	สัดส่วนองค์ประกอบการประเมิน	
	ผลสัมฤทธิ์ของงาน	สมรรถนะ
1.ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง 2.พนักงานกระทรวง พนักงานราชการ 3.ลูกจ้างชั่วคราว	60	40

ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงาน

การแบ่งระดับผลงานจะพิจารณาแยกออกเป็น 2 กรณี คือ กรณีทั่วไปและกรณีทดลองปฏิบัติงาน โดยในกรณีแรกจะแบ่งระดับผลงานออกเป็นอย่างน้อย 5 ระดับ ส่วนกรณีหลังจะแบ่งเพิ่มว่าผ่าน / ไม่ผ่าน

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
1.ทั่วไป	ดีเด่น	91-100	ประกาศให้ทราบทั่วกันเฉพาะ “ ดีเด่น ” และ “ ดีมาก ”
	ดีมาก	81-90	
	ดี	71-80	
	พอใช้	60-70	-
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 60	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
2.ทดลองปฏิบัติงาน	ผ่านการประเมิน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ในแต่ละองค์ประกอบ	-
	ไม่ผ่านการประเมิน	ต่ำกว่าร้อยละ 60 ในองค์ประกอบใดหรือทั้งสององค์ประกอบ	ไม่ผ่านการประเมิน เป็นเวลา 2 ช่วงการประเมินติดต่อกัน พิจารณายกเลิกสัญญาจ้าง

อ้างอิง : หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ สำนักงาน ก.พ.

การนำไปใช้

คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ (หรืออีกนัยหนึ่งตัดเกรด) โดยระดับผลงานที่แตกต่างกันจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ผู้ปฏิบัติที่มีระดับผลงานดีเด่นจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่มีระดับผลงานพอใช้ เป็นต้น

ผู้ปฏิบัติที่จะได้รับพิจารณาเลื่อนเงินเดือน จะต้องมีคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 หรือระดับพอใช้

E : การให้รางวัล (Reward)

หลักการ

- การให้รางวัลเป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน
- การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศนียบัตรหรือพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น

แนวทางการปฏิบัติ สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนซึ่งเป็นการดำเนินการตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

1. คุณภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน
   a. ผ่านการประเมินมาตรฐานระดับองค์กร
   b. ผ่านการประเมินมาตรฐานระดับทีมนำ
   c. ผ่านการประเมินมาตรฐานระดับหน่วยงาน
2. ผลสัมฤทธิ์ของงาน

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงในรอบการประเมิน

ผู้ปฏิบัติจะได้รับการประเมินจากผู้ที่สามารถจะชี้หรือประเมินผลงานจากการปฏิบัติได้ ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียวทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความยุติธรรมและสะท้อนต่อผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
ผู้ประเมิน 1. ร่วมกับผู้รับการประเมินกำหนดเป้าหมาย - ระดับความสำเร็จของงาน - ตัวชี้วัดความสำเร็จ - ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2.แจ้งหลักเกณฑ์การประเมิน	ผู้ประเมิน 1. ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน 2. ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน 3. ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายได้ตามสถานการณ์	ผู้ประเมิน 1.ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ทำกำหนดไว้ร่วมกัน 2.แจ้งผลการประเมินและให้คำปรึกษาชี้แนะเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว 3.ส่งผลสรุปผลการประเมินให้ทีม HR 1 ชุดและเก็บไว้ 1 ชุด
ผู้รับการประเมิน 1.ร่วมกับผู้ประเมินในการวางแผนการปฏิบัติราชการ	ผู้รับการประเมิน 1.ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน ในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการ	ผู้รับการประเมิน 1.ลงนามรับทราบผลการประเมิน 2.รับข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา /ผู้ประเมินนำไปปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป
คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ -	คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ -	คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 1.พิจารณาเพื่อความเป็นมาตรฐานและเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน 2.เสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน
ทีม HR 1.ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์เสนอผู้มีอำนาจพิจารณา 2.แจ้งประกาศให้ทราบทั่วกัน	ทีม HR 1.เตรียมแบบฟอร์ม / เอกสารต่างๆ เพื่อให้ผู้ประเมินนำไปใช้	ทีม HR 1.รวบรวมผลประเมิน นำส่งคณะกรรมการกลั่นกรอง 2.เก็บผลประเมินในประวัติบุคลากร
หัวหน้าส่วนราชการ 1. กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน 2.พิจารณาลงนามในประกาศหลักเกณฑ์	หัวหน้าส่วนราชการ 1. ติดตามกำกับการปฏิบัติราชการในภาพรวม	หัวหน้าส่วนราชการ 1.ลงนามในประกาศรายนามผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” 2.สั่งประกาศรายนามดังกล่าวให้ทราบทั่วกันในส่วนราชการ

เกณฑ์การจัดระดับความสามารถ (Proficiency Level)

