

(ฉบับปรับปรุง  
กรกฎาคม 2565)

# คู่มือ

การประเมินสมรรถนะความสามารถ  
เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



กองประเมินผลบุคคล  
ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล



# กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะความสามารถ

## บทที่ 1



## บทที่ 1

### กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถ

#### 1.1 ความหมายของสมรรถนะความสามารถ

สมรรถนะความสามารถ (Competency) คือ ผลรวมของทักษะ ความรู้ ค่านิยมทัศนคติ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคลและแสดงออกผ่านพฤติกรรม (Demonstrated Behavior) ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถตามแนวคิดของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องทำให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ซึ่งทักษะที่มีนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

David C. McClelland อธิบายถึงการนำสมรรถนะความสามารถไปเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยอธิบายว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใดจึงได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะมาจัดกลุ่มและแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วนหลัก เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ

## ภาพที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ

### ส่วนที่มองเห็น

1. ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge & Understanding)
2. ทักษะ (Skills)

### ส่วนที่ซ่อนเร้น

1. แนวคิดของตน (Self-concept)
2. อุปนิสัย (Trait)
3. แรงจูงใจ (Motive)



ส่วนแรก: ส่วนที่มองเห็นชัด เป็นส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรม และสามารถพัฒนาได้ง่าย ประกอบไปด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)
2. ทักษะในการทำงาน (Skills)

ส่วนที่สอง: ส่วนที่ซ่อนเร้น เป็นส่วนที่มองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ เรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ประกอบไปด้วยแนวคิดของตน (Self-concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้เป็นส่วนที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาหรือปรับปรุงมากกว่าส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงาน

## 1.2 ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

ประเภทสมรรถนะความสามารถของ กปภ. แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังภาพ

ภาพที่ 2 ประเภทสมรรถนะความสามารถของ กปภ.



1. **สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรทุกคนทุกระดับจำเป็นต้องมี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมพฤติกรรมเหล่านั้นจะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์หรือนโยบายองค์กร (Corporate Policy) ซึ่ง กปภ. ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถหลักไว้ 6 สมรรถนะ ได้แก่

- CC01: มุ่งเน้นคุณธรรม
- CC02: มั่นใจคุณภาพ
- CC03: เพื่อสุขของปวงชน
- CC04: ก้าวทันเทคโนโลยีดิจิทัล
- CC05: ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- CC06: สู่องค์กรที่ยั่งยืน

## 2. สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC)

หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงาน เงิน คน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่ง กปภ. ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารไว้ 5 สมรรถนะ ได้แก่

- MC01: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- MC02: การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ
- MC03: การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- MC04: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- MC05: วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

## 3. สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC)

หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงานตั้งแต่ระดับฝ่าย/สำนักหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า ลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ จะต้องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานได้ ซึ่งสมรรถนะความสามารถนี้ กำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (Function Description: FD) ซึ่ง กปภ. ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานไว้ทั้งหมดจำนวน 14 สมรรถนะ และกำหนดให้หน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก/หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า มีสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน หน่วยงานละ 1 สมรรถนะ

## 4. สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC)

หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับบุคลากรตามตำแหน่งงาน ซึ่งวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role Clarification: RC) ของผู้ได้บังคับบัญชาตำแหน่งงานนั้น แล้วนำมากำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนั้น สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง กปภ. ได้กำหนดจำนวนสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานไว้ จำนวน ทั้งหมด 125 สมรรถนะ สำหรับตำแหน่งระดับผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า หัวหน้างานหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า และพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้อำนวยการกองหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า จำนวน 2 สมรรถนะ
- หัวหน้างานหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า จำนวน 3 สมรรถนะ
- พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 สมรรถนะ



### 1.3 การจัดแบ่งระดับความชำนาญและคำนิยาม

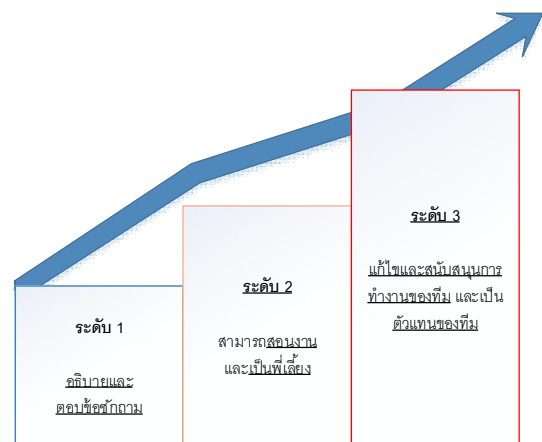
สมรรถนะความสามารถแต่ละสมรรถนะที่กำหนดขึ้น กบป. ได้กำหนดระดับความชำนาญหรือระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Levels) ซึ่งได้กำหนดคำนิยามหลักในแต่ละชั้นความชำนาญตามแนวคิดของ BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) ซึ่ง BARS มีข้อดี คือ มีการกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมที่ชัดเจนในแต่ละระดับความชำนาญ ทำให้เกิดความชัดเจนในการประเมินมากขึ้น ส่วนข้อจำกัดของวิธีการแบบ BARS คือ ต้องใช้เวลาในการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญ

#### สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 3 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย

##### สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC)

สมรรถนะความสามารถของหน่วยงานเป็นสมรรถนะความสามารถสำหรับผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับฝ่าย/สำนัก/หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานนี้ กำหนดตามลักษณะงานของหน่วยงาน ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานทั้งหมด จำนวน 14 สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 3 ระดับ โดยมีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators) ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 ระดับความชำนาญสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน



## **สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 5 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย**

### **สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)**

การกำหนดสมรรถนะความสามารถหลัก นำค่านิยมองค์กรและพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร 15 พฤติกรรม มาใช้ในการกำหนดค่านิยมและรายละเอียดของพฤติกรรม และพนักงานทุกคน ต้องประเมิน ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะความสามารถหลัก จำนวน 6 สมรรถนะ ระดับความชำนาญ 5 ระดับ

### **สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC)**

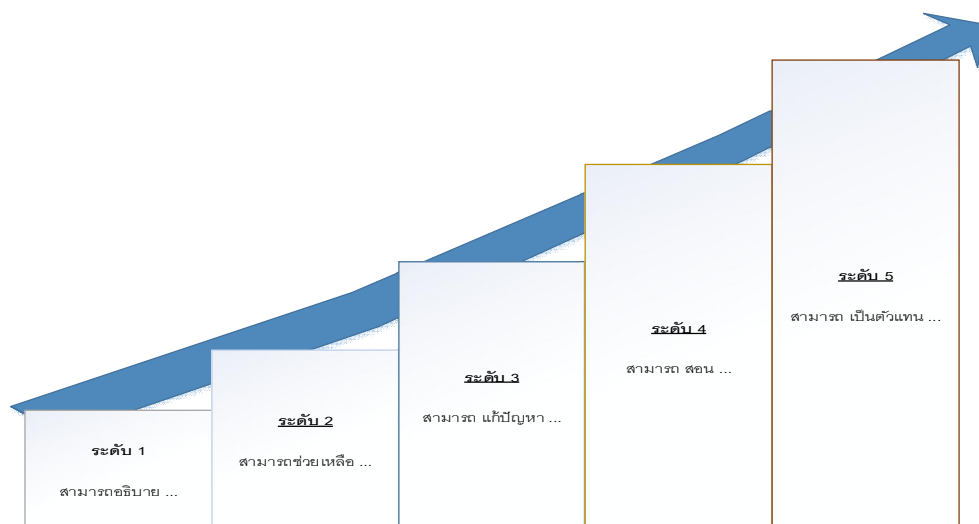
การกำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร ได้กำหนดรายละเอียดความคาดหวังของพฤติกรรม และค่านิยมให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป โดยนำมาใช้สำหรับประเมินระดับผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าขึ้นไป ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารจำนวน 5 สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 5 ระดับ

### **สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC)**

สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency) ใช้สำหรับประเมินผู้บริหารและพนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการประปาสาขา หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดให้แตกต่างกันตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Role Clarification: RC) ของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานทั้งหมด จำนวน 125 สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 5 ระดับ

ทั้งนี้ ระดับความชำนาญสมรรถนะความสามารถหลัก สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน มีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators) ดังภาพที่ 4

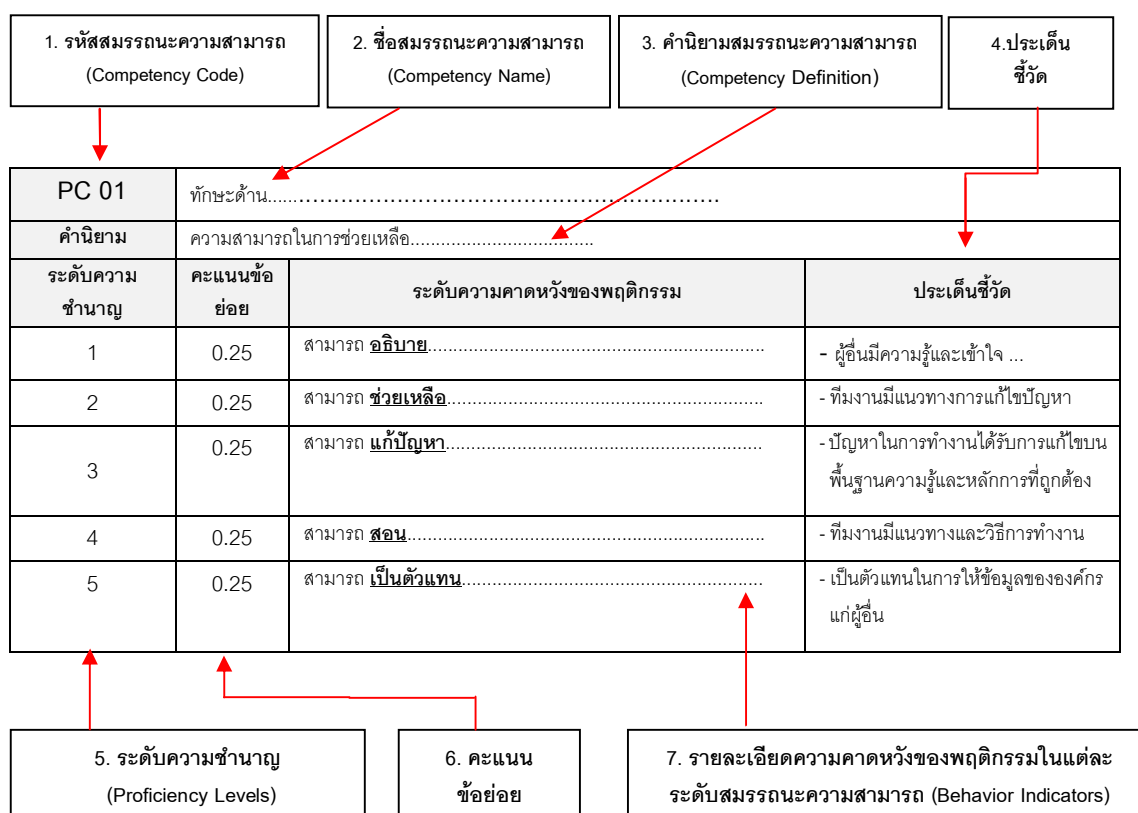
**ภาพที่ 4 ระดับความชำนาญสมรรถนะความสามารถหลัก สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน**





