

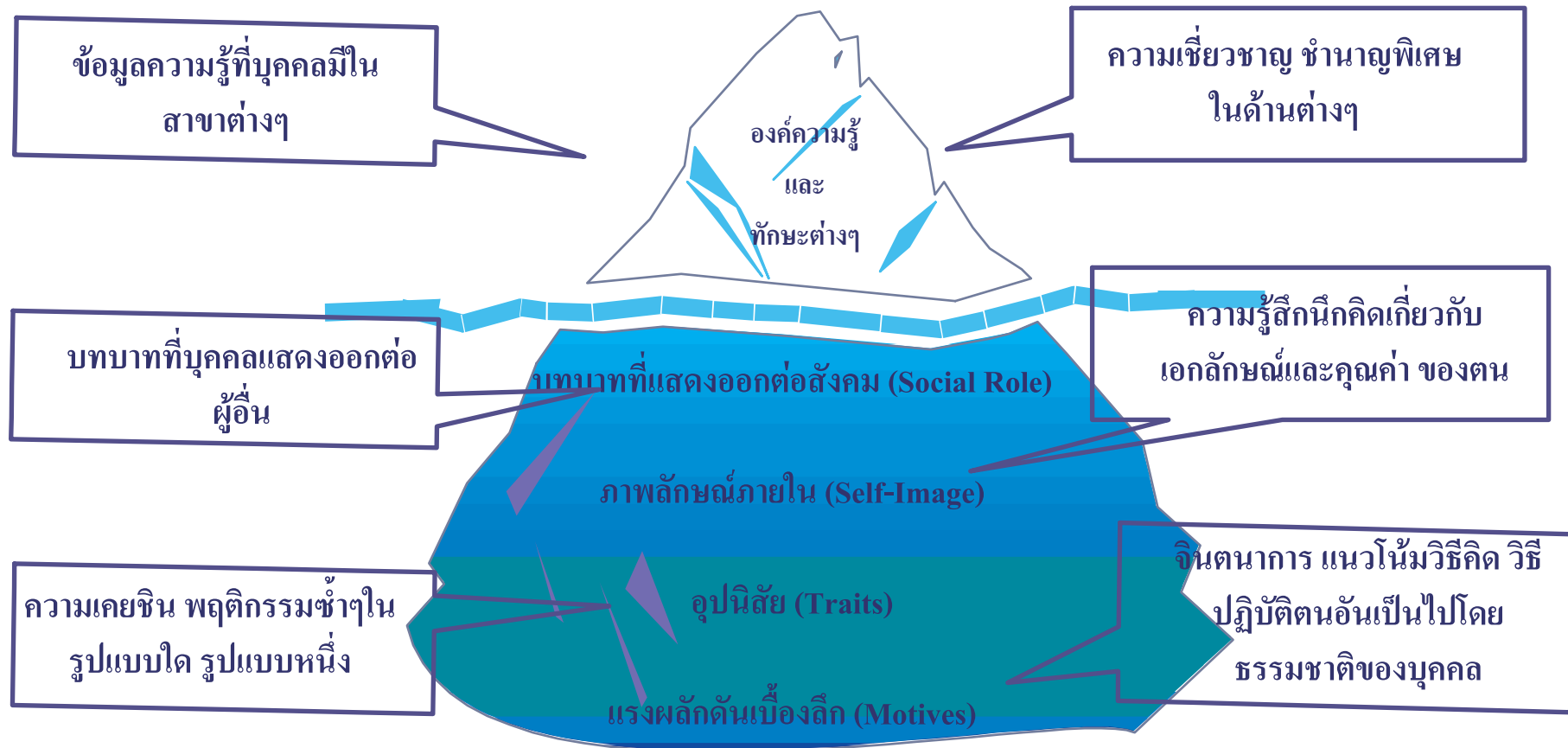
สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ที่ปรับปรุงใหม่

สำนักงาน ก.พ.

เป้าหมายของการบรรยาย

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมสามารถอธิบาย
ความหมายของสมรรถนะ รู้หลักการนำสมรรถนะ
มาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่
ตลอดจนเข้าใจหลักการประเมินสมรรถนะ

ที่มาของ Competency



ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ...

