



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน
เรื่อง มาตรฐานทางคุณธรรมของข้าราชการส่วนตำบลและพนักงานจ้าง

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๔๐ มาตรา ๗๗ บัญญัติว่ารัฐต้องจัดทำมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้างของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน จึงกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปินขึ้น เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การรักษามาตรฐานแห่งความดีงาม อารังไว้ซึ่งศักดิ์ศรี เกียรติภูมิ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาและได้รับความเชื่อถือยกย่องจากบุคคลทั่วไป ดังนี้

๑. พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและเที่ยงธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์อื่นใดอันมิควรด้วยกฎหมาย มีความโปร่งใสพร้อมให้ตรวจสอบ
๒. พึงดำรงตนให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละและมีความรับผิดชอบ
๓. พึงปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดุสาหะ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ และการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
๔. พึงปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้งกัน
๕. พึงต้อนรับให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตนโดยไม่ชักช้าและด้วยความสุภาพเรียบร้อย ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงประชาชนผู้มาติดต่อราชการ
๖. พึงปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด ได้แก่ การยึดหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายการุณ รัตนธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น
เรื่อง ประมวลจริยธรรมของข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. ๒๕๖๓

ตามที่ องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ได้ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ลงวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑ ตามนัยมาตรา ๗๗ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ บัญญัติให้มีประมวลจริยธรรมเพื่อกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท โดยให้มีกลไกและระบบในการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำ ทั้งนี้ การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว ให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดทางวินัย

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น จึงให้ยกเลิกประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมที่อ้างถึง และให้จัดทำเป็นประมวลจริยธรรมของข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นแทน เพื่อเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของข้าราชการในสังกัด ตามประมวลจริยธรรมแนบท้ายนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายการุณ รัตนธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ
ขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. ๒๕๖๓

ประมวลจริยธรรมของข้าราชการนี้จัดทำตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เป็นเครื่องมือกำกับความประพฤติของข้าราชการ ที่สร้างความโปร่งใส มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นสากล

๒. ยึดถือเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล และเป็นเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่างๆขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรอันเป็นที่ยอมรับ เพิ่มความน่าเชื่อถือ เกิดความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ และประชาชนทั่วไป ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย

๔. ให้เกิดพันธะผูกพันระหว่างองค์กรและข้าราชการในทุกระดับ โดยให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจในขอบเขต สร้างระบบความรับผิดชอบของข้าราชการต่อตนเอง ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อประชาชน และต่อสังคม ตามลำดับ

๕. ป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ รวมถึงเพื่อใช้เป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและข้าราชการทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับระเบียบและกฎข้อบังคับอื่นๆอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

หมวด ๑
บททั่วไป

ข้อ ๑ ในประมวลจริยธรรมนี้

“ประมวลจริยธรรม” หมายถึง ประมวลจริยธรรมของข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

“ข้าราชการ” หมายถึง ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสามัญ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ้นงานจ้าง และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“คณะกรรมการจริยธรรม” หมายถึง คณะกรรมการจริยธรรมประจำองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

ข้อ ๒ ให้นายกองการบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น รักษาการตามประมวลจริยธรรมนี้

หมวด ๒
มาตรฐานจริยธรรม

ส่วนที่ ๑
มาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก
สำหรับข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

ข้อ ๓ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ทุกคน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม เป็นกลางทางการเมือง อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลัก ๑๐ ประการ ดังนี้

- (๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (๒) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
- (๓) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
- (๔) การยึดถือประโยชน์ของประเทศไทยเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์

ทับซ้อน

- (๕) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
- (๖) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
- (๗) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือน ข้อเท็จจริง
- (๘) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
- (๙) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร
- (๑๐) การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นประพฤตินเป็นพลเมืองที่ดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้ สอดคล้องรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

ส่วนที่ ๒
จรรยาวิชาชีพขององค์กร

ข้อ ๔ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นต้องจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ข้อ ๕ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในการรักษาไว้และปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุกประการ

ข้อ ๖ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นพลเมืองดี เคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ข้อ ๗ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นต้องไม่ประพฤตินอนอานาจก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อเกียรติภูมิของตำแหน่งหน้าที่

ข้อ ๘ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเสียสละ ทุ่่มเทศติปัญญา ความรู้ความสามารถ ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน

ข้อ ๙ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องมุ่งแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ด้วยความเป็นธรรม รวดเร็ว และมุ่งเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและประชาชน

ส่วนที่ ๒

ระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

ข้อ ๑๘ กรณีมีการร้องเรียนหรือปรากฏเหตุว่ามีเจ้าหน้าที่ประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม ให้นายกองการบริหารส่วนตำบลมอบป็นเป็นผู้รับผิดชอบพิจารณาดำเนินการ

ข้อ ๑๙ การดำเนินการตามข้อ ๑๘ ให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ จำนวนไม่น้อยกว่าสามคน เป็นผู้ดำเนินการสอบสวนทางจริยธรรม

ข้อ ๒๐ การประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมนี้ จะถือเป็นการฝ่าฝืนจริยธรรมร้ายแรง หรือไม่ ให้พิจารณาจากพฤติกรรมของการฝ่าฝืน ความจงใจหรือเจตนา มูลเหตุจูงใจ ความสำคัญและระดับตำแหน่ง ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ฝ่าฝืน อายุ ประวัติ และความประพฤติในอดีต สภาพแวดล้อมแห่งกรณี ผลร้ายอันเกิดจากการฝ่าฝืน และเหตุอื่นอันควรนำมาประกอบการพิจารณา

ข้อ ๒๑ หากการดำเนินการสอบสวนตามข้อ ๑๘ แล้ว ไม่ปรากฏข้อเท็จจริงว่ามีการ ฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม ให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาดำเนินการตามข้อ ๑๘ สิ้นสุดเรื่อง แต่หากปรากฏข้อเท็จจริงว่าเป็นการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม แต่ไม่ถึงกับเป็นความผิดทางวินัย ให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาดำเนินการตามข้อ ๑๘ สั่งลงโทษผู้ฝ่าฝืนตามข้อ ๒๔ แต่หากปรากฏว่าเป็นความผิดทางวินัยให้ดำเนินการทางวินัย

ข้อ ๒๒ การดำเนินการสอบสวนทางจริยธรรมและการลงโทษผู้ฝ่าฝืนตามข้อ ๑๘ ข้อ ๑๙ และข้อ ๒๑ ให้นำแนวทางและวิธีการสอบสวนตามมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัย และการรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาบังคับใช้โดยอนุโลม

ข้อ ๒๓ การสั่งการของผู้รับผิดชอบดำเนินการตามข้อ ๒๑ ให้ดำเนินการตามนั้น เว้นแต่จะปรากฏข้อเท็จจริงในภายหลังที่อาจทำให้ผลของการสั่งการนั้นเปลี่ยนแปลงไป

หมวด ๔

ขั้นตอนการลงโทษ

ข้อ ๒๔ การประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมนี้ ในกรณีอันมิใช่เป็นความผิดทางวินัยหรือความผิดทางอาญา ให้ดำเนินการตามควรแก่กรณีเพื่อให้มีการแก้ไขหรือดำเนินการที่ถูกต้อง หรือตักเตือน หรือนำไปประกอบการพิจารณาการแต่งตั้ง การเข้าสู่ตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพิจารณาความดีความชอบ หรือการสั่งให้ผู้ฝ่าฝืนนั้นปรับปรุงตนเองหรือได้รับการพัฒนาแล้วแต่กรณี

ข้อ ๒๕ เมื่อมีการดำเนินการสอบสวนทางจริยธรรม และมีการสั่งลงโทษตามข้อ ๒๑ แล้ว ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมอบป็น ดำเนินการให้เป็นไปตามคำสั่งดังกล่าวโดยไม่ชักช้า

ข้อ ๒๖ ผู้ถูกลงโทษตามข้อ ๒๔ สามารถร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการจริยธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลมอบป็น ภายในสามสิบวัน นับแต่วันได้ทราบการลงโทษ

ผู้ถูกลงโทษตามข้อ ๑๗ (๒) สามารถร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัด ภายในสามสิบวัน นับแต่วันได้ทราบการลงโทษ

ข้อ ๒๗ เมื่อผลการพิจารณาเป็นที่สุดแล้ว ให้รายงานผลต่อผู้ตรวจการแผ่นดินโดยเร็ว

บทเฉพาะกาล

ข้อ ๒๘ จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้ พร้อมดำเนินการปรับปรุงแก้ไขประมวลจริยธรรมให้มีความเหมาะสม (ถ้ามี) และแจ้งให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัด คณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และผู้ตรวจการแผ่นดินทราบต่อไป

(๕) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๖) ดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในประมวลจริยธรรมนี้ หรือตามที่คณะกรรมการจริยธรรมหรือปลัดมอบหมาย ทั้งนี้ โดยไม่กระทบต่อความเป็นอิสระของผู้ดำรงตำแหน่งในสำนักปลัด

ข้อ ๑๖ ให้นายกองการบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นแต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมขึ้นเพื่อควบคุมกำกับ ให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้

คณะกรรมการจริยธรรม ประกอบด้วย

(๑) ปลัดหรือรองปลัดที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

(๒) กรรมการจากข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร เลือกกันเองให้เหลือสองคน

(๓) กรรมการ ซึ่งเป็นข้าราชการที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ที่ได้รับเลือกตั้งจากข้าราชการ พนักงานจ้าง และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นนั้น จำนวนสองคน

(๔) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้กรรมการตาม (๑) และ (๓) ร่วมกันเสนอชื่อและคัดเลือกให้เหลือสองคน

ให้หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น เป็นเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม และอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมได้ตามความเหมาะสม

กรรมการจริยธรรมต้องไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยมาก่อน

ข้อ ๑๗ คณะกรรมการจริยธรรมมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำในการใช้บังคับประมวลจริยธรรมนี้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๒) สอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือมีข้อร้องเรียนว่ามีการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือจรรยา หรือในกรณีที่มีการอุทธรณ์ การลงโทษ ผู้ฝ่าฝืนตามประมวลจริยธรรมนี้ จะต้องไต่สวนข้อเท็จจริง และมีคำวินิจฉัยโดยเร็ว

(๓) ให้คณะกรรมการจริยธรรมหรือผู้ที่คณะกรรมการจริยธรรมมอบหมาย มีอำนาจหน้าที่ขอให้กระทรวง กรม หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ หรือห้างหุ้นส่วน บริษัท ขี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ส่งผู้แทนหรือบุคคลในสังกัดมาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับ เรื่องที่สอบสวน

(๔) เรียกผู้ถูกกล่าวหา หรือข้าราชการของหน่วยงานนี้ มาชี้แจง หรือให้ถ้อยคำ หรือให้ส่ง เอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

(๕) พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกิดจากการใช้บังคับประมวลจริยธรรมนี้ในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อได้วินิจฉัยแล้วให้ส่งคำวินิจฉัยให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัดโดยพลัน ถ้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัดมิได้วินิจฉัยเป็นอย่างอื่นภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลระดับจังหวัดรับเรื่อง ให้คำวินิจฉัยของคณะกรรมการจริยธรรมเป็นที่สุด

(๖) ส่งเรื่องให้ผู้ตรวจการแผ่นดินพิจารณาวินิจฉัยในกรณีที่เห็นว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องสำคัญ หรือมีผลกระทบในวงกว้างหลายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) คุ้มครองข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้โดยตรงไปตรงมา มิให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการผู้นั้น

(๘) ดำเนินการอื่นตามประมวลจริยธรรมนี้ หรือตามผู้ตรวจการแผ่นดิน มอบหมาย

การประชุมคณะกรรมการจริยธรรมให้นำกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองมาใช้บังคับ

ข้อ ๑๐ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ เรียบร้อย มีอัธยาศัย

ข้อ ๑๑ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องรักษาความลับที่ได้จากการปฏิบัติหน้าที่ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับโดยข้าราชการ/พนักงานจะกระทำได้อต่อเมื่อมีอำนาจหน้าที่และได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น

ข้อ ๑๒ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน พร้อมกับให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ

ข้อ ๑๓ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในทางทรัพย์สินหรือไม่ก็ตาม ตลอดจนไม่รับของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้ร้องเรียน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่าง ๆ อันอาจเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยาหรือการให้ตามประเพณี

ข้อ ๑๔ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ต้องประพฤติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ต้องไม่ปิดบังข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน

หมวด ๓

กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

ส่วนที่ ๑

กลไกการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

ข้อ ๑๕ ให้สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น มีหน้าที่ควบคุมกำกับการให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างทั่วถึงและเคร่งครัด โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) ดำเนินการเผยแพร่ ปลุกฝัง ส่งเสริม ยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีและติดตามสอดส่องการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างสม่ำเสมอ

(๒) สืบสวนหาข้อเท็จจริง หรือสอบสวนการฝ่าฝืนจริยธรรมนี้ เพื่อยุติข้อพิพาทให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น หรือกรรมการจริยธรรมพิจารณา ทั้งนี้ โดยอาจมีผู้ร้องขอหรืออาจดำเนินการตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น หรือคณะกรรมการจริยธรรมมอบหมาย หรือตามที่เห็นเองก็ได้

(๓) ให้ความช่วยเหลือและดูแลข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม ในกรณีที่เห็นว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น หรือคณะกรรมการจริยธรรมไม่ให้ความคุ้มครองต่อข้าราชการผู้นั้นตามควร อาจยื่นเรื่องโดยไม่ต้องผ่านนายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น หรือคณะกรรมการจริยธรรม ไปยังผู้ตรวจการแผ่นดินก็ได้

(๔) คุ้มครองข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม การดำเนินการต่อข้าราชการที่อยู่ระหว่าง ถูกกล่าวหาว่าไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้ อันมีผลกระทบต่อการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน ตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง หรือวินัย หรือกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของข้าราชการผู้นั้น จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมแล้ว

คู่มือ

การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คู่มือสมรรถนะหลัก”



คู่มือ

การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คู่มือสมรรถนะหลัก”

แจกฟรีเท่านั้น ห้ามจำหน่าย

คำนำ

คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่ สปร. ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ตามโครงการศึกษาวิจัยการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยได้จัดทำเป็นรวม 3 เล่ม ได้แก่

1. คู่มือสมรรถนะหลัก
2. คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. คู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับคู่มือสมรรถนะหลักเล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะหลัก 5 รายการ ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการการกำหนดสมรรถนะหลัก กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ ตัวอย่างพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะและกำหนดระดับให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของสมรรถนะที่จะได้มีการนำมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ of ข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระบบแท่ง) ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

.....

สารบัญ

	หน้า
1. คำนำ	(ก)
2. สารบัญ.....	(ข)
3. บทนำ	1
4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง	3
5. คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้	5
5.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	6
5.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม.....	10
5.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	13
5.4 การบริการเป็นเลิศ.....	16
5.5 การทำงานเป็นทีม.....	20
6. การกำหนดระดับของสมรรถนะหลัก.....	24
7. บทสรุป.....	25
8. ภาคผนวก.....	26

บทนำ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ตามระบบแท่ง (Broadband) ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดตามสายงานที่ได้มีการยุบ หรือเพิ่มสายงาน โดยจะมีการกำหนดรูปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธี Role Profiling เป็น 3 ส่วน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Accountabilities) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น จะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สอง กรอบคุณวุฒิ (Knowledge and Experiences) จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สาม กรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Skills and Competencies) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงได้มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะหลัก” โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะหลักและรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะได้ อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะ
ร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ
คล่องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้
เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลัก
ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
4. การบริการเป็นเลิศ
5. การทำงานเป็นทีม

มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่ กค. มีมติที่เห็นชอบให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งออกเป็น 3 – 5 ระดับ โดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่จะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน

ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ มี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ “มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร” เพิ่มระดับเป็น “ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย” แล้วจึงเพิ่มระดับเป็น “สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น” เป็นต้น

2. ระดับขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 “ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด”
วนราชการหรือประเทศในภาพรวม นอกจากนั้นระดับ

“สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม” ผู้รับการประเมินได้รับผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 แต่ผู้รับการประเมิน “ก็ยังคงอุทิศตน และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้จะเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต” เป็นต้น

3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) หมายถึงการนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

ตัวอย่าง

“สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน” ระดับ 2 “มีความเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ” และซับซ้อนขึ้นจน “เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น” เป็นต้น

4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

ตัวอย่าง

“สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ” จะมีระดับของความพยายามในการแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการ เช่น “รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว” ซึ่งเป็นระดับที่ 2 ของสมรรถนะ แต่หาก “ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป” ก็จะเป็นระดับที่ 3 เป็นต้น

ข้อควรคำนึงถึงในการพิจารณาระดับของต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละสมรรถนะ อาจมีมิติที่ต้องพิจารณารวมกัน 2 - 3 มิติประกอบกันจึงจะสามารถระบุได้ว่าผู้รับการประเมินจะได้ระดับใด เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของขนาดผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ ที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การพิจารณาระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จึงต้องคำนึงถึงในหลายๆ มิติประกอบกันด้วย

คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

คำจำกัดความ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความว่าความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

- มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประสงค์หรือขอคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้นไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร

- ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร

- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร
- คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่น เกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหกรรมบางฉบับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

- บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 : แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยงโดยอาศัยวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัด “ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร หรือความพยายาม” ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น มานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่จะมาตรงเวลา

โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึง ความต่าง อย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการไปสู่การวัดถึง “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของงานด้วย

อาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุด ก็จะวัดสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังกล่าวได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี “ความสำเร็จ” อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ ในขั้นที่สูงกว่า คือวัดได้ในระดับที่ 2 เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรและความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การ “ปรับปรุงวิธีการ” เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอ หรือการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มีได้มุ่งหวังจะวัดเพียง “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น แต่ยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และ “ความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน” อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการ “กำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผ่านระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในระดับที่ 1 “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ระดับที่ 2 “ผลสำเร็จ” ระดับที่ 3 “การปรับปรุงวิธีการทำงาน” จนถึงระดับที่ 4 “การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง” ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ

.....

สมรรถนะ “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม”

คำจำกัดความ

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจ พูดย่ออย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม

ยุติธรรมและปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น
- ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้องเพื่อองค์กร

- อ้างความถูกต้อง ยืนยันศักยภาพผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- เสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ

- อุทิศตน อ้างความถูกต้อง และยืนยันศักยภาพผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
- ไม่ประพฤติดุปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษาการอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งมั่นคงในความถูกต้องและมีจริยธรรมการประเมิณสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้นความถูกต้อง เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่านี้ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยอย่างไฉนก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “ความถูกต้อง” นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวเป็น คำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมโนสำนึกและไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความถูกต้อง” มาสู่ระดับที่ต้องประพัตินให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด พูดอย่างไรทำอย่างนั้น กล่าวแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึง “การยึดมั่นในหลักการ” การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ จรรยาบรรณของวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง โดยอาจยืดหยุ่นได้ แต่อยู่ในกรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณ แต่หากเป็นการยืดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง

โดยการยึดมั่นในหลักการนี้ อาจกระทบกับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือการยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่าสามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่สูงมายิ่งกว่าระดับที่ 3 กล่าวคือต้องมุ่งเน้นในการ “ยืนหยัดและธำรงไว้สิ่งที่ถูกต้อง” ซึ่งในระดับ 3 การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณ ซึ่งมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่นโดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติดำเนินในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควรหรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่ในระดับ 4 การ “ยืนหยัดและธำรงไว้สิ่งที่ถูกต้อง” คือ การลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น เช่น การกล้าหาญที่จะยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือการกล้าตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต แม้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ เป็นต้น

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด คือ การอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในการปฏิบัติงาน หรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น โดยผู้ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้

สมรรถนะ “ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน”

คำจำกัดความ

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมอง ภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อกับประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจเชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อย่างชัดเจน

- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น

- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อ

เทคโนโลยีระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการประเมินในสมรรถนะในระดับนี้มีความ “เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงาน” ของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่และหมายรวมถึง ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานโดยรู้ถึงสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อนกว่าสมรรถนะในระดับที่ 1 ซึ่งประเมินจากความเข้าใจในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่เท่านั้น แต่ในระดับ 2 เป็นสมรรถนะในการ “เข้าใจความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ” ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากกว่าทำความเข้าใจได้ยากกว่า จึงเป็นสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องเรียนรู้ด้วยช่วงเวลาที่ยาวนานกว่า ที่จะได้รู้ หรือกว่าที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ใช้พื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีระบบ หรือกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่สังกัดอยู่ และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ ไปสู่ภาพรวม และสามารถปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานเมื่อข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์แตกต่างจากเดิม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมทันต่อเวลา

ระดับที่ 4 เป็นสมรรถนะในระดับที่จะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจทั้งจากระดับพื้นฐานและระดับที่ต้องสั่งสมประสบการณ์และข้อมูลที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเข้าใจในระดับนี้ คือ ระดับที่ว่าด้วย **“การเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบต่อระบบหรือกระบวนการทำงาน”** กระแสภายนอก เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวมทิศทางของรัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น การเข้าใจกระแสภายนอกอย่างถูกต้อง จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

สมรรถนะในระดับที่ 4 ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานและนำมาปรับใช้กับการทำงานของส่วนราชการได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน **“เป็นความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร”** เป็นความเข้าใจทั้งระบบเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานของส่วนราชการอย่างถ่องแท้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจทั้งระบบและครบวงจร เป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาในเชิงระบบ บูรณาการระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

.....

สมรรถนะ “การบริการเป็นเลิศ”

คำจำกัดความ

การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ

- ให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความสำคัญและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการเป็นเลิศ ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ **“เต็มใจในการให้บริการ และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้”** ดังนั้น การให้ผู้รับบริการได้รับบริการในการดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน การติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม แจ้งความกีดหน้า รวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ **“ความเต็มใจ”** ที่จะให้บริการเช่นที่ว่ำนั้นด้วย ซึ่งสามารถแสดงให้ปรากฏได้ในกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีหน้า และภาษากายที่แสดงออกด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือมากขึ้นกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการเป็นเลิศ คือ **“ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น”** หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่นเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือไม่ปัดภาระ หรือคอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่ต่อเนื่องแล้ว ยังเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการและดำเนินการเรื่องต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับ **“ที่เกินความคาดหวังทั่วไป”** โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้

ข้อที่พึงระวังสำหรับกรให้บริการเป็นเลิศในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือโน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในส่วน of “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” ซึ่งมีความต่างจากในระดับที่ 3 ในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนได้

ความต่างระหว่างสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ “ที่เกินความคาดหวังทั่วไป” ส่วนระดับที่ 4 เป็น “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้นำเสนอหรือให้คำแนะนำบริการที่เป็นประโยชน์และตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุดของการให้บริการเป็นเลิศ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่การให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้บริการที่เกินความคาดหวังทั่วไป การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือ “การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ” ตามพฤติกรรมตัวอย่างที่แสดงไว้ เช่น การเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด หรือการปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ หรือนำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ยั่งยืนให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

.....

สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”

คำจำกัดความ

การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : รับบทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รับบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ

- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบผลสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ต้อง “รู้บทบาทหน้าที่ของตน” ในฐานะ “ผู้ร่วมทีม” ซึ่งจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้ “รู้บทบาทหน้าที่ของตน” และ “ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ” เท่านั้น ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงในระดับนี้ เช่น การทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม แต่หากเป็นสมาชิกในทีม และไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

ก็จะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 ก็ตาม ทั้งนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันของทีม ซึ่งอาจจะมีการโต้แย้ง แสดงความไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 1 ยังรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อร่วมงาน หรือสมาชิกในทีมคนอื่น แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเน้นในเรื่องการรับบทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ แต่ในระดับที่ 2 จะเพิ่มพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในมากขึ้นโดยพิจารณาจาก “การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน” และ “การให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน” ซึ่งจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี หรือการเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี ซึ่งสมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะเป็นการแสดงความมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อร่วมงาน สร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี ไปสู่ระดับของ “การรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม” โดยผู้ที่มีสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 จะเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้จากสมาชิกในทีม ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ และประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงพฤติกรรมที่มีบทบาทภาระหน้าที่ต่อทีมเพิ่มมากขึ้น โดย “จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ” โดยเพื่อร่วมทีมหรือสมาชิกในทีมไม่ต้องร้องขอ และยังหมายความว่าให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อร่วมทีมเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติสมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม ที่แสดงผู้นั้นแสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างโดดเด่น ในลักษณะเพื่อบริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ โดยเป็นการสร้างความสามัคคี การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขปัญหาค้างขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วย โดยพฤติกรรมดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

.....