สมรรถนะความสามารถทั้ง 4 ประเภทของ กปภ. ได้กำหนดระดับความชำนาญที่มีรายละเอียดพฤติกรรม (Behavior Indicators) จำแนกตามระดับความชำนาญ และได้รวบรวมจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ (Competency Dictionary) แยกตามรายชื่อสมรรถนะความสามารถในแต่ละประเภท ซึ่งมีองค์ประกอบของการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถประกอบด้วย 6 ส่วน ดังภาพ

ภาพที่ 5 องค์ประกอบพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ



1. รหัสสมรรถนะความสามารถ (Competency Code) คือ รหัสที่บ่งบอกถึงประเภทของสมรรถนะความสามารถ และลำดับที่ของสมรรถนะความสามารถ โดยกำหนดสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC) สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC) และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC) ตามด้วยลำดับของสมรรถนะความสามารถ เช่น CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม CC02 มั่นใจคุณภาพ CC03 เพื่อสุขของปวงชน เป็นต้น

2. **ชื่อสมรรถนะความสามารถ (Competency Name)** คือ ชื่อสมรรถนะความสามารถที่กำหนดขึ้นจำแนกตามประเภทสมรรถนะความสามารถทั้ง 4 ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC) สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC) และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC) เช่น CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม CC02 มั่นใจคุณภาพ CC03 เพื่อสุขของปวงชน เป็นต้น

3. **คำนิยามสมรรถนะความสามารถ (Competency Definition)** คือ ความหมายของสมรรถนะความสามารถที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของสมรรถนะความสามารถอย่างถูกต้อง และเกิดความเข้าใจที่ตรงกันภายในองค์กร

4. **ประเด็นชี้วัด** คือ การพิจารณาประเมินตัวชี้วัดพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับสมรรถนะความสามารถ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินพฤติกรรมให้เกิดความง่ายและมีความชัดเจนมากขึ้น

5. **ระดับความชำนาญ (Proficiency Levels)** คือ ระดับที่บ่งบอกถึงความยากง่ายของพฤติกรรม ที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะความสามารถ โดยกำหนดเป็น

- 3 ระดับความชำนาญสำหรับ สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน
- 5 ระดับความชำนาญสำหรับ สมรรถนะความสามารถหลัก  
สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร  
สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน

6. **คะแนนข้อย่อย** คือ ในแต่ละสมรรถนะความสามารถจะประกอบไปด้วยระดับความชำนาญ (Proficiency Levels) โดยกำหนดเป็น 3 ระดับ และ 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับประกอบด้วยคะแนนข้อย่อย ข้อย่อยละ 0.25 คะแนน

**กรณีที่ผู้ประเมินแสดงพฤติกรรมไม่ครบทุกข้อย่อยในระดับความชำนาญเดียวกัน จะไม่สามารถประเมินในระดับความชำนาญที่สูงขึ้นได้**

7. **รายละเอียดความคาดหวังของพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะความสามารถ (Behavior Indicators)** คือ รายละเอียดพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นและคาดหวังในแต่ละระดับความชำนาญ เพื่อให้การประเมินสมรรถนะความสามารถมีความชัดเจน และเกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (รายละเอียดพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถทั้ง 4 ประเภทตามภาคผนวก ข พจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ Competency Dictionary)

## 1.4 มาตรฐานสมรรถนะความสามารถ (Competency Mapping)

มาตรฐานสมรรถนะความสามารถ (Competency Mapping) คือ การกำหนดจำนวนของสมรรถนะความสามารถทั้ง 4 ประเภท และระดับความคาดหวัง โดยจำแนกตามตำแหน่งงานของ กปภ. รายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 มาตรฐานสมรรถนะความสามารถ (Competency Mapping)

ตำแหน่ง	ชั้น	CC		MC		FC		PC	
		จำนวนสมรรถนะ	ระดับความคาดหวัง	จำนวนสมรรถนะ	ระดับความคาดหวัง	จำนวนสมรรถนะ	ระดับความคาดหวัง	จำนวนสมรรถนะ	ระดับความคาดหวัง
รองผู้ว่าการ	12	6	5	5	5				
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	11	6	5	5	5				
ผอ.กปภ.ข. 1-10	11	6	5	5	5				
ผช.ผอ.กปภ.ข. 1-10	10	6	5	5	5	1	3		
ผอ.ฝ่าย/ผอ.สำนัก	10	6	5	5	5	1	3		
ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	10	6	5	5	5	1	3		
พนักงาน	10	6	5	5	5	1	3		
ผอ.กอง	9	6	4	3	4	1	3	2	4
ผจก.กปภ.สาขา (ชั้น 1)	9	6	4	3	4	1	3	2	4
ผช.ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	9	6	4	3	4	1	3	2	4
พนักงาน	9	6	4	3	4	1	3	2	4
ผจก.กปภ.สาขา	8	6	4	2	3	1	3	3	3
ผช.ผจก.กปภ.สาขา (ชั้น 1)	8	6	4	2	3	1	3	3	3
หัวหน้างาน	8	6	4	2	3	1	3	3	3
พนักงาน	8	6	4	2	3	1	3	3	3
หัวหน้างาน/รักษาการ ทนง.	7	6	3	2	2	1	2	3	2
พนักงาน	4-7	6	3			1	2	5	2
พนักงาน	1-3	6	3			1	1	5	1

หมายเหตุ : กรณีตำแหน่งรักษาการทางบริหารให้ประเมินผลสมรรถนะตามตำแหน่งงานทางบริหารและกำหนดระดับความคาดหวังเช่นเดียวกับตำแหน่งงานทางบริหารที่รักษาการ

## 1.5 ประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะความสามารถ

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบสมรรถนะความสามารถ (Competency) มาใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่

### 1. ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน

1.1 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งหรือจุดที่ต้องปรับปรุงในด้านใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

1.2 ทำให้มีแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะความสามารถของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับหน้าที่ของหน่วยงานและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

