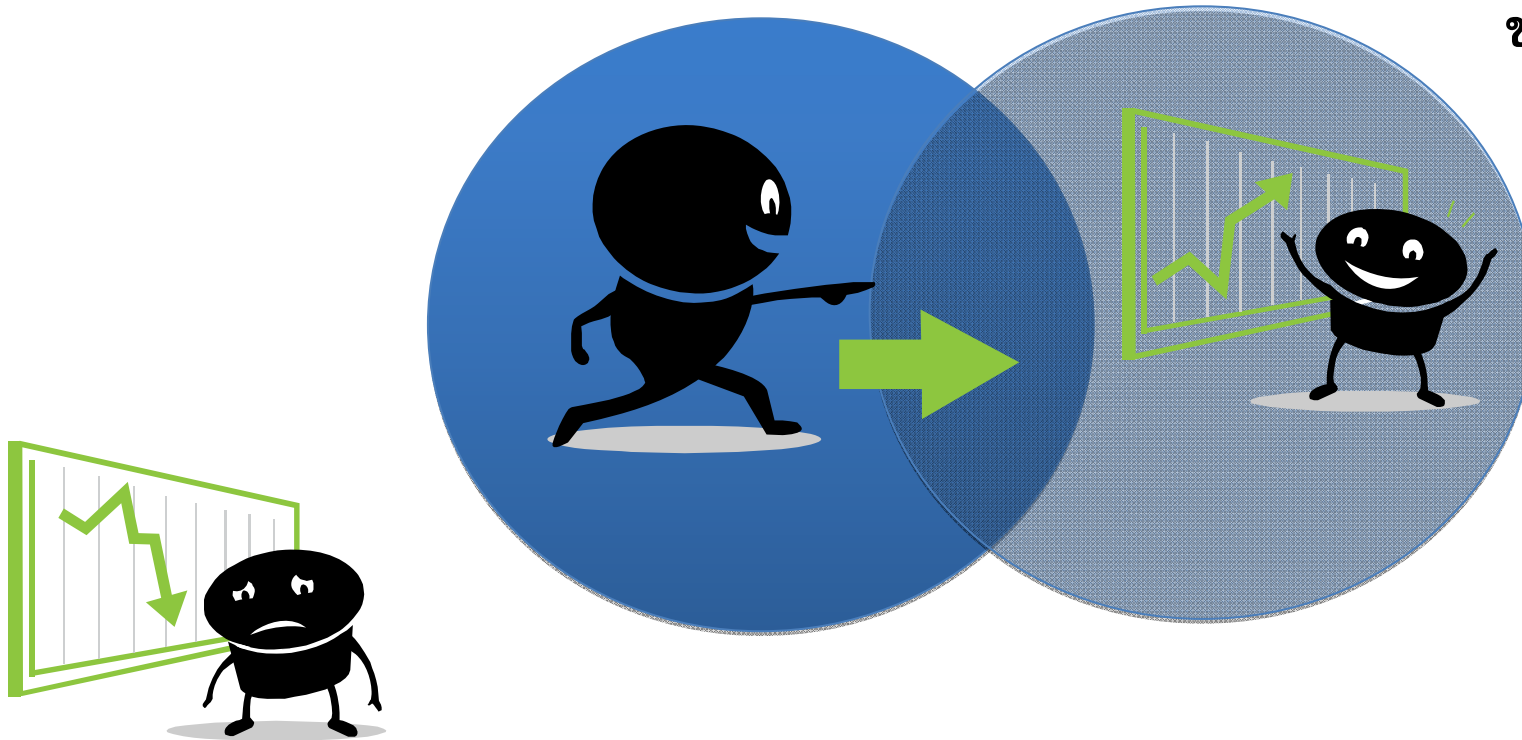


สมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ ระดับพฤติกรรมบ่งชี้
ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ
ของส่วนราชการ



เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

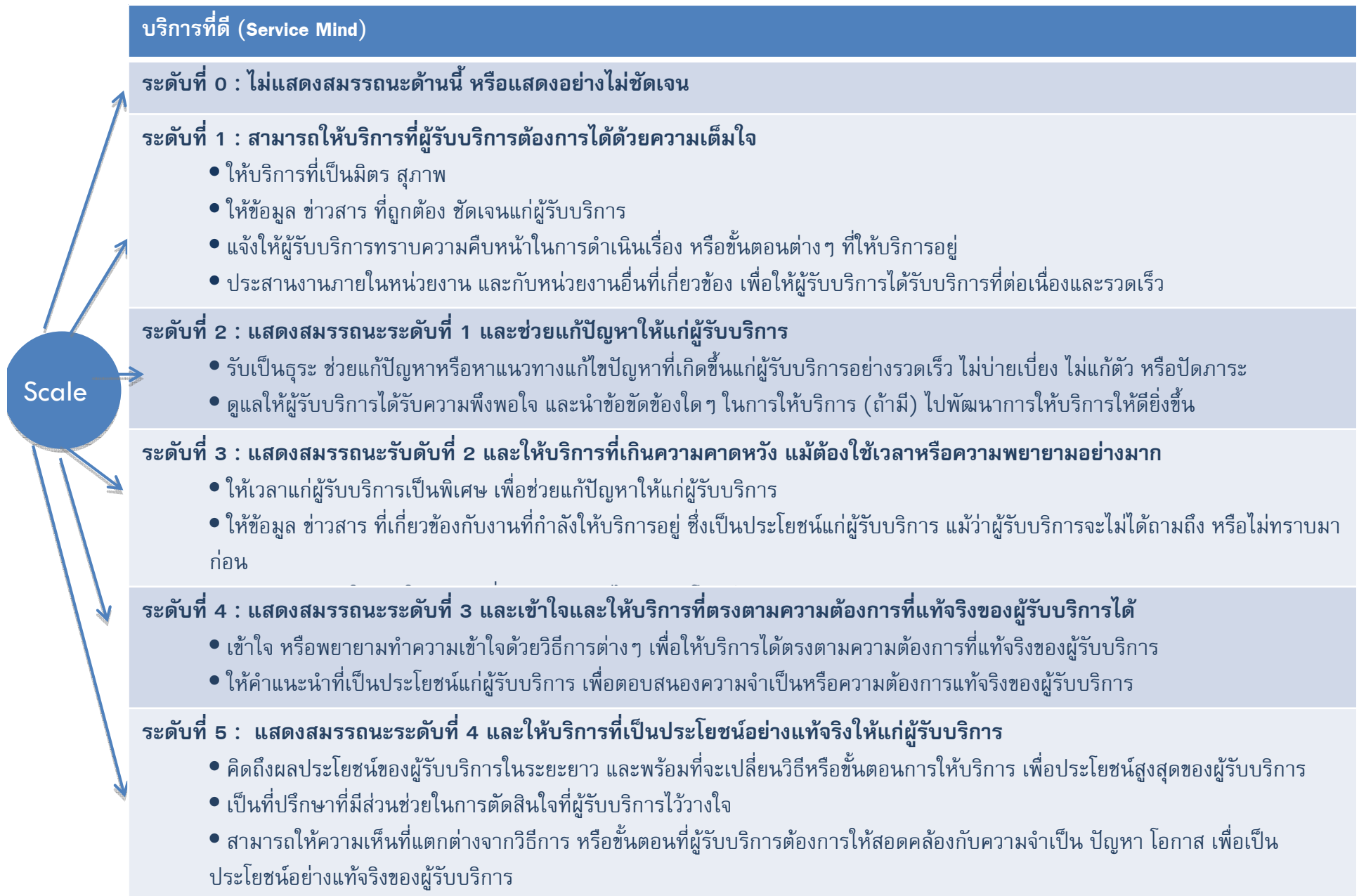
ส่วนราชการสามารถเลือกวิธี และมาตรวัดในการประเมินสมรรถนะได้

- ▣ วิธีการ : จะประเมินโดย
 - (1) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
 - (2) วิธีให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน
 - (3) วิธีผู้ประเมินหลายคน เช่น 360 องศา

- ▣ มาตรวัด: จะใช้มาตรวัดแบบ
 - (1) มาตรวัดแบบ Bar Scale
 - (2) มาตรวัดแบบ Rating Scale
 - (3) มาตรวัดแบบ Hybrid Scale

การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale

การประเมินสมรรถนะโดย Bar Scale จะใช้พฤติกรรมสมรรถนะในพจนานุกรม เป็น Scale ในการเทียบประเมิน



การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale [ต่อ]

การประเมินสมรรถนะโดย Bar Scale เมื่อคิดคะแนนการประเมิน จะเป็นดังนี้

1. พิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะอย่าง ครบถ้วน สมบูรณ์ และ สม่่าเสมอ สูงสุด ณ. ระดับใด

- สมมุติว่า ได้สูงสุดที่สมรรถนะระดับ 3

2. พิจารณาว่าสมรรถนะที่ประเมินได้ดังกล่าว เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง สูงกว่า เท่ากับ หรือ ต่ำกว่า เพียงใด และให้คะแนนตามตารางข้างล่าง

- สมมุติว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คือ ระดับ 4

- สมรรถนะที่ประเมินได้คือระดับ 3 ต่ำกว่าระดับ 4 หนึ่งระดับ = 2

คะ

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
<u>สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ</u>	<u>สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ</u>	<u>สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ</u>	<u>สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับสมรรถนะที่เท่ากับ หรือ สูงกว่าระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง</u>

การประเมินสมรรถนะด้วย Bar Scale [ต่อ]

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับ สมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับ สมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่ คาดหวัง ๒ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับ สมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง ๑ ระดับ	สมรรถนะที่ประเมินอยู่ในระดับ สมรรถนะที่เท่ากับ หรือ สูงกว่า ระดับสมรรถนะที่มุ่งหวัง

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

12

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

การประเมินสมรรถนะด้วย Rating Scale

ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะโดยใช้ Rating Scale เป็นดังแสดง ซึ่งวิธีดังกล่าว จะดึงพฤติกรรมที่ในระดับที่มุ่งหวังเป็นฐานอ้างอิง เพื่อเทียบกับ Scale ที่ใช้ในการประเมิน