การกำหนดระดับของสมรรถนะหลัก

การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกประเภท (ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการท้องถิ่น และประเภทบริหารจัดการท้องถิ่น) ตามที่สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นเสนอ กค. ซึ่งสมรรถนะหลักที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีทั้งหมด 5 สมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยในการนำไปใช้ในการประเมินค่าว่าจะมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทและระดับ ดังนี้

ประเภทข้าราชการส่วนท้องถิ่น	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ
1. ประเภททั่วไป	ปฏิบัติงาน	1
	ชำนาญงาน	1
	อาวุโส	2
2. ประเภทวิชาการ	ปฏิบัติการ	1
	ชำนาญการ	2
	ชำนาญการพิเศษ	3
	เชี่ยวชาญ	4
3. ประเภทอำนวยการ	ต้น	2
	กลาง	3
	สูง	4
4. ประเภทบริหาร	ต้น	3
	กลาง	4
	สูง	5

บทสรุป

“สมรรถนะ” ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวคิดหรือหลักการซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสร้างผลงานได้โดดเด่นที่จะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เรื่องสมรรถนะยังเป็นเรื่องใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบแผนเดิม ซึ่งอาจจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ และการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับการนำไปใช้

คู่มือฉบับนี้ จึงได้พยายามที่จะอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดในการพิจารณาสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ ตามคำจำกัดความที่ได้มีการกำหนดขึ้น รวมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละระดับ เพื่อให้ได้เข้าใจความหมายและระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะได้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาคผนวก

แจกฟรีเท่านั้น ห้ามจำหน่าย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation– ACH)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความว่าความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

- มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งๆขึ้นไป

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร

- ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร
- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร
- คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหะมานะบากบั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่มีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยงโดยอาศัยวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity- ING)

คำจำกัดความ: การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจา พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล่าวแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรม และปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น
- ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และดำรงความถูกต้องเพื่อองค์กร

- ดำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- เสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ

- อุทิศตน ดำรงความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
- ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization and Process Understanding – OPU)

คำจำกัดความ: ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน

- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น

- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยี ระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

การบริการเป็นเลิศ (Service Mind– SERV)

คำจำกัดความ: การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้บริการได้

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

การทำงานเป็นทีม (Teamwork- TW)

คำจำกัดความ: การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: รับบทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รับบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธภาพ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลผลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

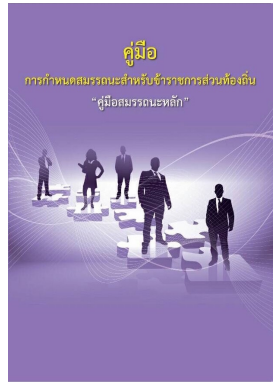
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบความสำเร็จ

- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

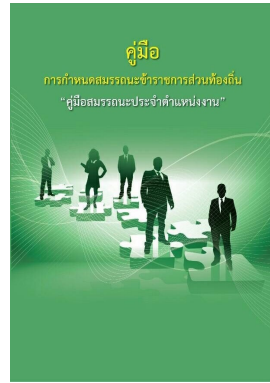
หนังสือคู่มือการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ที่โครงการได้มีการจัดทำ และเผยแพร่)



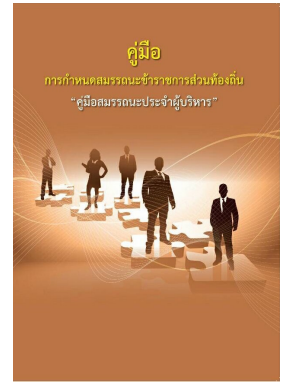
หนังสือ
การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง



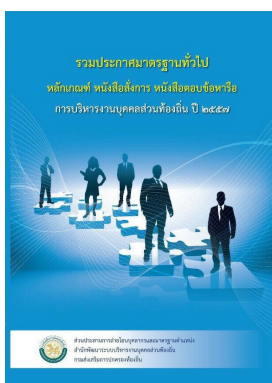
หนังสือ
สมรรถนะหลัก



หนังสือ
สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน



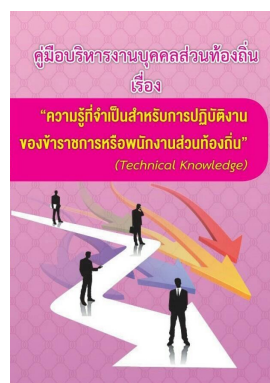
หนังสือ
สมรรถนะประจำผู้บริหาร



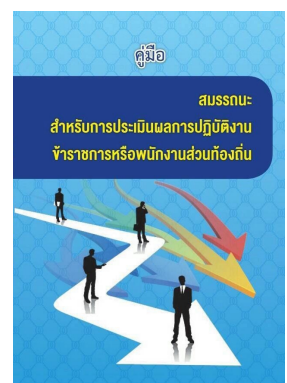
หนังสือ
หลักเกณฑ์ หนังสือสั่งการ หนังสือตอบข้อหารือ
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ปี ๒๕๕๗



หนังสือ
ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการ
หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



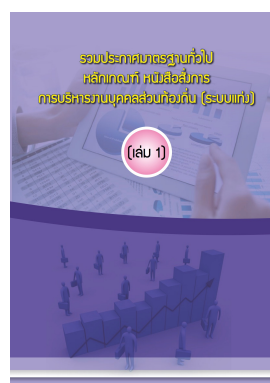
หนังสือ
สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติ
งานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
รวมประกาศมาตรฐานทั่วไป หลักเกณฑ์
หนังสือสั่งการ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

สำหรับผู้สนใจ

ดาวน์โหลดได้ที่ www.localtrain57.com

หรือติดต่อ โทร. 098 - 280 - 2693 , 098 - 280 - 2694

Email : localtrain57@hotmail.com

Line ID : Localtrain57 , Localtrain2557

คู่มือ

การกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร”



คู่มือ

การกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร”

คำนำ

คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่ สปร. ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ตามโครงการศึกษาวิจัยการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยได้จัดทำเป็นรวม 3 เล่ม ได้แก่

1. คู่มือสมรรถนะหลัก
2. คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. คู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับคู่มือ “สมรรถนะประจำผู้บริหาร” เล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะประจำผู้บริหาร 4 รายการ ได้แก่

- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership – CL)
- ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)
- ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching – DC)
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)

เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ และกำหนดระดับสมรรถนะให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของสมรรถนะที่จะได้มีการนำมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ of ข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระบบแท่ง) ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

.....

สารบัญ

หน้า

1. คำนำ	(ก)
2. สารบัญ	(ข)
3. บทนำ	1
4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง	3
5. คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้	5
5.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	6
5.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ	10
5.3 ความสามารถในการพัฒนาคน.....	15
5.4 การคิดเชิงกลยุทธ์.....	19
6. การกำหนดระดับของสมรรถนะประจำผู้บริหาร.....	23
7. บทสรุป	24
8. ภาคผนวก.....	25

บทนำ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ตามระบบแท่ง (Broadband) ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดตามสายงานที่ได้มีการยุบ หรือเพิ่มสายงาน โดยจะมีการกำหนดรูปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธี Role Profiling เป็น 3 ส่วน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Accountabilities) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น จะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สอง กรอบคุณวุฒิ (Knowledge and Experiences) จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สาม กรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Skills and Competencies) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงได้มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร” โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะประจำผู้บริหารและรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 4 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะได้อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็น
คุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นตำแหน่งบริหารต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อ
นำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้อง
ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น โดยสมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership – CL)
 2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)
 3. ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching – DC)
 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)
-

มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

การพิจารณาระดับสมรรถนะประจำผู้บริหาร ควรต้องถึงมิติ (Dimension) ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะมี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

ตัวอย่าง

สมรรถนะ “การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง” ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของพฤติกรรม ได้แก่ เห็นความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน แล้วเริ่มให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน เป็นต้น

2. ระดับของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) หมายถึงการนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

ตัวอย่าง

สมรรถนะ “การคิดเชิงกลยุทธ์” เป็นความสามารถในการวางกลยุทธ์ที่ซับซ้อน โดยเริ่มตั้งแต่การใช้ประสบการณ์ในระดับที่ 2 จนถึงการประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นต้น

4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

ตัวอย่าง

สมรรถนะ “ความสามารถในการพัฒนาคน” เป็นความพยายามในการตั้งใจในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น ตั้งแต่ระดับ 1 คือการเชื่อมั่นว่าคนทุกคนสามารถพัฒนาได้ ไปสู่ระดับ 2 ตั้งใจสอนงานและให้คำแนะนำ จนถึงพยายามส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับ 3 เป็นต้น

.....

คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สมรรถนะ “การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง”

คำจำกัดความ

ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

- เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน / เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้
- กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับ

การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ
- หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น

- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ท้าทายให้เห็นโทษของการนิ่งเฉยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
- วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสถานการณ์ปัจจุบัน

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหาร ซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิดหรือทัศนคติของข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น

พฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้ คือ “การเห็นความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน” หรือ “การที่ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน” หรือ “กล้าเสนอความคิดเห็นวิธีการ หรือแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากวิธีการเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” เป็นต้น

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่กว้างขึ้น ด้วยการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมของตนต่อผู้อื่นที่สามารถจะ “ช่วยเหลือ สนับสนุน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น” นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะปรากฏออกมาในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการ “เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้บริหารอย่างเห็นได้ชัด ในการ “กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ” การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะกระทำโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่สูงขึ้นกว่าการใช้ความพยายามในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในระดับที่ 3 โดยสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่จะใช้ประเมินว่าอยู่ในระดับนี้ คือ **“การเตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง เพื่อให้ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ”** การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น นำไปสู่ความก้าวหน้าและทิศทางที่ดีขึ้นของส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมใน **“การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพสูงสุด”** ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการที่เหมาะสม รวมตลอดถึง **“ความสามารถวิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจ ฯลฯ ได้ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์”** ผู้บริหารที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

.....

สมรรถนะ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ”

คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

- กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่นี้อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้
- หมั่นแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
- แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริม

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- กล่าวคำชมเชย หรือให้ข้อคิดเห็นดีชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

- เลือกคนให้เหมาะกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล
- ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล เข้าใจและปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายในองค์กรได้
- รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- สร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา
- กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ได้บังคับบัญชา

และองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้จริง
- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร
- เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งสมรรถนะหรือพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการแสดงออกถึงสถานะความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ไม่สูงมากนัก และจะเพิ่มมากขึ้นกว้างขึ้นลึกขึ้นในแต่ละระดับที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้น ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในระดับนี้ จึงกำหนดไว้เพียง “การกำหนดประเด็นหัวข้อประชุม วัตถุประสงค์ การดำเนินการประชุม” ซึ่งเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำที่จะต้องสามารถดำเนินการประชุมและควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยได้ตามระเบียบวาระการประชุม ตามเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถ แจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมนั้นอาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ นอกจากนั้น ความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับ 1 นี้ ยังรวมถึง “การแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนผลกระทบที่อาจจะได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้ไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้”

ระดับที่ 2 เป็นระดับการแสดงผลหรือพฤติกรรมความสามารถในการเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากระดับพื้นฐานในระดับที่ 1 ตัวบ่งชี้สมรรถนะในระดับนี้ คือ **“การเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม”** อาจปรากฏจากการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน หรือการกล่าวคำชมเชย ให้ข้อคิดเห็นติชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาการทำงานอย่างเต็มที่

ระดับที่ 3 เป็นระดับสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ 2 และแสดงสมรรถนะกว้างขึ้น โดย **“เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแล ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม”** เช่น การทำหน้าที่ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม (ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) หรือการรับฟังประเด็นปัญหา และเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต้องแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมในระดับที่ 3 มาแล้ว และมุ่งเน้นถึงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงภาวะเชิงพฤติกรรมที่ดั่งามเป็นสำคัญ คือ **“ประพฤตินั้นดีกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี”** ได้แก่ การสร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดี หรือบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวคือ และกล่าวที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศทุ่มเทตนเองเพื่อประโยชน์ของงาน ด้วยเหตุที่มีขวัญกำลังใจอันได้จากความยุติธรรม หรือธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงผลหรือความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกะดับสมรรถนะ และมุ่งเน้น **“สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้สำเร็จในระยะยาว”** ดังนั้น สมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ ระดับ 5 จึงเป็นการแสดงภาวะผู้นำที่สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้จริง

หรือสามารถผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร หรืออาจรวมถึงการเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

.....