### 2. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและประเด็นที่ต้องปรับปรุงของพนักงานในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาสมรรถนะความสามารถของพนักงาน

2.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชามีทิศทางในการวางแผนเตรียมการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือแตกต่างไปจากเดิม

2.3 ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะความสามารถขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนพัฒนาสมรรถนะความสามารถของตัวเองมุ่งไปสู่ผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะความสามารถเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

### 3. ประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ทำให้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น โดยนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์และหรือออกแบบทดสอบเพื่อสรรหาพนักงาน

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ทราบว่า พนักงานคนใดจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนา หรือฝึกอบรมเรื่องใดเพื่อให้มีความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงาน

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง สามารถนำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถไปใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.4 การโยกย้ายตำแหน่ง ทำให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เป็นการลดความเสี่ยงในการย้ายพนักงานที่ไม่เหมาะสมไปดำรงตำแหน่งหน้าที่ใหม่

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่สามารถสร้างเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

3.6 การบริหารพนักงานดาวเด่น สามารถนำระบบสมรรถนะความสามารถไปเป็นปัจจัยหนึ่งในการค้นหาพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร

# แนวทางการประเมิน สมรรถนะความสามารถ

## บทที่ 2





## บทที่ 2

### แนวทางการประเมินสมรรถนะความสามารถ

การประเมินสมรรถนะความสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรทราบว่า จะพัฒนาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

กปก. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน โดยให้มีการประเมิน ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งพนักงานและผู้บังคับบัญชา การประเมินในลักษณะนี้เป็นรูปแบบของการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) และการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับปรุงคุณวุฒิ

การที่ กปก. กำหนดรูปแบบการประเมินสองทางนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะความสามารถและพัฒนาตนเองต่อไป ได้แก่

1. พนักงาน เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถตำแหน่งงานของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานในสังกัด

โดยกำหนดรูปแบบการประเมินเป็น 2 รูปแบบดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 รูปแบบการประเมินสมรรถนะความสามารถของ กปก.



#### รูปแบบการประเมินสองทาง

- เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร (กปก.ปส.01)
- เพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร (สำหรับพนักงานพื้นที่ทดลองปฏิบัติงาน) (กปก.ปส.02)



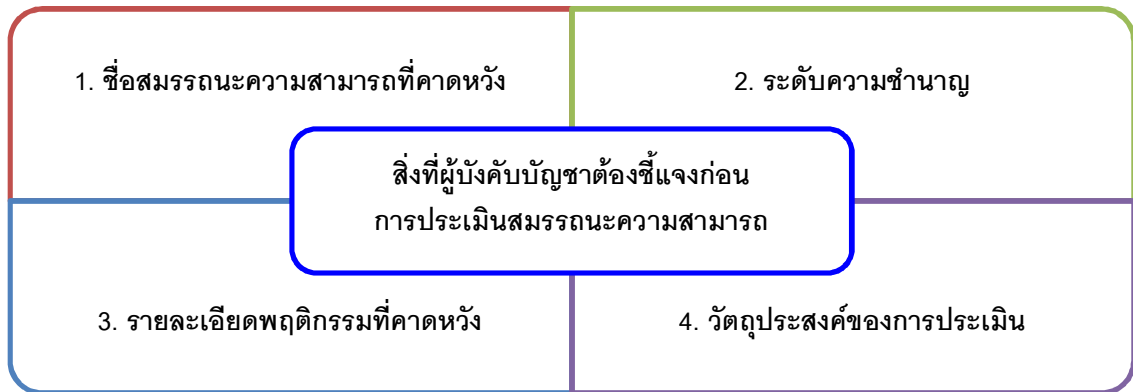
#### รูปแบบการประเมินโดยคณะกรรมการ

- เพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง และปรับปรุงคุณวุฒิ (กปก.ปส.03)

## 2.1 ขั้นตอนก่อนการประเมินสมรรถนะความสามารถ

1.1 ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงรายละเอียดของสมรรถนะความสามารถที่ กปภ. คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ประกอบด้วย

ภาพที่ 7 รายละเอียดที่ต้องชี้แจงก่อนการประเมินสมรรถนะความสามารถ



1. ชื่อสมรรถนะความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency Name) ในแต่ละประเภท ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเภทหลัก ได้แก่ สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC) สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC) และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC)

2. ระดับความชำนาญ (Proficiency Level) ที่คาดหวังในแต่ละหัวข้อสมรรถนะความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าระดับความชำนาญที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นระดับที่องค์กรคาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency Level) ไม่ใช่ระดับสมรรถนะความสามารถที่พนักงานแต่ละคนทำได้จริง (Actual Competency Level)

3. รายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior Indicators) เป็นรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังจากพนักงานโดยกำหนดไว้เป็นข้อ ๆ ในแต่ละระดับความชำนาญเพื่อให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังพฤติกรรมย่อยในเรื่องใดบ้างตามระดับตำแหน่งงานที่ถือครองอยู่ในปัจจุบัน

4. วัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเน้นย้ำถึงเป้าหมายในการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน ว่าเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อนำผลประเมินไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานเท่านั้น

1.2 ผู้บังคับบัญชาควรบันทึกสมรรถนะความสามารถที่พนักงานทำได้จริงลงในเครื่องมือบันทึกข้อมูลพฤติกรรมของพนักงาน (O-P-D-I-T) เพื่อให้การประเมินมีความชัดเจนและตรงกับความ เป็นจริงที่เกิดขึ้นมากที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนระหว่างการประเมินสมรรถนะความสามารถ