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ/
ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ
ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

ผลงาน

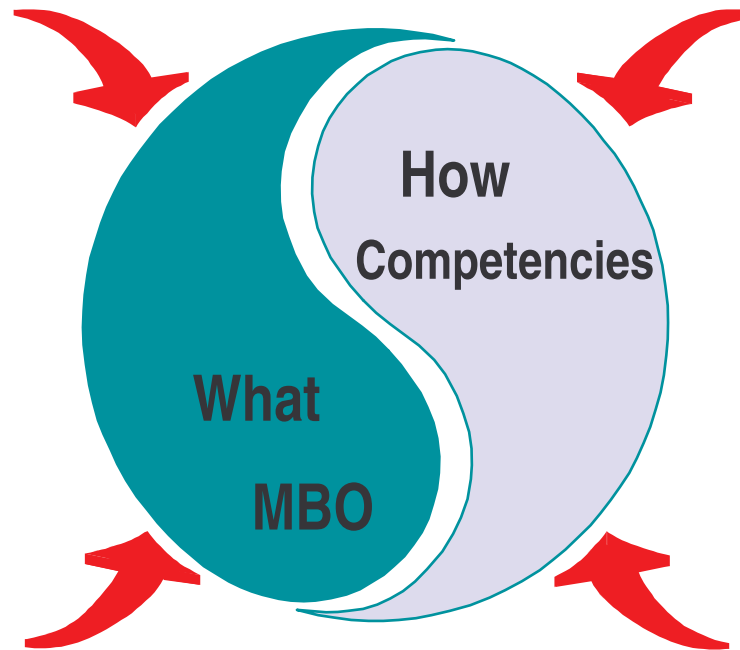
โดยทั่วไปแล้ว “ผลงาน” ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

(1) เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณหรือตัวเลข (Quantitative Targets) และ

(2) เป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรม (Competency)

เป้าประสงค์ในเชิง
ปริมาณ

มุ่งเน้นผลระยะสั้น



เป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ/
พฤติกรรมที่จำเป็นในการ
ปฏิบัติงาน

มุ่งเน้นการพัฒนา
ศักยภาพและผลในระยะ
ยาว

การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

- การสรรหาและเลือกสรร
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การบริหารผลงาน: การประเมินผลการปฏิบัติงาน
และค่าตอบแทน

การจัดทำโมเดลสมรรถนะ สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและจัดทำ **Competency Model** สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและจัดทำ **Competency Model** สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ข้อมูลจากความเห็นของข้าราชการพลเรือนผู้กรอกแบบสำรวจลักษณะงานจำนวน กว่า **60,000** ชุดทั่วประเทศ
- ข้อมูลจากประสบการณ์จริงของข้าราชการที่เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง **Competency**
- ข้อมูล **Competency Best Practice** ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูล **Hay's Worldwide Competency Database** ของบริษัทที่ปรึกษา



เอกสารสรุปลักษณะงาน (Role Profile) ...

สายงาน : นักวิชาการ ..	ชั้นงาน (Level) : กลุ่มงาน :
------------------------	---------------------------------

1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก

 ด้านปฏิบัติการ / งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก.

 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข.

 ด้านวางแผน

 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ค.

 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ง.

 ด้านการประสานงาน

 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก จ.

 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ฉ.

 ด้านการบริการ

 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ช.

 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ซ.

2. ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

3. สมรรถนะที่จำเป็นในงาน

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

ตัวอย่างเอกสารสรุปลักษณะงาน (Role Profile) หรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ระบุสาระสำคัญของตำแหน่งซึ่งแยกเป็น 3 ส่วน

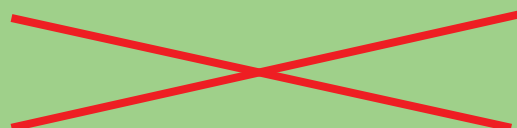
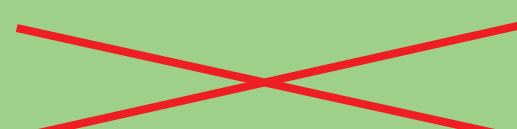
ระบุหน้างานและรายละเอียดของหน้าที่รับผิดชอบหลักของชั้นงานในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

ระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละภาระหน้าที่อย่างชัดเจน โดยกำหนดผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์เป้าหมายของภาระหน้าที่นั้น

ระบุความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในงานของชั้นงานในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

ระบุสมรรถนะที่จำเป็นในงานของชั้นงานในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ : ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละระดับ ...