ระดับคะแนน	ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก
1	Basic level	**ขั้นเรียนรู้ :** การเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้	- ชี้แจงได้ถึงแนวคิด หลักการ ขั้นตอนและวิธีการทำงาน - อธิบายได้ถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตน - ตอบข้อซักถามหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้ - แสวงหาโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่รับผิดชอบ
2	Doing level	**ขั้นปฏิบัติ :** การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	- ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานหลัก ๆ ของหน่วยงาน - ช่วยเหลือบุคลากรอธิบายและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้แก่ผู้อื่น - อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีของตนให้กับบุคลากรในหน่วยงานรับรู้ได้ - ให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ
3	Developing level	**ขั้นพัฒนา :** ความสามารถในการนำบุคลากรในหน่วยงานรวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของหน่วยงาน	- อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานได้ - เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน โดยอ้างอิงจากความรู้ประสบการณ์ที่มี - ระบุขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ - กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น

ระดับคะแนน	ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก
4	Advanced level	**ขั้นก้าวหน้า :** การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น	- การนำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้ - สอนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงาน - สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานกับบุคลากรภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานได้ - อธิบายได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานแก่บุคลากรได้อย่างละเอียด
5	Expert level	**ขั้นผู้เชี่ยวชาญ :** การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	- อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) จากองค์การอื่นได้ - เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้ - แสวงหาโอกาสในการศึกษาความรู้ในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่รับผิดชอบ - ตอบข้อซักถามจากผู้อื่นโดยอ้างอิงถึงความรู้ในสายงานอื่นๆ ได้

คำจำกัดความและรายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับของ Core competency and Functional competency

Competency	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)			
Competency definition	ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น			
รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ (Competency description)				
Basic level(1)	Doing level(2)	Developing level(3)	Advanced level(4)	Expert level(5)
- กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้ - หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายของตนประสบผลสำเร็จ - ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายที่กำหนด - สร้างสัมพันธภาพในการทำงานเชิงบวกกับผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ	- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและวางแผนการทำงานประจำวันของตนได้ - กำหนดเป้าหมายของตนเองให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน - กำหนดวิธีการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของตน - ประเมินผลการทำงานโดยเปรียบเทียบผลสำเร็จกับแผนงานที่กำหนดขึ้น - หาสาเหตุที่ไม่สามารถทำงานได้ตามแผนที่กำหนด	- กำหนดขอบเขตหน้าที่งานของบุคลากร รวมทั้งเป้าหมายของหน่วยงาน - สามารถชี้แจงเป้าหมายและปัจจัยวัดผลสำเร็จในการทำงานแก่บุคลากรได้ - กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของหน่วยงาน - ช่วยบุคลากรในทีมหาวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ - ประชุมกับบุคลากรในทีมเพื่อติดตามความสำเร็จของงาน	- กำหนดแผนงานหลัก (Master plan) และกลยุทธ์การทำงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของหน่วยงาน - ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน -แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	- กำหนดแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน กรณีที่แผนงานหลักไม่บรรลุผลสำเร็จ - หาวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ - ผลักดันให้บุคลากรในองค์การรับรู้และมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายและภารกิจขององค์การ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Competency	การบริการที่ดี (Service mind)			
Competency definition	ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งจากภายในและภายนอก) และการแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทางและพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ			
รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ (Competency description)				
Basic level(1)	Doing level(2)	Developing level(3)	Advanced level(4)	Expert level(5)
- แสดงออกถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการแก่ผู้รับบริการก่อนเสมอ - สามารถควบคุมกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อถูกซักถามข้อมูลอยู่บ่อยครั้ง - สามารถรับฟังข้อร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ จากผู้รับบริการโดยไม่แสดงกิริยาท่าทางหรือน้ำเสียงที่ไม่พอใจ	- มีเทคนิคและคำพูดในการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจจากผู้รับบริการ - หาวิธีการในการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้รับบริการอยู่เสมอ - เสนอแนะบุคคลที่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้ - แสวงหาโอกาสที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับในการให้บริการของตนเองจากผู้รับบริการ	- แสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการ - ระบุได้ถึงขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ - เสนอแนะทีมงานถึงขั้นตอนและวิธีการในการให้บริการผู้รับบริการได้อย่างประทับใจ - กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการผู้รับบริการก่อนเสมอ	- มีเทคนิคและวิธีการในการให้บริการที่หลากหลายลักษณะได้ - สามารถให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่รับผิดชอบได้ - สอนผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการในการให้บริการผู้รับบริการในรายละเอียดได้ - ผลักดันให้บุคลากรสอนหรือเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	- ปรับเปลี่ยนกลวิธีและกระบวนการในการให้บริการของหน่วยงานหรือทีมงานได้ - สามารถรับฟังปัญหาหรือประเด็นข้อสงสัยต่าง ๆ จากผู้รับบริการที่แสดงความไม่พอใจได้ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่จูงใจยาก - เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการและประสบการณ์ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