### 2.2.1 วิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

การประเมินผลสมรรถนะความสามารถของ กปก. เป็นวิธีการประเมินสองทางยกเว้นการประเมินผลสมรรถนะความสามารถเพื่อการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับคุณวุฒิ (ประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) พนักงานประเมินตนเองในแบบประเมินสมรรถนะความสามารถของตนเองแล้วเสร็จ และนำเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ โดยประเมินให้ครบทุกสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1.1) อ่านค่านิยามสมรรถนะความสามารถที่ต้องการประเมินในพจนานุกรม (ดาวน์โหลด (Download) ได้ที่ <https://hrped.pwa.co.th/download/downloadb/link-2/manual-2563>)

1.2) พิจารณาพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญโดยพิจารณาแต่ละข้อย่อย (ระดับละ 4 ข้อย่อย)

1.3) ข้อย่อยทุกข้อ มีคะแนน 0.25 คะแนน

1.4) สามารถประเมินข้ามข้อย่อยในระดับเดียวกันได้ แต่ต้องประเมินครบทุกข้อย่อยในแต่ละระดับ จึงจะสามารถพิจารณาประเมินพฤติกรรมในระดับถัดขึ้นไปได้

1.5) นำเสนอแบบประเมินสมรรถนะความสามารถของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยยังไม่ต้องลงนาม (ให้ลงนามหลังจาก ผู้บังคับบัญชาประเมินผลแล้วเสร็จ)

2.2.2 ผู้ประเมิน ประเมินในแบบประเมินสมรรถนะความสามารถในส่วนของ ผู้บังคับบัญชา พร้อมคำนวณคะแนน และลงนามในแบบประเมินสมรรถนะ และแจ้งผลการประเมิน ให้ผู้รับการประเมินลงนาม เพื่อรับทราบผลการประเมิน

ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน รายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อร่วมกันพิจารณาประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง และให้ถือว่าเป็นอันยุติการประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายนั้น

## วิธีคิดคะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

**ระดับ 1:** มีรายละเอียดการให้คะแนน แต่ละข้อย่อยจะมีคะแนน 0.25 คะแนน และเมื่อผู้ประเมินผ่านในแต่ละระดับแล้วนั้นหมายถึงผู้ประเมินจะมีคะแนนสะสมของระดับนั้น ดังนี้

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ 0.25 คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25 = 0.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25+0.25 = 0.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25+0.25+0.25 = 1$  คะแนน

**ระดับ 2:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 1 แล้วจึงประเมินระดับความชำนาญในระดับถัด ๆ ไปได้ ซึ่งการ “ผ่าน” ในระดับใดนั้น ต้องมีความสามารถครบทุกข้อย่อย (กรณีที่ผ่านระดับ 1 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 1 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25 = 1.25$  คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25 = 1.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25+0.25 = 1.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25+0.25+0.25 = 2$  คะแนน

**ระดับ 3:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 2 (กรณีที่ผ่านระดับ 2 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 2 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25 = 2.25$  คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25+0.25 = 2.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25+0.25+0.25 = 2.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $2+0.25+0.25+0.25+0.25 = 3$  คะแนน

**ระดับ 4:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 3 (กรณีที่ผ่านมาระดับ 3 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 3 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $3+0.25 = 3.25$  คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $3+0.25+0.25 = 3.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $3+0.25+0.25+0.25 = 3.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $3+0.25+0.25+0.25+0.25 = 4$  คะแนน

**ระดับ 5:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 4 (กรณีที่ผ่านมาระดับ 4 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 4 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $4+0.25 = 4.25$  คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $4+0.25+0.25 = 4.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $4+0.25+0.25+0.25 = 4.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  
 $4+0.25+0.25+0.25+0.25 = 5$  คะแนน

ตัวอย่างวิธีการคิดคะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

1. ตรวจสอบพฤติกรรมที่แสดงออกในสมรรถนะความสามารถหลัก จากพจนานุกรม

สมรรถนะความสามารถ เช่น CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม

ภาพที่ 8 ตัวอย่างแสดงสมรรถนะความสามารถ CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม

CC01	มุ่งเน้นคุณธรรม	
คำนิยาม	การประพฤติปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ตามจริยธรรม รวมถึงการกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง และปกป้องคนที่ทำถูกต้อง ชื่อสัตย์ สุจริตต่อวิชาชีพ เพื่อนร่วมงานและองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเพื่อรักษาผลประโยชน์ของ กปภ. เป็นสำคัญ	
ระดับความชำนาญ	คะแนนข้อย่อย	ระดับความคาดหวังของพฤติกรรม
1	0.25	เข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญขององค์กร รวมถึงจรรยาบรรณวิชาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส ✓
	0.25	ยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น ✓
	0.25	ไม่ใช้เวลาทำงานปกติ ทรัพย์สิน บุคลากรของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง ✓
	0.25	ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของ กปภ. หรือละเว้นการกระทำใด ๆ อันก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ กปภ. ✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญขององค์กร รวมถึงจรรยาบรรณวิชาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม</li> <li>ไม่มีประวัติการประพฤติผิดกฎหมาย** จริยธรรมในการทำงาน</li> <li>ไม่พูดถึง กปภ. ในทางลบ และไม่ใช้ทรัพย์สินและอื่น ๆ ของ กปภ. เพื่อประโยชน์ส่วนตัว</li> </ul>
2	0.25	หาโอกาสในการรับฟังและรับรู้ถึงกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร ✓
	0.25	อธิบายรายละเอียดของกฎระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญให้กับสมาชิกในทีม / เพื่อนร่วมงาน ✓
	0.25	ชี้แจงผลที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดให้กับสมาชิกในทีม/ เพื่อนร่วมงาน ✓
	0.25	ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ปฏิเสธการเรียนรู้และทำความเข้าใจกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร</li> <li>ใช้ความรู้เรื่องกฎระเบียบ ถ่ายทอดให้สมาชิกในทีม</li> <li>มีวิธีการอธิบายที่เข้าใจง่าย</li> <li>ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร</li> </ul>
3	0.25	เป็นตัวอย่างที่ดีให้สมาชิกในทีม / เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด รักษาจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ✓
	0.25	อ้างอิงได้ถึงระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการรักษาผลประโยชน์ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน รวมถึงหลักจรรยาบรรณเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในทีม x
	0.25	มีเทคนิคและวิธีการทำให้ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบยอมรับระเบียบที่กำหนดขึ้น ✓
	0.25	จงใจให้สมาชิกในทีม / เพื่อนร่วมงาน ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่าเสมือนเป็นทรัพย์สินของตนเอง ✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบปัญหาการปฏิบัติตามมติระเบียบของทีมงาน</li> <li>อธิบายถึงระเบียบและข้อบังคับรวมถึงหลักจรรยาบรรณได้</li> </ul>