	ความรู้ที่จำเป็นในงาน ระดับวุฒิการศึกษาและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ทักษะความรู้ในเรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ 7	มีความรู้ในระดับที่ 6 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ เป็นที่ปรึกษาอาวุโสให้แก่หน่วยงานอื่นๆ ได้ในระดับสูง ☐	 ☐
ระดับที่ 6	มีความรู้ในระดับที่ 5 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เนื่องจากมีประสบการณ์และความรู้ที่ลึกซึ้งและกว้างขวาง เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้ ☐	 ☐
ระดับที่ 5	มีความรู้ในระดับที่ 4 และมีประสบการณ์กว้างขวางในสาย อาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่บังคับบัญชาได้ ☐	มีทักษะระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย สามารถแนะนำ ให้คำปรึกษา วิเคราะห์หาเหตุผลและทางแก้ไขในประเด็นหรือปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐
ระดับที่ 4	มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ☐	มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจ กฎหมายหรือระเบียบอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกฎหมายหรือระเบียบในงานและสามารถนำมาใช้แนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมหากเกิดประเด็นปัญหา ☐
ระดับที่ 3	มีความรู้ในระดับ 2 และมีความเข้าใจและในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่อีกทั้งสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ ☐	มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน อุดช่องโหว่ในกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในงานที่ปฏิบัติอยู่ให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ ☐
ระดับที่ 2	สายงานเปิด ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ศึกษามาในการปฏิบัติหน้าที่ได้ (สำหรับสายงานปิด โปรดดูวุฒิการศึกษาประจำสายงานได้จาก ตารางวุฒิการศึกษาประจำสายงานปิด) ☐	เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งและทราบว่าจะหาคำตอบจากที่ใดเมื่อมีข้อสงสัยในงานที่ปฏิบัติอยู่ ☐
ระดับที่ 1	สายงานเปิด วุฒิการศึกษาระดับ.....หรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ (สำหรับสายงานปิด โปรดดูวุฒิการศึกษาประจำสายงานได้จาก ตารางวุฒิการศึกษาประจำสายงานปิด) ☐	เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน ที่ปฏิบัติอยู่ ☐

ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ : ทักษะที่จำเป็นในแต่ละระดับ ...

	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	ทักษะการใช้ภาษา	ทักษะการคำนวณ	ทักษะการบริหารจัดการฐานข้อมูล
	ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน	ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ 5	มีทักษะในระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางหรือสามารถเขียน โปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ ☐	มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ใช้โวหารทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่วและสละสลวยถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง ☐	มีทักษะระดับที่ 4 สามารถระบุ แก่ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลได้ เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวมและสามารถนำข้อมูลทางสถิติ ตัวเลขต่างๆ มาเชื่อมโยงเพื่ออธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้ ☐	 ☐
ระดับที่ 4	มีทักษะในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถซ่อม หรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ ☐	มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้องทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา ☐	มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ และตัวเลขที่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง ☐	มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถออกแบบ เลือกใช้ หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ☐
ระดับที่ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ในโปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ☐	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกต้อง ☐	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์และเครื่องมือต่างๆ ในการคำนวณตัวเลขที่ซับซ้อนได้ ☐	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลอง (model) เพื่อพยากรณ์หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ ☐
ระดับที่ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้ ☐	สามารถพูด เขียน อ่านและฟังภาษาอังกฤษและทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้ ☐	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลตัวเลขได้อย่างถูกต้อง ☐	มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ☐
ระดับที่ 1	สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คู่มือการใช้ระบุไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐	สามารถพูด เขียน ฟัง และอ่านภาษาอังกฤษ ในระดับเบื้องต้นและสื่อสารให้เข้าใจได้ ☐	สามารถคำนวณพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว และถูกต้อง ☐	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน ได้ ☐

ประสบการณ์สำหรับตำแหน่ง

มีการกำหนดประสบการณ์สำหรับแต่ละชั้นงานก่อนที่จะสามารถ
เลื่อนระดับชั้นงานขึ้นไปได้

โครงสร้าง Competency Model สำหรับข้าราชการพลเรือน ...

โครงสร้างสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

- 1) Core Competencies หรือ สมรรถนะหลัก และ
- 2) Functional Competencies (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน)



รายละเอียดระดับสมรรถนะที่จำเป็นในงานตามระดับชั้นงานใหม่ ...

ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในงานตามระดับชั้นงานใหม่									
ระดับ- ชั้นงาน	ระดับสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับทุกกลุ่มงาน					ระดับสมรรถนะประจำ กลุ่มงาน (Functional Competencies)	ระดับสมรรถนะสำหรับ ผู้บริหารระดับสูง (Senior Executives Competencies)	ระดับสมรรถนะสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญระดับสูง (K5)	ระดับสมรรถนะทาง การบริหารสำหรับ M1 & M2
	การมุ่งผล สัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริม ความเชื่อ ชาญในงาน อาชีพ	จริยธรรม	ความร่วมมือ ร่วมใจ		วิสัยทัศน์ การวางกล ยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การ ให้อำนาจแก่ผู้อื่น	วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน	สภาวะผู้นำ
S3	5	6	5	5	5		5		
S2	5	6	5	5	5		4		
S1/K5	5	6	5	5	5	5	3	3	
M2/K4	4	5	4	4	4	4	2		M2 - ระดับ 2
M1/K3	3	4	3	3	3	3	1		M1 - ระดับ 1
K2	2	3	2	2	2	2			
K1/O3	1	2	1	1	1	1			
O2	1	2	1	1	0	1			
O1	1	1	0	1	0	0			