สมรรถนะ “ความสามารถในการพัฒนาคน”

คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่น

ได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และ

ให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

- ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น

- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนา ศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่น สามารถพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของตนได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สูงสุด

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและ สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

- ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
- แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้นๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคลิก ความสนใจ และ ความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่าง เหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งดำเนินการ ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว เพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

- มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาส ในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร สามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว
- หนุนเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการ เรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ
- สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความ ต้องการเบื้องต้นของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือ ความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว

- ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคนของผู้บริหาร คือ “การเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้” ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมนี้ เช่น การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง หรือการแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับสมรรถนะที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 1 คือ “การสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน” โดยสอนงานอย่างละเอียด หรือการให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้เห็นภาพของจริงในบางลักษณะงาน หรือตลอดจนการชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 2 ในความตั้งใจที่จะสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการแสดงพฤติกรรมในการ “ให้เหตุผลประกอบการสอนงานและคำแนะนำ” และ “ให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ” เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เช่น สาธิตวิธีปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสาธิต การสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญในงานนั้น หรือการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้โอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้แสดงศักยภาพของตน อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ระดับที่ 4 นอกจากการสอบงานและให้คำแนะนำในระดับ 2 และการให้เหตุผลประกอบการสอบงานและคำแนะนำในระดับที่ 3 แล้ว ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่ **“ให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง”** โดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็งและข้อจำกัดของผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การวางแผนในการพัฒนาดังกล่าว เป็นสิ่งที่พึงกระทำทั้งการวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับการวางแผนให้ในระยะยาวด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการสอนงานและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคนของผู้บริหารในภาพใหญ่หรือภาพรวมใน **“การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร”** ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องทำให้ส่วนราชการมีระบบการพัฒนาคน ซึ่งมีลักษณะที่เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้จึงเป็นการทำงานในระดับมหภาค คือต้องสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานในทุกระดับชั้น ให้มีการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และ ท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้ จะวัดได้จาก **“ผลของการรณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ”** เมื่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังรากลึกลงมากเพียงใด สมรรถนะของผู้บริหารในประการนี้ก็จะปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงนั้น

.....

สมรรถนะ “การคิดเชิงกลยุทธ์”

คำจำกัดความ

ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการกิจในงานของตนได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติการกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่
- สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน มาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน แล้วประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ

- คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ องค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

- ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
- ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว

- สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนางค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเริ่มต้นของสมรรถนะหรือพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ การประเมินในระดับนี้กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้อง **“เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน”** ทั้งในนโยบายและภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นตัวบ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 คือ การที่ผู้บริหาร **“เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจของตน”** ตลอดจนสามารถ **“จัดลำดับความสำคัญของงานประจำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตน”** ได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต่อเนื่องจากระดับความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของการนำความเข้าใจมา **“ประยุกต์และเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติ ให้เข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ”** ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของหน่วยงานของตน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติภารกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยการประเมินสมรรถนะในระดับนี้สามารถพิจารณาจาก **“กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้น สามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่”** หรือจาก **“ความสามารถในการประยุกต์ความเข้าใจ ประสบการณ์ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้หรือไม่”** เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่ลึกลงไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมา **“ประยุกต์ใช้ในการปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”** หรือ **“ประยุกต์**

แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อส่วนราชการของตนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หรือ “ประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือส่วนราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด” เป็นต้น

ระดับที่ 4 สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ “เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเตรียมการรองรับ” โดยสามารถคาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประเมินสถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ซับซ้อน และกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายของส่วนราชการหรือองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะในการ “กำหนดกลยุทธ์ระยะยาว” โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและจะต้องมีความสามารถในการประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร หรือสามารถคิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

ผู้บริหารที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 จึงต้องแสดงถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร โดยเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

.....

การกำหนดระดับของสมรรถนะประจำผู้บริหาร

การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะประจำผู้บริหาร เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประเภทบริหารจัดการท้องถิ่น และประเภทอำนวยการท้องถิ่น ตามที่สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และจัดทำต้นแบบ สมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นเสนอ กค. ซึ่งมีสมรรถนะประจำผู้บริหาร ทั้งหมด 4 สมรรถนะ โดยในการนำไปใช้ในการประเมินคาดว่าจะมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะ	ประเภทอำนวยการ			ประเภทบริหาร		
	ต้น	กลาง	สูง	ต้น	กลาง	สูง
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ความสามารถในการพัฒนาคน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
การคิดเชิงกลยุทธ์	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4

บทสรุป

“สมรรถนะ” ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวคิดหรือหลักการซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสร้างผลงานได้โดดเด่นที่จะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เรื่องสมรรถนะยังเป็นเรื่องใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบแผนเดิม ซึ่งอาจจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ และการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับการนำไปใช้

คู่มือฉบับนี้ จึงได้พยายามที่จะอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดในการพิจารณา **“สมรรถนะประจำผู้บริหาร”** แต่ละสมรรถนะ ตามคำจำกัดความที่ได้มีการกำหนดขึ้น รวมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละระดับ เพื่อให้ได้เข้าใจความหมายและระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะได้ดียิ่งขึ้น และสามารถใช้เป็นคู่มือสำหรับประเมินสมรรถนะประจำผู้บริหารและใช้พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นประเภทผู้บริหารและอำนวยการ อันจะส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และได้ลู่ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาคผนวก

แจกฟรีเท่านั้น ห้ามจำหน่าย

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership- CL)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

- เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้
- กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ
- หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ทำท่ายให้เห็นโทษของการนิ่งเฉยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
- วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสถานการณ์ปัจจุบัน

ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership- LEAD)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

- กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่นี้อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการก็ได้
- หมั่นแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
- แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการ การปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- กล่าวคำชมเชย หรือให้ข้อคิดเห็นดีชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- เลือกคนให้เหมาะกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล
- ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลเข้าใจและปรับตัวรับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นภายในองค์กรได้
- รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- สร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
- กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้จริง
- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร
- เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching- DC)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เชื่อกันว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

- ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้ทำงานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของตนได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

- ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
- แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้นๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

- มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว
- รณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ
- สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว
- ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking- ST)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจในงานของตนได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติภารกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่
- สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสิทธิภาพและบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสิทธิภาพ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน แล้วประยุกต์ประสิทธิภาพ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4: เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ

- คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

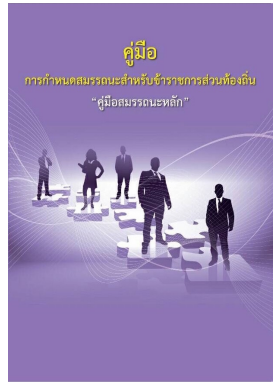
ระดับที่ 5: กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

- ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
- ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว
- สรรสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

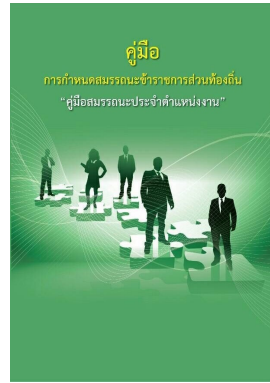
หนังสือคู่มือการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ที่โครงการได้มีการจัดทำ และเผยแพร่)



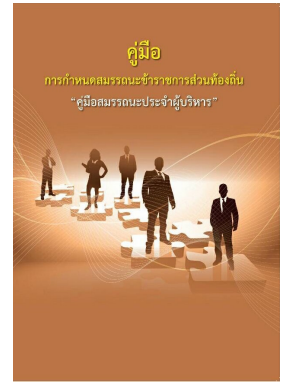
หนังสือ
การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง



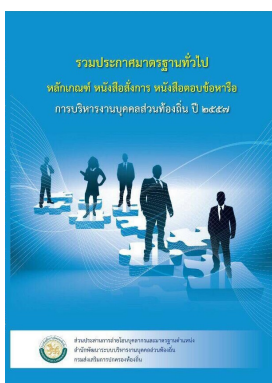
หนังสือ
สมรรถะหลัก



หนังสือ
สมรรถะประจำตำแหน่งงาน



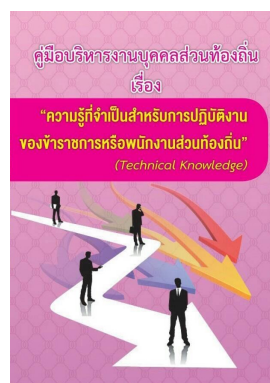
หนังสือ
สมรรถนะประจำผู้บริหาร



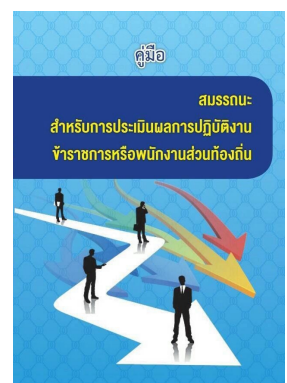
หนังสือ
หลักเกณฑ์ หนังสือสั่งการ หนังสือตอบข้อหารือ
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ปี ๒๕๕๗



หนังสือ
ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการ
หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



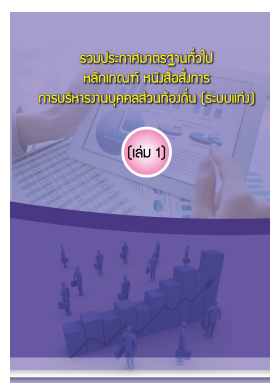
หนังสือ
สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติ
งานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
รวมประกาศมาตรฐานทั่วไป หลักเกณฑ์
หนังสือสั่งการ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



หนังสือ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

สำหรับผู้สนใจ

ดาวน์โหลดได้ที่ www.localtrain57.com

หรือติดต่อ โทร. 098 - 280 - 2693 , 098 - 280 - 2694

Email : localtrain57@hotmail.com

Line ID : Localtrain57 , Localtrain2557

คู่มือ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง



คู่มือ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

“ การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น ”

“ การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง ”

คำนำ

การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจากระบบซีเป็นระบบแท่ง (Broadband) ตามมติคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๕๖ และการปรับปรุงระบบพนักงานจ้างตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง (ฉบับที่ ๓) ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ซึ่งในการปรับปรุงดังกล่าวจะมีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับระบบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และพนักงานจ้าง ได้รับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือผลการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน ได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล รวมทั้งการประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะมีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ มีกระบวนการในการดำเนินการเป็นวัฏจักรอยู่ ๕ กระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล ซึ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องการความถูกต้องและเที่ยงตรง ตามหลักการที่ว่าถ้าองค์กรไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติราชการหรือการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง องค์กรก็จะไม่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และการประเมินผลงานของพนักงานจ้าง ที่ได้มีการปรับปรุงจึงมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานอย่างเจาะจง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อจะได้นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และพนักงานจ้างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คู่มือเล่มนี้จึงมุ่งเน้นหลักการ แนวคิด แนวทาง ตัวอย่าง ที่เกี่ยวกับ “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง” โดยได้รวบรวมและเรียบเรียง เพื่อให้เป็นคู่มือสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

.....