ไม่แสดงพฤติกรรมครบทุกข้อย่อย ทำให้ไม่สามารถประเมินในระดับที่สูงขึ้นได้

2. รวมคะแนนที่ได้รับในแต่ละสมรรถนะ

ตัวอย่าง CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม คะแนนที่ได้รับ

ระดับที่ 1 แสดงพฤติกรรม 4 พฤติกรรมย่อย (0.25 + 0.25 + 0.25 + 0.25) = 1 คะแนน

ระดับที่ 2 แสดงพฤติกรรม 4 พฤติกรรมย่อย (0.25 + 0.25 + 0.25 + 0.25) = 1 คะแนน

ระดับที่ 3 แสดงพฤติกรรม 3 พฤติกรรมย่อย (0.25 + 0.25 + 0.25) = 0.75 คะแนน

ระดับที่ 4 เนื่องจากในระดับที่ 3 แสดงพฤติกรรมไม่ครบทุกข้อย่อย = 0 คะแนน

รวม = 2.75 คะแนน จากคะแนนสูงสุด = 5 คะแนน



## 3. นำคะแนนที่ได้รับ กรอกลงในแบบประเมินสมรรถนะความสามารถ

ส่วนที่ 2.1 สมรรถนะ ความสามารถหลัก (Core Competency :CC)	คะแนน สูงสุด	ระดับ ความ คาดหวัง	ระดับสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน				คะแนน รวม	ผลต่าง +/-
			ประเมิน ตนเอง	ถ่วง น้ำหนัก	ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	ถ่วง น้ำหนัก		
CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม	5	3	2.75	0.20	2.75	0.80	2.75	-0.25
CC02 มั่นใจคุณภาพ	5	3	3.00	0.20	3.00	0.80	3.00	0.00
CC03 เพื่อสุขของ ปวงชน	5	3	2.50	0.20	2.50	0.80	2.50	-0.50
CC04 ก้าวทัน เทคโนโลยีดิจิทัล	5	3	3.00	0.20	3.00	0.80	3.00	0.00
CC05 ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	5	3	3.00	0.20	3.00	0.80	3.00	0.00
CC06 สูงส่งที่ยั่งยืน	5	3	3.00	0.20	3.00	0.80	3.00	0.00
<b>คะแนนรวม</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>17.25</b>		<b>17.25</b>		<b>17.25</b>	

## 4. คิดคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถหลัก

วิธีการคิดคะแนนรวม ตามสัดส่วน ตนเอง ร้อยละ 20 : ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 80  
(คะแนนประเมินตนเอง x คะแนนถ่วงน้ำหนัก 0.2) + (คะแนนผู้บังคับบัญชาประเมิน x คะแนนถ่วงน้ำหนัก 0.8)

$$\begin{aligned} \text{เช่น CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม: } (2.75 \times 0.2) + (2.75 \times 0.8) &= 0.55 + 2.20 \\ &= 2.75 \end{aligned}$$

5. คำนวณคะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถหลักเพื่อนำไปรวมกับคะแนนผลสำเร็จของงาน (BSC)

$\text{คะแนนการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (100\%)} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนสมรรถนะความสามารถหลักที่ได้} \times 100}{\text{ผลรวมระดับคะแนนสูงสุดของสมรรถนะหลักทั้งหมด (30คะแนน)}}$
$\text{คะแนนการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (10\%)} = (\text{คะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก } 100\% \times 10) / 100$

$$\text{คะแนนการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (100\%)} = \frac{17.25 \times 100}{30} = 57.50 \%$$

$$\text{คะแนนการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (10\%)} = \frac{57.50 \times 10}{100} = 5.75\%$$

<p><b>วิธีการคำนวณช่องว่างของสมรรถนะ (gap) : สมรรถนะทุกประเภท</b></p> <p>ผลต่าง = ผลประเมินของผู้บังคับบัญชา - ระดับความคาดหวังของพนักงาน</p>
---

จากตัวอย่าง

$$\text{เช่น CC01 มุ่งเน้นคุณธรรม: } 2.75 - 3 = -0.25$$

### 2.3 วิธีคิดคะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC) และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency : PC)

**ระดับ 1:** มีรายละเอียดการให้คะแนน แต่ละข้อย่อยจะมีคะแนน 0.25 คะแนน และเมื่อผู้ประเมินผ่านในแต่ละระดับแล้วนั้นหมายถึงผู้ประเมินจะมีคะแนนสะสมของระดับนั้น ดังนี้

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ 0.25 คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25 = 0.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25+0.25 = 0.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 1 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $0.25+0.25+0.25+0.25 = 1$  คะแนน

**ระดับ 2:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 1 แล้วจึงประเมินระดับความชำนาญในระดับถัด ๆ ไปได้ ซึ่งการ “ผ่าน” ในระดับใดนั้น ต้องมีความสามารถครบทุกข้อย่อย (กรณีที่ผ่านระดับ 1 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 1 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25 = 1.25$  คะแนน

2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25 = 1.50$  คะแนน

3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25+0.25 = 1.75$  คะแนน

4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 2 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $1+0.25+0.25+0.25+0.25 = 2$  คะแนน