<table>
<tr><td>Competency</td><td colspan="4">การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</td></tr>
<tr><td>Competency definition</td><td colspan="4">ผลรวมของความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ</td></tr>
<tr><td colspan="5">รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ (Competency description)</td></tr>
<tr><td>Basic level(1)</td><td>Doing level(2)</td><td>Developing level(3)</td><td>Advanced level(4)</td><td>Expert level(5)</td></tr>
<tr><td>- ต้องให้คำแนะนำอยู่เสมอและความสามารถในการเรียนรู้การทำงานช้า
- ไม่มีกระบวนการค้นคว้าหาความรู้ หรือฝึกทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- มีความรู้ความชำนาญจากการศึกษาภายในสถาบันที่สำเร็จมาเท่านั้น
- ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้</td><td>- ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือตามเป้าหมายที่กำหนด
- มีความรู้ความเข้าใจในงานหน้าที่และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นที่น่าพอใจ
- มีแนวทาง /วิธีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้
- อ้างอิงประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีของตนเองให้กับบุคลากรในหน่วยงานรับรู้ได้</td><td>- สามารถทำผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดได้ระดับดี
- มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้
- สามารถเรียนรู้งานได้เร็ว นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติได้
- แนะนำวิธีการทำงาน หรือประสบการณ์กับบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาได้เป็นอย่างดี</td><td>- มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการดำเนินงานได้
- เรียนรู้งานได้รวดเร็วเป็นพิเศษ นำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้
- กระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานตลอดเวลา</td><td>- ถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญหรือประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้
- สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือผลงานที่ได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้
- ตอบข้อซักถามจากผู้อื่นโดยอ้างอิงถึงความรู้ในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี</td></tr>
</table>

Competency	จริยธรรม (Integrity)			
Competency definition	ความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน			
รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ (Competency description)				
Basic level(1)	Doing level(2)	Developing level(3)	Advanced level(4)	Expert level(5)
- แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น - สามารถรักษาความลับของหน่วยงาน โดยไม่นำไปบอกกล่าวให้ผู้อื่นรับรู้ - แสดงออกถึงการเคารพและไม่ก้าวก่ายในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น - ไม่นำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว	- มีความรู้และความเข้าใจในจรรยาบรรณการทำงานของหน่วยงาน - สามารถอธิบายหลักจรรยาบรรณในการทำงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน - สามารถตักเตือนบุคลากรเมื่อทำผิดระเบียบหรือกฎขององค์กร - สามารถรับฟังและไม่นำข้อมูลของผู้อื่นมาเปิดเผยแก่ผู้อื่นหรือต่อสาธารณชน	- แสดงออกถึงการยอมรับผิดในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน - กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานรักษาจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน - อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณในการทำงานได้ - แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อพบเห็นบุคลากรในองค์กรทำผิดระเบียบหรือกฎขององค์กร	- สอนแนวทางและหลักปฏิบัติของจรรยาบรรณในการทำงานให้กับบุคลากรได้ - สามารถอ้างอิงถึงหลักจรรยาบรรณเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานได้ - แสดงออกถึงการยึดมั่นและเคร่งครัดต่อกฎระเบียบขององค์กร - ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรในจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน	- เป็นตัวอย่างของพนักงานในองค์กรในการเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ - สามารถถ่ายทอดหลักจรรยาบรรณขององค์กรให้กับบุคลากรภายนอกรับรู้ได้ - แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร - ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน

Competency	ความร่วมแรงร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)			
Competency definition	ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม			
รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ (Competency description)				
Basic level(1)	Doing level(2)	Developing level(3)	Advanced level(4)	Expert level(5)
- รับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง - เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายและความคืบหน้าของงาน - เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรจัดขึ้น - ให้ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามที่มีผู้ร้องขอ - สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้	- มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน - ช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน - กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน - ชี้ให้บุคลากรเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของหน่วยงาน - นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	- กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม - ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมงาน - แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของบุคลากรได้ - คิดหาวิธีการที่จะกำจัดหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการทำงานเป็นทีม - สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกัน	- กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน - วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเสนอแนะวิธีการปรับปรุง - ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อเป้าหมายของหน่วยงาน - วิเคราะห์หาข้อสรุปและนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ - สอนบุคลากรในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ	- กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร - ติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกับทีมงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร -

เอกสารอ้างอิง (Reference)

1. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง การประเมินสมรรถนะ . โครงการพัฒนาระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการชันสูตรสาธารณสุข เขต ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์อุดรธานี , 9 มิถุนายน 2549
2. คู่มือระบบการจัดทำและประเมินสมรรถนะข้าราชการ . กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก โรงพยาบาลขอนแก่น , 2549
3. อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ . COMPETENCY DICTIONARY .เอช อาร์ เซ็นเตอร์ , 2548
4. ณรงค์วิทย์ แสนทอง . มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ . เอช อาร์ เซ็นเตอร์ , 2547
5. สำนักงาน กพ. www.ocss.go.th