สารบัญ

หน้า

๑. คำนำ	(ก)
๒. สารบัญ.....	(ข)
๓. การบริหารผลการปฏิบัติราชการ.....	๑
- ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	
- ลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	
- ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	
- วงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	
๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น.....	๖
- ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	
- หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	
- ขั้นตอนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	
- ข้อเสนอแนะขั้นตอนและช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง.....	๑๕
- หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง	
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง	
- วิธีการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง	
๖. ตัวอย่างการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง.....	๒๑
๗. ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของพนักงานจ้าง.....	๒๔
๘. ภาคผนวก.....	๓๔
๘.๑ ข้อเสนองานวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง.....	๓๕
- ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่ง	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับสายงาน	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่ม	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการขึ้นเงินเดือน	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ	
- ข้อเสนอเกี่ยวกับระบบบริหารผลงาน	
๘.๒ สมรรถนะข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๕๓
๘.๓ ประกาศ ก.ธ. เรื่อง กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔).....	๘๔
๘.๓ ประกาศ ก.กลาง เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง (ฉบับที่ ๓).....	๘๗
- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง	

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๑. ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ และบูรณาการ ที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการของบุคคล พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนและทีมงาน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสนใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสนใจในทิศทางการปรับตัว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นการบูรณาการทั้งในแนวนราบ (horizontal integration) และแนวตั้ง (vertical integration) โดยในแนวนราบจะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีสมรรถนะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ สำหรับในแนวตั้ง คือ การเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชัดเจน สมรรถนะหลักขององค์กรและบุคคล การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนระดับ เป็นต้น

๒. ลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ มีลักษณะที่สำคัญ สรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้

๒.๑ การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละบุคคล เป้าหมายสุดท้ายคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการแบบนี้จะเน้นการมองไปข้างหน้า เพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจมากกว่าการแก้ไขปัญหที่ผ่านมาหรือที่เกิดขึ้นแล้ว

๒.๒ การพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เนื่องจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการจะเกิดขึ้นต่อเมื่อกระบวนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๓ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ผู้รับบริการและประชาชน แม้ความต้องการอาจไม่ไปในทิศทางเดียวกันก็ตาม

๒.๔ การสื่อสารความ และการมีส่วนร่วม การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จะให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และความเห็นระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บังคับบัญชา ทีมงานหรือเพื่อร่วมงาน และข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้เข้าใจกันถึงความคาดหวังที่มีต่อกันให้ชัดเจน แลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการนี้จึงนำมาซึ่งความเข้าใจร่วมกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ จะเดินไปทางไหนและอย่างไร หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนจะมีบทบาทอย่างไร

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จึงมีลักษณะที่แตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ที่มีแก่นกระบวนการที่เป็นการสั่งการแบบราชการมากกว่าการร่วมมือและมีส่วนร่วม เน้นการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดพลาดมากกว่าการพยายามทำสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กรโดยมองแบบกลยุทธ์ และบูรณาการทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ

๓. ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๓.๑ องค์กร

๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีต่อไป

๓.๒ ผู้ปฏิบัติงาน (ข้าราชการส่วนท้องถิ่น)

๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร

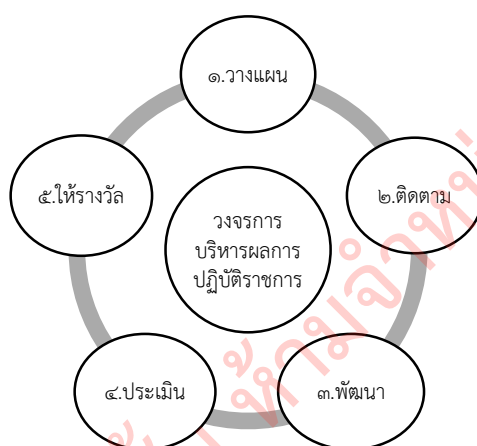
๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

๔. วงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรที่หมุนวนเป็นวงจร โดยเริ่มจาก

- ๔.๑ การวางแผน
- ๔.๒ การติดตาม
- ๔.๓ การพัฒนา
- ๔.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- ๔.๕ การให้รางวัล



๔.๑ การวางแผน

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคาดหวังจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในขั้นตอนนี้ คือ

๑) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรมีคุณภาพอย่างไร โดยดำเนินการ ดังนี้

๑.๑) กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมิน ได้สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

๑.๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๑.๓) บันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันลงในเอกสารแนบส่วน ผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้ วัด (เมื่อรวมกันแล้วต้องเท่ากับ ๑๐๐%)

๑.๔) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ที่คาดหวังระบุชื่อสมรรถนะ ระดับที่คาดหวัง และน้ำหนักของสมรรถนะที่จะใช้สำหรับการประเมินผล

๔.๒ การติดตาม

ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ และเพื่อให้คำปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) โดยหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ก็อาจต้องปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการทำงาน และพัฒนาความรู้/ทักษะที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

๔.๓ การพัฒนา

ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) มีบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

ผู้รับการประเมินพิจารณาพฤติกรรมของตนเองในระหว่างการทำงาน ว่าเป็นไปตามพฤติกรรมที่คาดหวังหรือไม่ พร้อมทั้งหากิจกรรมหรือวิธีการปรับปรุงตนเอง

ผู้บังคับบัญชาพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ว่า เป็นไปตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว มาประกอบการให้คำแนะนำ การสอนงาน (Coaching) และการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาต่อไป

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรปรึกษาร่วมกันถึงแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และวิธีการพัฒนาความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๔.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติราชการในงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตลอดรอบการประเมิน ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ตามวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล เป็นไปตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งหรือการพัฒนา เป็นต้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ควรทำหน้าที่ ดังนี้

- ๑) รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด
- ๓) ให้คะแนนสมรรถนะที่แสดงออกจริงเมื่อเทียบกับระดับที่คาดหวัง
- ๔) นำคะแนนที่ได้จาก ๒) และ ๓) ไปสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อคำนวณ

คะแนนรวม

- ๕) นำผลการประเมินไปปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลำดับถัดไป
- ๖) แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- ๗) ร่วมกันวางแผนสำหรับการประเมินในรอบถัดไป
- ๘) ร่วมกันวางแผนพัฒนาผู้รับการประเมิน

๔.๕ การให้รางวัล

การให้รางวัล มีความสำคัญต่อวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการและต่อหน่วยงานหรือองค์กร ในฐานะที่เป็นการตอบแทนข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้

การให้รางวัล มีทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยการให้รางวัลอาจมีทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การให้โบนัส การแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการยกย่องชมเชย เป็นต้น

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ จึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าว ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน จนถึงขั้นตอนการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั่นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการรักษาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น

๑. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดสามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๒ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามหลักการของระบบคุณธรรม

๒. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

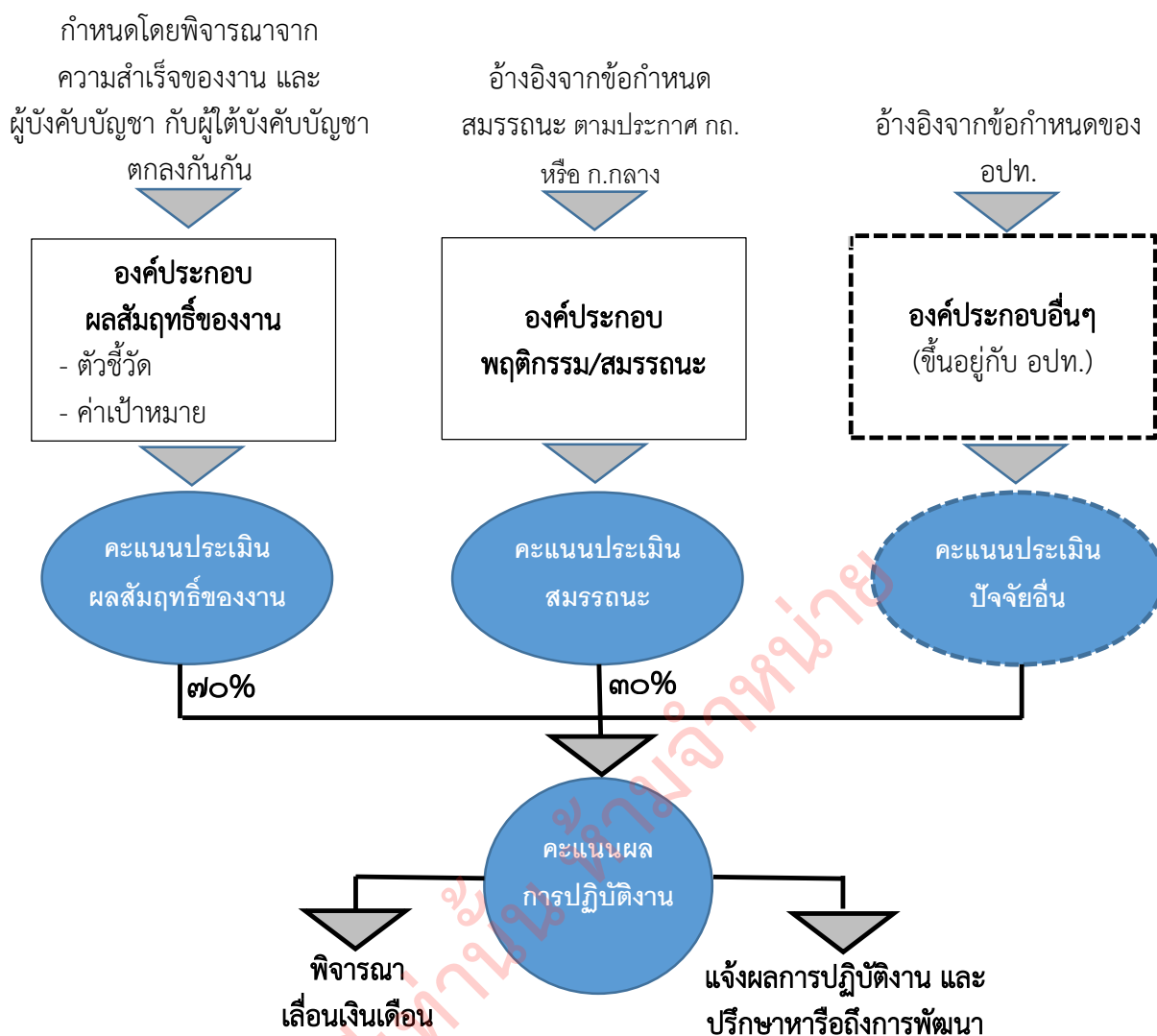
การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในรูปแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมินโดยใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานดีเด่น ปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน รวมทั้งไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล หน่วยงาน และผลงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซี ไปเป็นระบบแท่งนั้น จึงได้มีข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่ โดยนำแนวคิดและกระบวนการ “การบริหารผลการปฏิบัติราชการ” มาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละลักษณะงานได้ โดยข้อเสนอในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ จะประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ คะแนนจากผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีองค์ประกอบคือ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กำหนดโดยพิจารณาจากความสำเร็จของงานและการตกลงกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)

๒.๒ คะแนนจากการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะที่ กค. หรือ ก.กลาง (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนด

๒.๓ คะแนนจากการประเมินปัจจัยอื่นๆ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



๓. ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติราชการในหน้าที่นั้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม ซึ่งขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่จะเกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ รอบการประเมินและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑	เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคมของปี ถัดไป
รอบที่ ๒	เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

๓.๒ องค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนน้ำหนักในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีองค์ประกอบในการประเมินอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่

๑) องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะประเมินใน ๔ มิติ คือ

- ๑.๑) ปริมาณผลงาน
- ๑.๒) คุณภาพผลงาน
- ๑.๓) ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนด
- ๑.๔) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

๒) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งจะประเมินจากสมรรถนะหลักตามข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่มีการกำหนด โดยสมรรถนะหลักตามข้อเสนอจะมี ๕ สมรรถนะ คือ

- ๒.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- ๒.๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ๒.๔) การบริการเป็นเลิศ
- ๒.๕) การทำงานเป็นทีม

๓) องค์ประกอบอื่นๆ กถ. หรือ ก.กลาง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการโดยทั่วไป น้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ และจะมีการกำหนดให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่พ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว และผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติราชการ มีน้ำหนักขององค์ประกอบประเมินแตกต่างกัน เช่น กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะดังนี้

พนักงานส่วนท้องถิ่น	น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไม่ต่ำกว่า ๗๐%)	น้ำหนักพฤติกรรม/สมรรถนะ
ผู้ที่พ้นการทดลองปฏิบัติหน้าที่	๗๐%	๒๐%
ผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่	๕๐%	๕๐%

๓.๓ การกำหนดระดับผลการประเมิน

ในแต่ละรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะต้องทำการตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เป้าหมายและผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่เริ่มต้นรอบการประเมิน และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติราชการที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน (ระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีการถ่ายโอนภารกิจให้แก่ อปท. ทำให้ อปท.มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) อาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) เพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ก็ได้ โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน โดยจะกำหนดระดับผลการประเมินตามกลุ่มคะแนน ดังนี้

๑) การคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้คำนวณคะแนนทั้งในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะ โดยให้นำผลคะแนนที่ได้จากแต่ละส่วน มาคำนวณผลคะแนนตาม คำนวณน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ แล้วให้สรุปคะแนนผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม ซึ่งจะมีคะแนนเต็มร้อยละ ๑๐๐