พจนานุกรมสมรรถนะ

(คำจำกัดความ และรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะ)

การทำความเข้าใจสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH)	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกิน มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์ วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้ง ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถ กระทำได้มาก่อน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ● พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ● มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา ● มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ● แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ● กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น ● ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้อย่างยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● ทำการพัฒนา ระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

การทำความเข้าใจสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
บริการที่ดี (Service Mind-SERV)	<u>คำจำกัดความ</u> : สมรรถนะนี้เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ ● ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ● ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ● ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ● ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ ● แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ● ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้ ● รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ● คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ● ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา ● คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ● ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ● เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือ ใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ● ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 6: แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ ● เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ● ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ ● สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

การทำความเข้าใจสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)	<u>คำจำกัดความ</u> : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - ส่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนานตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

การทำความเข้าใจสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
จริยธรรม (Integrity-ING)	<u>คำจำกัดความ</u> : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จริยธรรม (Integrity-ING)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความซื่อสัตย์สุจริต ● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ● แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ ● รักหาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง ● มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ ● ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน ● เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง ● ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ ● ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ● ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

การทำความเข้าใจสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ● ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม ● รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ● สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ● เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ● กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ● รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ● ประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ● ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ● กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ● แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ ● รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ ● ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน ● ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ● ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่างๆ ให้อบรมผล

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ

- แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

ข้อดี - สร้างง่าย ใช้ง่าย

ข้อด้อย - ขึ้นกับการตัดสินใจของผู้ประเมินมาก

- แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale)

ข้อดี - มีตัวอย่างพฤติกรรม ทำให้มีความชัดเจนในการประเมินมากขึ้น

ข้อด้อย - สร้างยาก และใช้เวลา

ตัวอย่างการประเมินแบบมาตร Likert

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า						

ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ Behaviorally Anchored Rating Scale

ระดับ 4 พัฒนางานให้ได้ผลงานอย่างโดดเด่น
และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน
เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก
เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

ระดับ 2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้
เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตาม
ผลงานที่กำหนดไว้

ระดับ 5 ตัดสินใจได้ดีแม้มีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ขององค์กร เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่าง
ชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์
สูงสุด

ระดับ 3 ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ 1 แสดงความพยายามทำงานให้ดี เช่น พยายาม
ทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทนขยันหมั่นเพียรตรง
ต่อเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ● พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ● มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา ● มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ● แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ● กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น ● ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้อย่าง เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● ทำการพัฒนา ระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินสมรรถนะ

1. กำหนดเกณฑ์การประเมิน (พจนานุกรมสมรรถนะและตัวอย่างสมรรถนะ) ให้อย่างชัดเจน
2. กำหนดให้การประเมินต้องดำเนินการแบบมีการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เสมอ
3. กำหนดแบบฟอร์ม เครื่องมือ และคู่มือการประเมินไว้ให้พร้อม
4. เสนอให้หน่วยงานมีการหารือซักซ้อมกำหนดมาตรฐานการประเมินร่วมกันในระดับกรม และระดับกระทรวงในปีแรกๆที่เริ่มมีการประเมินผลงานตามระบบใหม่ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน และป้องกันผลการประเมินสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง
5. เสนอให้มีการสร้างระบบการอุทธรณ์ร้องเรียนและตรวจสอบได้ หากผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน

คำถาม/ข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย

- แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นการลอกเลียนแบบฝรั่งมา ไม่ได้คำนึงถึงวัฒนธรรมไทย น่าจะใช้ไม่ได้ผล
- เอกสารสรุปลักษณะงานของส่วนราชการจำเป็นต้องเหมือนกับของสำนักงาน ก.พ. หรือไม่
- ถ้านำสมรรถนะมาใช้เฉพาะการสรรหาและเลือกสรร และการพัฒนาจะเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร

- ถ้าบุคคลไม่แสดงสมรรถนะในการทำงาน แต่สามารถทำงานส่วนตัวได้ ควรจะประเมินอย่างไร เพราะอะไร
- ส่วนราชการควรดำเนินการต่อไปอย่างไรในเรื่อง สมรรถนะ