บริการที่ดี (Service Mind)
ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none">• ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ• ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ• แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนต่างๆ ที่ให้บริการอยู่• ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none">• รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่น เบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาวะ• ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none">• ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ• ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน• นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none">• เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ• ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none">• คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ• เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ• สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ



การประเมินสมรรถนะด้วย Rating Scale (ต่อ)

ในกรณีของ Rating Scale ส่วนราชการสามารถกำหนดมาตรฐานวัดได้หลายรูปแบบ

	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
ประเมิน จุดแข็ง	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งานได้ ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติราชการ	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติราชการในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน
ประเมิน ระดับการ พัฒนา	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	กำลังพัฒนา ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดบ้าง แต่ยังทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีกระยะหนึ่ง	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวังได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้ใดๆ	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model) ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

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

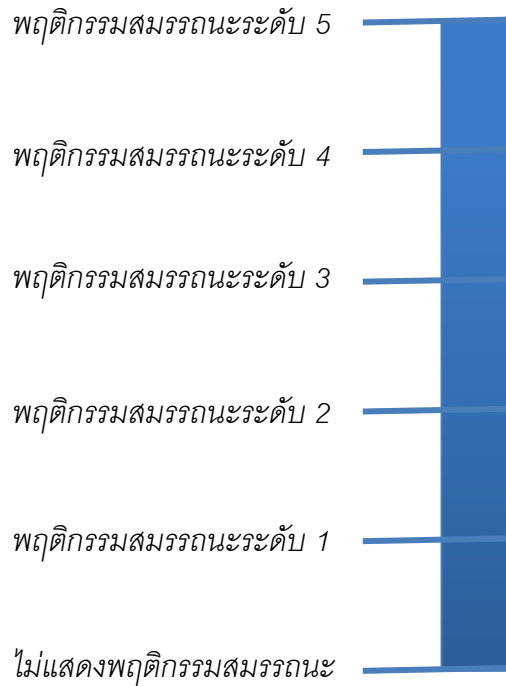
สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ก x ข)
1.มุ่งผลสัมฤทธิ์	3	5	20 %	5 x 20% = 1.0
2.	2	2	20 %	2 x 20% = 0.4
3.	3	3	20 %	3 x 20% = 0.6
4.	4	4	30 %	4 x 30% = 1.2
5.	3	3	10 %	3 x 10% = 0.3

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

3.5

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale

การประเมินสมรรถนะโดย Hybrid Scale จะผสมผสานการใช้พฤติกรรมสมรรถนะเป็นมาตรวัดเบื้องต้น เมื่อประเมินได้ระดับสมรรถนะแล้ว จึงลงใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale



	สมบูรณ์น้อยกว่า ๔๐%	สมบูรณ์ในระดับ ๔๐ - ๘๐%	สมบูรณ์มากกว่า ๘๐%
สม่ำเสมอเป็นครั้ง คราว	E (Entry)	E (Entry)	D (Developing)
สม่ำเสมอ ปานกลาง	E (Entry)	D (Developing)	P (Proficient)
สม่ำเสมอเป็น ประจำ	D (Developing)	P (Proficient)	VP (Very Proficient)

คะแนนประเมิน = ระดับสมรรถนะ - ตัวทอน

	E	D	P	VP
ตัวทอน	๐.๗๕	๐.๕๐	๐.๒๕	๐

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale [ต่อ]

การประเมินสมรรถนะโดย Hybrid Scale เมื่อคิดคะแนนการประเมิน จะเป็นดังนี้

1. พิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะ ณ.ระดับใด

- สมมติว่า สมศักดิ์ทำได้ผ่านสมรรถนะระดับ 2 และมีพฤติกรรมที่แสดงออกในช่วงสมรรถนะระดับ 3

2. พิจารณารายละเอียดของสมรรถนะระดับ 3 ในมิติของ (1) ความครบถ้วนสมบูรณ์ และ (2) ความสม่ำเสมอ

- สมมติว่า ได้ผลประเมินดังแสดง

3. คะแนนประเมิน =

ระดับสมรรถนะ – ตัวทอน

$$= 3 - 0.5 = 2.5$$

	สมบูรณ์น้อยกว่า ๔๐%	สมบูรณ์ในระดับ ๔๐ – ๘๐%	สมบูรณ์มากกว่า ๘๐%	
สม่ำเสมอเป็นครั้ง คราว	E (Entry)	E (Entry)	D (Developing)	
สม่ำเสมอปาน กลาง	E (Entry)	D (Developing)	P (Proficient)	
สม่ำเสมอเป็น ประจำ	D (Developing)	P (Proficient)	VP (Very Proficient)	
	E	D	P	VP
ตัวทอน	๐.๗๕	๐.๕๐	๐.๒๕	๐

การประเมินสมรรถนะด้วย Hybrid Scale [ต่อ]

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนนที่ได้
1. มุ่งผลสัมฤทธิ์	3	2.50
2.	2	2.00
3.	3	2.25
4.	4	3.75
5.	3	3.00

15

13.5

$$\text{คะแนนสมรรถนะ} = \frac{13.5}{15} \times 100 = 90 \%$$