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนผลการปฏิบัติราชการ} \\ \hline (100 \text{ คะแนน}) \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \hline \times \\ \hline \text{น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{คะแนนสมรรถนะ} \\ \hline \times \\ \hline \text{น้ำหนักสมรรถนะ} \\ \hline \end{array}$$

๒) การแบ่งระดับผลการประเมิน จะมีการแบ่งคะแนนผลการปฏิบัติราชการที่รวมได้ ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

- ๒.๑) ดีเด่น
- ๒.๒) ดีมาก
- ๒.๓) ดี
- ๒.๔) พอใช้
- ๒.๕) ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐)

แต่กรณีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากจะแบ่งระดับผลการปฏิบัติราชการ ออกเป็น ๕ ระดับ ดังกล่าวแล้ว ยังจะต้องนำผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย โดยนำคะแนนผลการปฏิบัติราชการมาจัดแยกออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ผ่านการประเมิน (ตั้งแต่ ๖๐ ขึ้นไป) และ ไม่ผ่านการประเมิน(ต่ำกว่า ๖๐)

ผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดังกล่าว นอกจากจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ยังจะใช้ในการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง เป็นต้น

๓.๔ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ

ในช่วงต้นรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ต้องร่วมกันวางแผนการปฏิบัติราชการและจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ตามที่ได้ตกลงกันไว้ และร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล

๓.๕ หลักเกณฑ์การการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดำเนินการดังนี้

๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่บ่งชี้ผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะอิงกับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

(๑) งานตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๒) งานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๓) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของหน่วยงาน หรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน จะแบ่งออกได้เป็น ๔ มิติ ได้แก่

๑.๑) มิติด้านปริมาณของงาน โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะได้ในเวลาที่ควรจะเป็น

๑.๒) มิติด้านคุณภาพของงาน โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน

๑.๓) มิติด้านความเร็วหรือตรงต่อเวลา โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้

๑.๔) มิติด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

โดยในการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด ต้องกำหนดให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวรวมกันแล้วต้องเท่ากับ ๑๐๐ และในระหว่างรอบการประเมินกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย หรืองานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไป หรือมีการโอน ย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ในระหว่างรอบการประเมิน

๒) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ จะกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่เป็นข้อเสนอของ สป.ร. ต่อ กค. ซึ่งจะมีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่

๒.๑) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

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

๒.๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

- (๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- (๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- (๓) ความสามารถในการพัฒนาคน
- (๔) การคิดเชิงกลยุทธ์

๒.๓) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- (๑) การคิดวิเคราะห์
- (๒) การค้นหาและการจัดการฐานข้อมูล
- (๓) การแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ
- (๔) ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- (๕) การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์
- (๖) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก
- (๗) การบริหารความเสี่ยง
- (๘) การบริหารทรัพยากร
- (๙) การวางแผนและการจัดการ
- (๑๐) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- (๑๑) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- (๑๒) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- (๑๓) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
- (๑๔) ความคิดสร้างสรรค์
- (๑๕) การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
- (๑๖) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- (๑๗) การส่งมอบความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- (๑๘) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- (๑๙) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- (๒๐) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- (๒๑) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
- (๒๒) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

สำหรับระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำตำแหน่ง จะมีรายละเอียดตามหนังสือคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งหมด ๓ เล่ม คือ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร และคู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับวิธีการในการประเมินสมรรถนะจะใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบันทึกพฤติกรรมสำคัญของผู้รับการประเมินในระหว่างรอบการประเมิน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการพิจารณาประเมินสมรรถนะในช่วงปลายรอบการประเมิน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้รับการประเมินกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของผู้รับการประเมิน แล้วจึงสรุประดับสมรรถนะที่ประเมินได้

๓) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะกำหนดให้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ” เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการดังกล่าว จะดำเนินการโดยการใช้นักข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน เมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน จะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๔) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละครั้งจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้รับการประเมิน ดังนี้

๔.๑) ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ทราบเป็นรายบุคคล และให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) รวมทั้งร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) จัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

๔.๒) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) หาพยานที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๒ คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

๔.๓) ให้ อปท. ประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

๕) การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๕.๑) การเลื่อนเงินเดือน

๕.๒) การแต่งตั้ง (เลื่อนระดับ เปลี่ยนสายงาน ฯลฯ)

๕.๓) การให้ออกจากราชการ

๕.๔) การพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

๕.๕) การให้รางวัลประจำปี (โบนัส)

๕.๕) การบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นๆ (รางวัลจูงใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ)

๔. ข้อเสนอแนะขั้นตอนและช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในแต่ละรอบการประเมินผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) และผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะดำเนินการตามขั้นตอนและช่วงเวลาโดยสรุปได้ ดังนี้

การประเมิน	ขั้นตอนการดำเนินการ	รอบที่ ๑	รอบที่ ๒
๑. ต้นรอบการประเมิน	๑.๑ อปท. แจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน	ตุลาคม	เมษายน
	๑.๒ ผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมิน โดยให้มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และลงนามรับทราบข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล	ตุลาคม	เมษายน
๒. ระหว่างรอบการประเมิน	๒.๑ ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่จัดทำข้อ ตกลงไว้	ตุลาคม – มีนาคม	เมษายน – กันยายน
	๒.๒ ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานแก่ผู้รับการประเมิน	ตุลาคม – มีนาคม	เมษายน – กันยายน
	๒.๓ ผู้ประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นระยะ และพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	ตุลาคม – มีนาคม	เมษายน – กันยายน
	๒.๔ กรณีมีความจำเป็น หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย หรือมีการโอน ย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล โดยการปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย รวมทั้งค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดได้	ตุลาคม – มีนาคม	เมษายน – กันยายน
๓. ครบรอบการประเมิน	๓.๑ ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน แล้วเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เพื่อพิจารณาผลการประเมินตามลำดับชั้น โดยให้แต่ละสำนัก/กอง/ส่วน จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามลำดับผลการประเมิน	เมษายน	ตุลาคม

การประเมิน	ขั้นตอนการดำเนินการ	รอบที่ ๑	รอบที่ ๒
๓. ครบรอบการประเมิน (ต่อ)	๓.๒ ให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมผล การประเมิน เสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผล การปฏิบัติราชการพิจารณา	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๓ เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติ ราชการพิจารณาเสนอความเห็นต่อนายองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการ ประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล โดย ให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการ ประเมิน กรณีผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือ ชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือ ชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมิน ดังกล่าวแล้วด้วย	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๔ อปท. นำผลการประเมินไปประกอบการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	เมษายน	ตุลาคม
	๓.๕ ผู้ประเมินเก็บสำเนาผลการประเมินไว้ที่ หน่วยงานอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วน ต้นฉบับให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่เก็บ รักษาไว้	เมษายน	ตุลาคม

คำอธิบาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

ระบบพนักงานจ้าง เป็นระบบการสรรหาบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การจ้างงานตามสัญญา เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ภายใต้สัญญาจ้าง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะการสนับสนุนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องใช้กำลังคนเพิ่มขึ้น หรือเป็นการจ้างเพื่อสนับสนุนงานเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์สำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเป็นการจ้างระยะสั้น ระยะเวลาการจ้างสิ้นสุดตามภารกิจ และมีการกำหนดระยะเวลาการจ้างที่ชัดเจน ซึ่งระบบพนักงานจ้างจะมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ได้รับการจ้างเป็นหลัก

๑. หลักการการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

ระบบพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มมีมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ และมีการปรับปรุงเมื่อ ๑ มกราคม ๒๕๕๗ ตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ,ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ โดยมีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารพนักงานจ้าง และได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทนของพนักงานจ้างจากระบบที่ใช้บัญชีค่าตอบแทนเป็นขั้น เปลี่ยนมาเป็นการใช้ระบบค่าตอบแทน **ขั้นต่ำ – ขั้นสูง การเลื่อนค่าตอบแทนใช้เป็นร้อยละ (%)** และปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้นี้มีหลักการที่สำคัญ คือ

๑.๑ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม

๑.๒ มุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของพนักงานจ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างบนหลักการดังกล่าว เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารพนักงานจ้างและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ แล้วแต่กรณี เช่น

- การเลื่อนค่าตอบแทน
- การเลิกจ้าง
- การต่อสัญญาจ้าง

(๒) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด หรือสูงกว่า

(๓) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ในการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล

๒. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

๒.๑ องค์ประกอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ตามข้อ ๓๙ (๑) ของประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ มีองค์ประกอบการประเมินที่ใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

(๑) องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ประกอบด้วย “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ” โดยตามประกาศจะกำหนดสัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

(๒) การประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” จะพิจารณาจาก “ความสำเร็จของงาน” ตามตัวชี้วัดและ/หรือตัวบ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของงานมีมิติที่ใช้ในการพิจารณา ๔ มิติ ได้แก่

- (๒.๑) มิติ “ปริมาณผลงาน”
- (๒.๒) มิติ “คุณภาพผลงาน”
- (๒.๓) มิติ “ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา”
- (๒.๔) มิติ “การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า”

การประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” ในลักษณะใด มิติใด ด้วยน้ำหนักคะแนนเท่าใด ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องตกลงกับพนักงานจ้าง(ผู้รับการประเมิน) โดยจะต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

(๓) การประเมิน “พฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ” จะพิจารณาจาก “พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในระหว่างรอบการประเมิน” ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงาน จากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ

๒.๒ ผู้ประเมิน

ผู้ประเมินพนักงานจ้าง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานจ้าง และการประเมินนี้จะมีคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณามาตรฐาน ความโปร่งใส และความเป็นธรรมของการประเมินก่อนเสนอนายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคลของพนักงานจ้างในเรื่องอื่นไป ต่อไป

๒.๓ ระดับผลการประเมิน

ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ได้กำหนดไว้ตามข้อ ๓๙ (๒) ของประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ โดยผลการประเมินจะมีมีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน และแบ่งระดับผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ ตามช่วงคะแนนประเมิน ดังนี้

- ระดับดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ คะแนน
- ดีมาก ๘๕ - ๙๔ คะแนน
- ดี ๗๕ - ๘๔ คะแนน
- พอใช้ ๖๕ - ๗๔ คะแนน
- ต้องปรับปรุง น้อยกว่า ๖๕ คะแนน

๒.๔ คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามข้อ ๔๑ ของประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๔๗ กำหนดให้นายกองการปกครองส่วนท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ช่วยพิจารณา กลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง เพื่อความเป็นธรรมจากการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองการปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- (๑) นายกองการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรองนายกองการปกครองส่วนท้องถิ่นที่นายกองการปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย เป็น ประธาน
- (๒) ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๓) ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าส่วน ที่มีพนักงานจ้างสังกัดอยู่

๒.๕ ระยะเวลาการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง จะต้องมีการประเมินปีละ ๒ ครั้งตามปีงบประมาณ ดังนี้
ครั้งที่ ๑ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคมของปีถัดไป
ครั้งที่ ๒ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายนของปีเดียวกัน

๒.๖ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินไว้ ดังนี้

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ต้นรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = ตุลาคม) (รอบที่ ๒ = เมษายน)	๑.๑ อปท. กำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของ อปท. ที่จะมอบพนักงานจ้างปฏิบัติ	- ส่วนราชการทุกส่วนราชการ
	๑.๒ ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วยภาระงาน เป้าหมายและ/หรือระดับความสำเร็จของงาน ที่พนักงานจ้างต้องรับผิดชอบในรอบการประเมิน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ลงนามรับทราบข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๑.๓ กำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะที่ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการกำหนด รวมทั้งระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง/ตัวบ่งชี้ ของแต่ละสมรรถนะ	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน) - บุคลากร/ผู้รับผิดชอบงานบุคคล