**ระดับ 3:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 2 (กรณีที่ผ่านมาระดับ 2 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 2 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25 = 2.25$  คะแนน
2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25+0.25 = 2.50$  คะแนน
3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25+0.25+0.25 = 2.75$  คะแนน
4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $2+0.25+0.25+0.25+0.25 = 3$  คะแนน

**ระดับ 4:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 3 (กรณีที่ผ่านมาระดับ 3 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 3 คะแนน)

1. เมื่อทำได้ระดับที่ 4 ทำได้ 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $3+0.25 = 3.25$  คะแนน
2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $3+0.25+0.25 = 3.50$  คะแนน
3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $3+0.25+0.25+0.25 = 3.75$  คะแนน
4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $3+0.25+0.25+0.25+0.25 = 4$  คะแนน

**ระดับ 5:** เมื่อประเมินผ่านระดับที่ 4 (กรณีที่ผ่านมาระดับ 4 ให้มีคะแนนตั้งต้นที่ 4 คะแนน)

1. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 1 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $4+0.25 = 4.25$  คะแนน
2. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 2 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $4+0.25+0.25 = 4.50$  คะแนน
3. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 3 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $4+0.25+0.25+0.25 = 4.75$  คะแนน
4. เมื่อแสดงพฤติกรรมระดับที่ 5 จำนวน 4 ข้อย่อย แสดงว่าคะแนนของผู้ประเมินเท่ากับ  $4+0.25+0.25+0.25+0.25 = 5$  คะแนน

ตัวอย่างวิธีการคิดคะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency: MC) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency: FC) และสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency: PC)

1. ตรวจสอบพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละสมรรถนะความสามารถจากพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ เช่น FC02 ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์

ภาพที่ 9 ตัวอย่างแสดงสมรรถนะความสามารถ FC02 ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์

FC02	ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์		
คำนิยาม	ความรู้และความเข้าใจแนวคิด หลักการ ขั้นตอน และวิธีการทำงานของงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานด้านงานประชาสัมพันธ์ได้ตรงตามหลักการที่ถูกต้อง และสามารถสอนแนะ เป็นที่เลี้ยงให้ทีมงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนงานประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานขั้นตอนของงานประชาสัมพันธ์		
ระดับ	คะแนน ร้อยละ	ระดับความคาดหวังของพฤติกรรม	ประเภชชี้วัด
1	0.25	อธิบายและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการของงานประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ที่มีความรู้และเข้าใจ หลักการ ขั้นตอน และวิธีการทำงานในด้านการประชาสัมพันธ์</li> <li>การทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ถูกต้อง เป็นไปตามหลักการที่กำหนด</li> </ul>
	0.25	อธิบายและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในงานประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ✓	
	0.25	อธิบายและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการเชื่อมโยงขอผลงานที่รับผิดชอบกับขั้นตอนงานประชาสัมพันธ์ ✓	
	0.25	ปฏิบัติหน้าที่งานด้านประชาสัมพันธ์ในส่วนงานที่รับผิดชอบบนพื้นฐานของความรู้และหลักการที่ถูกต้อง ✓	
2	0.25	ช่วยเหลือทีมงานในการอธิบายและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ ✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ปฏิเสธการช่วยเหลือทีมงาน</li> <li>ทีมงานมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>
	0.25	สอนแนะทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานให้เป็นไปตามขั้นตอนงานด้านประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลักการและแนวทางที่ถูกต้อง ✓	
	0.25	เป็นที่พึ่งให้กับทีมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากกรปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ X	
	0.25	คิดริเริ่มแนวทางปรับปรุงขั้นตอนงานประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักการที่ถูกต้อง ✓	
3	0.25	แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนงานประชาสัมพันธ์โดยอิงความรู้ ประสบการณ์ และหลักการที่เกี่ยวข้อง X	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัญหาที่เขตนงานขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ได้รับการแก้ไข</li> <li>การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่กำหนด</li> </ul>
	0.25	นำความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์มาสนับสนุนการทำงานของทีมงาน ไม่ขัดขวางหรือทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน X	
	0.25	ไม่มีความจริงจังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก อกป. เข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ X	
	0.25	เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และหรือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และหลักการของการทำงานด้านประชาสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ X	

ไม่แสดงพฤติกรรมครบทุกข้อย่อย ทำให้ไม่สามารถประเมินในระดับที่สูงขึ้นได้

2. รวมคะแนนที่ได้รับในแต่ละสมรรถนะ

ตัวอย่าง FC02 ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์ คะแนนที่ได้รับ

ระดับที่ 1 แสดงพฤติกรรม 4 พฤติกรรมย่อย (0.25 + 0.25 + 0.25 + 0.25) = 1 คะแนน

ระดับที่ 2 แสดงพฤติกรรม 3 พฤติกรรมย่อย (0.25 + 0.25 + 0.25) = 0.75 คะแนน

ระดับที่ 3 เนื่องจากในระดับที่ 2 แสดงพฤติกรรมไม่ครบทุกข้อย่อย = 0 คะแนน

รวม = 1.75 คะแนน

จากคะแนนสูงสุด = 3 คะแนน

ส่วนที่ 2.2 สมรรถนะ ความสามารถ ของ หน่วยงาน (Functional Competency :FC)	คะแนน สูงสุด	ระดับ ความ คาดหวัง	ประเมิน ตนเอง	ถ่วง น้ำหนัก	ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน รวม	ผลต่าง +/-
FC02 ความรู้ด้าน ประชาสัมพันธ์	3	2	1.75	0.20	3.00	0.80	2.75	+1.00
ส่วนที่ 2.3 สมรรถนะ ความสามารถ ของ ตำแหน่งงาน (Position Competency :PC)	คะแนน สูงสุด	ระดับ ความ คาดหวัง	ประเมิน ตนเอง	ถ่วง น้ำหนัก	ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน รวม	ผลต่าง +/-
PC60 ทักษะการบริหาร จัดการโครงการ	5	2	2.00	0.20	2.00	0.80	2.40	0
PC78 ทักษะด้าน ประชาสัมพันธ์	5	2	2.00	0.20	2.50	0.80	2.40	+0.50
PC80 ทักษะการบริหารงาน ลูกค้าสัมพันธ์	5	2	1.50	0.20	1.75	0.80	1.70	-0.25
PC118 ทักษะการสื่อสาร และประสานงาน	5	2	3.00	0.20	1.50	0.80	1.80	-0.50
PC120 ทักษะการนำเสนอ	5	2	3.00	0.20	2.00	0.80	2.20	0