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๒.ระหว่างรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = ตุลาคม – มีนาคม) (รอบที่ ๒ = เมษายน – กันยายน)	๒.๑ ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่กำหนดไว้	- พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๒.๒ ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานแก่ผู้รับการประเมิน	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๒.๓ ผู้ประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นระยะ และพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๒.๔ กรณีมีความจำเป็น หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย หรือมีการโอน ย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล โดยการปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย รวมทั้งค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดได้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน) - บุคลากร/ผู้รับผิดชอบงานบุคคล
๓. ครบรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = เมษายน) (รอบที่ ๒ = ตุลาคม)	๓.๑ ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และข้อตกลง และสมรรถนะที่กำหนด แล้วเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เพื่อพิจารณาผลการประเมินตามลำดับชั้น	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)
	๓.๒ ให้แต่ละสำนัก / กอง / ส่วน จัดทำบัญชีรายชื่อพนักงานจ้างตามลำดับผลการประเมินส่งสำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่	- ส่วนราชการทุกส่วนราชการ
	๓.๓ ให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมผลการประเมิน เสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานพิจารณา	- สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่ - คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๓. ครบรอบการประเมิน (รอบที่ ๑ = เมษายน) (รอบที่ ๒ = ตุลาคม) (ต่อ)	๓.๔ เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานพิจารณาเสนอความเห็นต่อนายกองค้กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เลื่อนอัตราค่าตอบแทน และบริหารงานบุคคลของพนักงานจ้าง	- คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน - นายก อบท.
	๓.๕ ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - พนักงานจ้าง (ผู้รับการประเมิน)
	๓.๖ ผู้ประเมินเก็บสำเนาผลการประเมินไว้ที่หน่วยงานอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่เก็บรักษาไว้	- ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) - สำนักปลัด/กองการเจ้าหน้าที่

๓. วิธีการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างตามแนบท้ายประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดงาน/ภารกิจที่พนักงานจ้างได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงาน ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง อย่างไร หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจปรับหรือจัดทำแบบประเมินขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดก็ได้ สำหรับวิธีการกรอกแบบประเมินแนบท้ายประกาศสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้พิจารณาจากความสำเร็จของงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงานหมายถึง การทำงานได้สำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(๒) ให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ/ภารกิจ/งานที่มอบหมายให้พนักงานจ้างปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความสำเร็จที่ต้องการจากภารกิจ/งานที่มอบหมายนั้นๆ จากนั้นให้กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลสำเร็จของงาน โดยให้พิจารณาจาก ๔ มิติ ได้แก่

- ปริมาณผลงาน
- คุณภาพผลงาน
- ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และ
- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(๓) เมื่อได้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานแล้ว ให้กำหนด “ค่าเป้าหมาย” เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยค่าเป้าหมายจะต้องสะท้อนต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ซึ่งค่าเป้าหมายแบ่งเป็น ๕ ระดับ จากเป้าหมายผลงานระดับต่ำสุดไปสู่ระดับสูงสุด คือ ตั้งแต่ระดับ ๑ - ๒ - ๓ - ๔ - ๕ โดยกำหนดให้เป้าหมายผลงานที่เป็นมาตรฐาน อยู่ที่ระดับคะแนน ๓ สำหรับค่าเป้าหมายแต่ละระดับจะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ระดับ ๑ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ยอมรับได้”
- ระดับ ๒ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน”(ต่ำกว่าที่คาดหวัง)
- ระดับ ๓ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน”(ที่คาดหวัง)
- ระดับ ๔ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง” (เกินกว่าคาดหวัง)
- ระดับ ๕ ใช้สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก”(ดีเด่น)

(๔) หากพนักงานจ้างได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหลายด้าน และอาจมีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงควรจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละภารกิจ/งาน และให้น้ำหนักคะแนนตามความสำคัญ โดยคะแนนรวมทุกงานของพนักงานจ้างแต่ละคนจะเท่ากับ ๑๐๐

(๕) เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อสรุปเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๓.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ

(๑) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะของพนักงานจ้างให้ประเมินจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการที่พนักงานจ้างสังกัดอยู่กำหนด

(๒) ส่วนราชการที่พนักงานจ้างสังกัดอยู่จึงควรกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง และสอดคล้องกับภารกิจหรือแผนงานที่ส่วนราชการมอบหมายให้พนักงานจ้างปฏิบัติ ซึ่งจะมีจำนวนสมรรถนะเท่าใด และเป็นสมรรถนะด้านใดบ้างขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ รวมทั้งอาจเหมือนหรือแตกต่างจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นก็ได้ ทั้งนี้ในกระบวนการสรรหาพนักงานจ้างอาจนำสมรรถนะที่กำหนดไว้มาใช้ในการสรรหาก็ได้

(๓) เมื่อกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินแล้ว ให้กำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานจ้างแสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานจ้างบรรลุเป้าหมาย/ผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(๔) การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จในช่วงก่อนหรือต้นรอบการประเมิน และควรให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานจ้าง ถึงสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะว่าพนักงานจ้างแต่ละตำแหน่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน อาจมีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน หรือแม้เป็นสมรรถนะตัวเดียวกัน แต่อาจมีการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันตามลักษณะงานก็ได้ และเมื่อถึงเวลาประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน ให้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานจ้างเปรียบเทียบกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

(๕) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนักของการประเมินไว้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐

(๖) สมรรถนะของพนักงานจ้างในแต่ละตำแหน่ง อาจมีการจัดลำดับหรือให้น้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชน อาจให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้าน “การบริการเป็นเลิศ” โดยให้น้ำหนักมากกว่าสมรรถนะตัวอื่น แต่ทั้งนี้น้ำหนักรวมของสมรรถนะทุกตัวต้องเท่ากับ ๑๐๐

(๗) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้อ้างอิงจากข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมของพนักงานจ้างที่แสดงออกจริงในการปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้วิธีการคาดคะเน หรือการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน ดังนั้น ในการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินควรต้องทำความเข้าใจกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจและสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง

(๘) การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจ้างที่แสดงออกเป็นประจำ ดังนั้น ผู้ประเมินควรต้องมีการสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างอย่างสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน เพื่อช่วยลดปัญหาการประเมินที่ผิดพลาด และความเห็นที่ไม่ตรงกันเมื่อแจ้งผลการประเมิน

๕ ระดับ ดังนี้

(๙) การให้คะแนนการประเมินสมรรถนะ อาจกำหนดระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกไว้เป็น

- **ระดับ ๑ “ต่ำกว่าที่กำหนดมาก”** หมายถึง ไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ไม่ชัดเจนหรือน้อยกว่าที่กำหนดมาก
- **ระดับ ๒ “ต่ำกว่าที่กำหนด”** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดพอสมควร และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้น้อยกว่าที่กำหนด ก่อนข้างมีความสม่ำเสมอ สะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับปานกลาง
- **ระดับ ๓ “ตามที่กำหนด”** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัด และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับเป็นส่วนใหญ่
- **ระดับ ๔ “เกินกว่าที่กำหนด”** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดมาก มีลักษณะหลากหลาย และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา มีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพ หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง
- **ระดับ ๕ “เกินกว่าที่กำหนดมาก”** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดอย่างยิ่ง มีลักษณะหลากหลาย และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา มีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพ หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และเป็นแบบอย่างได้

.....

ตัวอย่างการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง

๑. ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้รับการประเมิน ให้กรอกข้อมูลรอบการประเมิน ชื่อผู้รับการประเมิน วันที่เริ่มสัญญาจ้าง วันสิ้นสุดสัญญาจ้าง ชื่องาน/โครงการ ตำแหน่ง ให้ครบถ้วน

๒. ส่วนที่ ๒ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การคิดคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละรายการคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละรายการ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้ว รวมคะแนนทั้งหมดที่ได้จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยคูณด้วย ๑๐๐

ตัวอย่างการคิดคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน								
ตัวชี้วัด/ผลงานจริง ตัวชี้วัด/ผลงานจริง ระดับค่าเป้าหมาย (ก) % น้ำหนัก (ข) คะแนน (ค) (ค = ก x ข)								
หน้าที่/ภารกิจ	ตัวชี้วัด/ผลงานจริง	๑	๒	๓	๔	๕	% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = ก x ข)
๑. จัดทำฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของข้าราชการท้องถิ่น	ตัวชี้วัด: ๑.๑ ความเป็นปัจจุบันของฐานข้อมูลการฝึกอบรมของข้าราชการทั้งหมด	น้อยกว่าร้อยละ ๘๕	๘๕ - ๘๙	๙๐ - ๙๔	๙๕ - ๙๙	๑๐๐	๕๐	๒๐๐
	กรอกผลงานจริงที่ทำได้							
	ผลงานจริง: ร้อยละ ๙๖				X		(ก) x (ข) / ๑๐๐ ได้ ๒๐๐ / ๑๐๐ = ๒	
๒. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง	ตัวชี้วัด: ๒.๑ ร้อยละของความถูกต้องในการออกคำสั่ง	น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	๙๑ - ๙๓	๙๔ - ๙๖	๙๗ - ๙๙	๑๐๐	๓๐	๖๐
	ผลงานจริง: ร้อยละ ๙๒		X					
	ตัวชี้วัด: ๒.๒ ระยะเวลาที่ใช้ในการออกคำสั่งนับแต่ก.จังหวัดมีมติ	มากกว่า ๑๕ วัน	๑๓ - ๑๕ วัน	๑๐ - ๑๒ วัน	๖ - ๙ วัน	ไม่เกิน ๕ วัน	๒๐	๑๐๐
	ผลงานจริง: ๔ วัน					X		
รวม							๑๐๐	๓.๖๐

๕

★ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน = คะแนนรวมของทุกตัวชี้วัด (ค) X ๑๐๐

$$= ๓.๖๐ \times ๑๐๐ = ๓๖๐ \text{ คะแนน}$$

ผลรวมคะแนนของทุกตัวชี้วัด

๓. ส่วนที่ ๓ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน

การคิดคะแนนพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละสมรรถนะคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้วรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้ จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยการคูณด้วย ๑๐๐

พฤติกรรมการทำงาน	ระดับที่แสดงออกจริง (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = ก x ข)
	๑	๒	๓	๔	๕		
	ต่ำกว่ากำหนดมาก	ต่ำกว่ากำหนด	ตามกำหนด	เกินกว่าที่กำหนด	เกินกว่าที่กำหนดมาก		
๑. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา - ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดที่ได้รับมอบหมาย - แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป			X			๕๐	๑๕๐
๒. สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ - ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน - ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการหรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย - ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม - แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ ขั้นตอนต่างๆ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					X	๕๐	๒๕๐
						๑๐๐%	๕.๐๐

★ คะแนนพฤติกรรมการทำงาน = $\frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค) X ๑๐๐}}{๕}$

= $\frac{๕.๐ \times ๑๐๐}{๕} = ๘๐$ คะแนน

๔. ส่วนที่ ๔ สรุปผลการประเมิน

การสรุปผลการประเมิน ให้นำ “คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “คะแนนพฤติกรรม การปฏิบัติงาน” มาคูณกับ “น้ำหนักที่กำหนดไว้” แล้วบวกกันเพื่อรวมเป็นผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับรอบการประเมินนั้น

ตัวอย่างการคิดคะแนนสรุปผลการประเมิน

กรอกคะแนนประเมินที่ได้จาก			
- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗๒ คะแนน) - การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (๘๐ คะแนน)			
องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก x ข)
ผลการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๒	๘๐%	๕๗.๖
ผลการประเมินด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงาน	๘๐	๒๐%	๑๖
รวม			๗๓.๖

นำคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรม การปฏิบัติงาน คูณ % สัดส่วนที่ กำหนด แล้วหารด้วย ๑๐๐
 - คะแนนผลสัมฤทธิ์ = $72 \times 80 = 57.6$
 - คะแนนพฤติกรรม = $80 \times 20 = 16$

สัดส่วน/น้ำหนัก องค์ประกอบ การประเมินตามที่กำหนดไว้

สรุปผลคะแนนประเมิน สำหรับการประเมินครั้งนี้

๕. ระดับผลการประเมิน

เป็นการนำสรุปผลคะแนนประเมินที่ได้ในแต่ละรอบ มาโดยกาเครื่องหมายว่าสรุปผลการประเมิน ในแต่ละรอบอยู่ในระดับผลการประเมินใด

ระดับผลการประเมิน รอบที่ ๑	ระดับผลการประเมิน รอบที่ ๒	สรุปผลการประเมินทั้งปี ผลการประเมินครั้งที่ ๑ + ผลการประเมินครั้งที่ ๒
☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	☐ ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % ☐ ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % ☐ ดี ๗๕ - ๘๔ % ☐ พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % ☐ ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินเป็นการให้ความเห็นของ
 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเกี่ยวกับผลงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง.....

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) กรณีที่ต้องการให้มีการกลั่นกรองผลการประเมินหลายระดับอาจให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยหรือมีความเห็นแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอย่างไร

๖. ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินทำการแจ้งผลการประเมินหรือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินว่า

- ผลงานของพนักงานจ้างแต่ละคนอยู่ในระดับใด
- มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
- อะไรเป็นจุดแข็ง อะไรที่ควรต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้พูดคุย หาคำแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยในการแจ้งผลนี้ ต้องให้พนักงานจ้างลงนามรับทราบด้วย หากพนักงานจ้างไม่ยินยอมลงนามให้ผู้ประเมินบันทึกไว้เป็นหลักฐานว่าได้แจ้งผลการประเมินแก่พนักงานจ้างแล้ว และระบุวันที่แจ้งผลการประเมินด้วยและให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย ๑ คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

๗. ส่วนที่ ๖ ความเห็นของคณะกรรมการกลั่นกรองฯ

ให้คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ช่วยพิจารณากลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง เพื่อความเป็นธรรมจากการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า “เห็นด้วยกับการประเมินของผู้บังคับบัญชา” หรือ “มีความเห็นแตกต่างจากการประเมิน” ถ้าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความเห็นที่เห็นแตกต่างไว้ด้วยว่ามีความเห็นอย่างไร

๘. ความเห็นของนายก.....

นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยกับคณะกรรมการกลั่นกรองฯ หรือมีความเห็นแตกต่างจากคณะกรรมการกลั่นกรองฯ อย่างไร

.....

ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของพนักงานจ้าง

สมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

คำจำกัดความ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจและพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป
- แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา รวมทั้งมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานของตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- ติดตามและประเมินผลงานของตนเอง เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงานหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานเสร็จเร็วขึ้น คุณภาพดีขึ้น ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เป็นต้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด และนำไปปฏิบัติได้
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำได้มาก่อน
- กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยง รวมทั้งบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม”

คำจำกัดความ : การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร
- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจา พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ และวินัยที่กำหนด
- ปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกิจการงานใดๆ โดยปราศจากอคติ
- ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิควรได้จากการปฏิบัติงาน
- ไม่ให้คำแนะนำใดๆ หรือสร้างโอกาสให้เกิดการดำเนินการอันเป็นการหลบเลี่ยงระเบียบหรือกฎหมาย
- ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้งไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการและข้อมูลส่วนบุคคลอันไม่ควรเปิดเผย
- ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล โปร่งใส และเป็นธรรม
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตน และให้เกียรติโดยบอกกล่าวผู้ที่เป็นเจ้าของผลงานในกรณีที่ต้องนำผลงานนั้นมาอ้างอิงในการทำงานของตน
- เสนอความเห็นประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาด้วยความสุจริต ตรงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพื่อประโยชน์ของทางราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
- กล้ายอมรับผิดและแสดงความรับผิดชอบงานในหน้าที่
- เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

- กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องตามหลักวิชาการ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
 - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
 - กล้าเสนอแนะและยืนหยัดในความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
 - เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม
 - ยืนหยัด พินิจพิเคราะห์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน
-

สมรรถนะ “ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน”

คำจำกัดความ : ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบกระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง
- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด
- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา
- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้อง และนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม
- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

สมรรถนะ “การบริการเป็นเลิศ”

คำจำกัดความ : การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ ไม่ล่าช้า
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน
- พูดคุยกับผู้รับบริการหรือประชาชนทั้งภายในหรือภายนอก เพื่อค้นหาความต้องการ และแนวทางการให้บริการ ที่จะเป็นไปตามความต้องการ และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการหรือประชาชน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่
- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความเวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ให้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้
- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

.....

สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”

คำจำกัดความ : การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสามัคคีกัน ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานจ้าง)

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ
- สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น
- เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน
- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม
- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

.....



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

โดยที่ ก.อบต.จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๖๒ องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นได้ประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานครูองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น ทราบโดยทั่วกัน ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นจึงประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนตำบลสำหรับรอบการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ ครั้งที่ ๑ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔) ดังนี้

๑. ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

๒. ประกาศนี้ให้ใช้บังคับในรอบการประเมิน ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔

๓. ประกาศนี้บังคับใช้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู มีองค์ประกอบประเมิน จำนวน ๒ องค์ประกอบ คะแนนรวม ๑๐๐ คะแนน ดังนี้

๓.๑ องค์ประกอบที่ ๑ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (๗๐ คะแนน) รายการประเมินและสัดส่วนคะแนน ประกอบด้วย

๓.๑.๑ ด้านการจัดการเรียนการสอน (คะแนนเต็ม ๔๕ คะแนน)

๓.๑.๒ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน (คะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน)

๓.๑.๓ ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาอาชีพ (คะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน)

๓.๑.๔ งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย (คะแนนเต็ม ๕ คะแนน)

๓.๒ องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินการปฏิบัติตนในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ (๓๐ คะแนน)

๔. ในแต่ละรอบการประเมิน ให้องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับดีเด่น ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป

ระดับดีมาก ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๘๐.๐๐ - ร้อยละ ๘๙.๙๙

ระดับดี ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๗๐.๐๐ - ร้อยละ ๗๙.๙๙

ระดับพอใช้ ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๖๐.๐๐ - ร้อยละ ๖๙.๙๙

ระดับปรับปรุง ช่วงคะแนนประเมินตั้งแต่ร้อยละ ๕๙.๙๙ ลงมา

๕. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ
หรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแบบที่ ก.ท. กำหนด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายการุณ รัตนธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนตำบล
พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น

หมวด ๑

วัน เวลาทำงาน

ข้อ ๑ “กำหนดเวลาทำงาน” หมายถึง เริ่มทำงานตั้งแต่เวลา ๐๘.๓๐ น. ถึง ๑๖.๓๐ น. หยุดกลางวัน เวลา ๑๒.๐๐ น. ถึง ๑๓.๐๐ น. รวมเวลาทำงานวันละ ๗ ชั่วโมง

ข้อ ๒ “วันหยุดราชการประจำสัปดาห์” หมายถึง วันเสาร์และวันอาทิตย์ หยุดราชการเต็มวันทั้งสองวัน

ข้อ ๓ “วันหยุดพิเศษ” หมายถึง วันหยุดที่ทางราชการประกาศเป็นวันหยุดราชการ นอกเหนือจากวันหยุดประจำสัปดาห์ ตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดสำหรับข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม

ข้อ ๔ องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นอาจสั่งให้พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปทำงานนอกเหนือจากวัน เวลา ทำงานปกติก็ได้

ข้อ ๕ ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่อยู่เวรยามรักษาการณ์ในสถานที่ราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นให้เป็นไปตามคำสั่งว่าด้วยเรื่องนั้นๆ

ข้อ ๖ พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไปรายได้ไม่ปฏิบัติตามข้อ ๔ ข้อ ๕ ถือเป็นความผิดทางวินัย

ข้อ ๗ ให้พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไปมาปฏิบัติงานตามวัน เวลา ที่องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นเปิดทำการปกติ และให้มีหลักฐานแสดงการมาปฏิบัติงานทุกวัน หลักฐานดังกล่าวสามารถกระทำได้ โดยวิธีลงชื่อในบัญชีลงเวลาปฏิบัติราชการที่องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นกำหนด

ข้อ ๘ การยื่นใบลาทุกประเภท ให้ยื่นผ่านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และงานบริหารงานบุคคล สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น เพื่อตรวจสอบสถิติการลา ให้ผู้นั้นลาต่อผู้มีอำนาจอนุญาตการลาของผู้นั้นได้สำหรับวัน เวลาของการยื่นให้ถือเอาวันที่ งานบุคคล สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นได้รับ เป็นวันที่ยื่นใบลา ส่วนจะได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจอนุญาต/อนุมัติหรือไม่นั้น เป็นหน้าที่ของผู้ประสงค์จะลาที่จักต้องติดตามหรือติดต่อสอบถามอีกครั้งหนึ่ง การลาให้ใช้ใบลาตามแบบที่องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่นกำหนด

หมวด ๒
การแต่งกาย

- ข้อ ๑ วันจันทร์ แต่งกายชุดเครื่องแบบสี kaki หรือชุดสุภาพสีเหลือง
- ข้อ ๒ วันอังคาร แต่งกายชุดสุภาพสีชมพู
- ข้อ ๓ วันพุธ แต่งกายด้วยชุดกีฬา
- ข้อ ๔ วันพฤหัสบดี แต่งกายด้วยชุดสุภาพ
- ข้อ ๕ วันศุกร์ แต่งกายด้วยชุดพื้นเมือง

หมวด ๓
การปฏิบัติงานในองค์กร

- ข้อ ๑ การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
 - ข้อ ๒ การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ
 - ข้อ ๓ การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
 - ข้อ ๔ การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
 - ข้อ ๕ การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ มีวาจาสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน
 - ข้อ ๖ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
 - ข้อ ๗ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
 - ข้อ ๘ การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 - ข้อ ๙ การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายการุณ รัตนธรรม)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง

ด้วยประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง (ฉบับที่ ๖) ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙ มีมติเห็นชอบให้กำหนดประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิ่น จึงประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง สำหรับรอบการประเมิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔) ดังนี้

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างให้ใช้แบบประเมินการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานจ้างให้เป็นไปตามที่สำนักงาน ก.อบต.กำหนด ประกอบด้วย

๑.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐) โดยประเมินผลจากปริมาณผลงาน คุณภาพของงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยให้จัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัด ดังนี้

พนักงานจ้างทั่วไป นำเสนอผลการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง/กิจกรรม/โครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

พนักงานจ้างตามภารกิจมีคุณวุฒิและพนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีทักษะ นำเสนอผลงาน/กิจกรรม/โครงการตามตำแหน่ง ๑ งานและที่ได้รับมอบหมาย ๑ งาน

๑.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (ร้อยละ ๒๐) ประกอบด้วย การประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ แล้วให้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานจ้างเปรียบเทียบกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนด โดยให้นำสมรรถนะของพนักงานส่วนตำบลที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลกำหนดมาใช้ในการประเมินพนักงานจ้างโดยอนุโลม

พนักงานจ้างทั่วไป ให้ประเมินสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ ให้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง/ต้องการในระดับ ๑

พนักงานจ้างตามภารกิจ ให้ประเมินสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงานของพนักงานส่วนตำบลโดยอนุโลม และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง/ต้องการในระดับปฏิบัติงานหรือปฏิบัติการแล้วแต่กรณี

พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีทักษะ ให้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง/ต้องการในระดับ ๒

๒. ในแต่ละรอบการประเมิน ให้จัดกลุ่มผลคะแนนเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

ดีเด่น ตั้งแต่ร้อยละ ๙๕ ถึง ๑๐๐ คะแนน

ดีมาก ตั้งแต่ร้อยละ ๘๕ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๙๕ คะแนน

ดี ตั้งแต่ร้อยละ ๗๕ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๘๕ คะแนน

พอใช้ ตั้งแต่ร้อยละ ๖๕ แต่ไม่ถึงร้อยละ ๗๕ คะแนน

ปรับปรุง น้อยกว่าร้อยละ ๖๕ คะแนน

๓. ช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งเป็นผู้ประเมินและพนักงานจ้างแต่ละคนร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและหรือความสำเร็จของงานซึ่งพนักงานจ้างผู้นั้นต้องรับผิดชอบในการประเมินนั้น โดยกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งระบุพฤติกรรมในการทำงานที่คาดหวัง

๔. ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งเป็นผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน ในข้อ ๓ รวมทั้งคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานจ้างสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๕. เมื่อครบรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งเป็นผู้ประเมิน และส่วนราชการในสังกัดพนักงานจ้างดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ ประเมินผลการปฏิบัติพนักงานจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์การบริหารส่วนตำบลกำหนด

๕.๒ จัดส่งบัญชีรายชื่อให้ส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อพนักงานจ้างตามลำดับผลการประเมิน

๕.๓ ส่วนราชการเสนอรายชื่อพนักงานจ้างตามลำดับคะแนน ให้คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำไปใช้ในการเลื่อนอัตราค่าตอบแทน

๕.๔ นายกแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นประธาน

๒. หัวหน้าส่วนราชการหรือรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลไม่น้อยกว่า

๑ คน เป็นกรรมการ

๓. ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ในการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาเสนอความเห็น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมจากการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

๔. ข้อตกลงและแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ใช้แบบประเมินตามเอกสารแนบท้ายนี้

๕. ให้ใช้ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน เรื่อง กำหนดจำนวนวันมาสาย ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายการุณ รัตนธรรม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลม่อนปิน