3. นำคะแนนที่ได้รับในแต่ละสมรรถนะความสามารถ กรอกลงในแบบประเมินผลสมรรถนะ  
ความสามารถ

#### 4. วิธีการคิดคะแนนประเมินผลสมรรถนะ

**วิธีการคิดคะแนนรวม ตามสัดส่วน ตนเอง ร้อยละ 20 : ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 80**

(คะแนนประเมินตนเอง x คะแนนถ่วงน้ำหนัก 0.2) + (คะแนนผู้บังคับบัญชาประเมิน x คะแนนถ่วงน้ำหนัก 0.8)

เช่น FC02 ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์:  $(1.75 \times 0.2) + (3.0 \times 0.8) = 2.75$

**วิธีการคำนวณช่องว่างของสมรรถนะ (gap) : สมรรถนะทุกประเภท**

ผลต่าง = ผลประเมินของผู้บังคับบัญชา - ระดับความคาดหวังของพนักงาน

เช่น FC02 ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์:  $3 - 2 = 1$



1. กรอกรหัส ชื่อสมรรถนะความสามารถและข้อย่อยของพฤติกรรมที่มีคะแนนต่ำกว่าระดับความคาดหวังใน ส่วนที่ 4 เพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงาน

ส่วนที่ 2.3 สมรรถนะ ความสามารถของ ตำแหน่งงาน (Position Competency :PC)	คะแนน สูงสุด	ระดับความ คาดหวัง	ประเมิน ตนเอง	ถ่วง น้ำหนัก	ผู้บังคับ บัญชา ประเมิน	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน รวม	ผลต่าง +/-
PC80 ทักษะการ บริหารงานลูกค้า สัมพันธ์	5	2	1.50	0.20	1.75	0.80	1.70	-0.25
PC118 ทักษะการ สื่อสารและ ประสานงาน	5	2	3.00	0.20	1.50	0.80	1.80	-0.50

รหัส/ชื่อสมรรถนะ	ระดับ	ข้อย่อย
PC80 ทักษะการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์	2	1
PC118 ทักษะการสื่อสารและประสานงาน	2	2,4

หมายเหตุ : ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน รายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อร่วมกันพิจารณาประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง และให้ถือว่าเป็นอันยุติการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายนั้น

## 2.3 ขั้นตอนหลังการประเมินสมรรถนะความสามารถ

### ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ประเมิน

ขั้นตอนหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานแล้วเสร็จ ผู้บังคับบัญชาในฐานะ ผู้ประเมินจะต้องทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ในส่วนของการให้คะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถ และพูดคุยถึงสมรรถนะความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของผู้ถูกประเมิน และแนวทางการพัฒนารายบุคคลเพื่อให้มีสมรรถนะความสามารถที่สูงขึ้น ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

## 2.4 ศาสตร์และศิลปะของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

### “ศาสตร์” ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับถือว่าเป็น “ศาสตร์” ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเตรียม เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะความสามารถที่เป็นผลจากการประเมิน ประกอบด้วย

1. ผลสรุปของการประเมินความสามารถที่ละข้อ โดยแบ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและตนเองประเมิน
2. เตรียมคำตอบจากคำถามของพนักงานในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น
  - ทำไมสมรรถนะความสามารถข้อนี้ผู้บังคับบัญชาให้คะแนนระดับความชำนาญน้อยกว่าตนเองประเมิน
  - มีเหตุการณ์ใดที่แสดงว่าตนเองมีพฤติกรรมไม่เป็นไปตามระดับความคาดหวังบ้าง
  - ทำไมสมรรถนะความสามารถข้อนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็ง
  - ทำไมสมรรถนะความสามารถข้อนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าทำตามมาตรฐาน
  - ทำไมสมรรถนะความสามารถข้อนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน
  - สรุปจำนวนสมรรถนะความสามารถที่เป็นจุดแข็ง เป็นไปตามมาตรฐาน และจุดอ่อน

ฉะนั้น “ข้อมูล” จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเตรียมให้พร้อมเพื่อชี้แจงให้พนักงานเข้าใจตรงกันถึงผลประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อควรระวังในการประเมินสมรรถนะความสามารถ

- ไม่ควรคำนึงถึงแต่เรื่องราวที่เพิ่งเกิดขึ้น
- ไม่ควรนำพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาประเมิน
- พิจารณาเฉพาะพฤติกรรมในการทำงาน ไม่ใช่ที่ผลงาน
- ระลึกเสมอว่า ทุกคนไม่มีความสมบูรณ์แบบ

### **“ศิลปะ” ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ**

การให้ข้อมูลป้อนกลับนอกจากจะเป็น “ศาสตร์” และยังถือว่าเป็น “ศิลปะ” เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับส่งผลต่อการรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ การใช้ศิลปะย่อมช่วยทำให้การพูดคุยเกิดความราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้งหรือคำถามในใจจากผู้ถูกประเมินในฐานะที่เป็นผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้เทคนิคที่เป็นศิลปะในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานได้แก่ การใช้ภาษาพูดและการใช้ภาษากาย ยกตัวอย่างเช่น

### **แนวทางการใช้ภาษาพูด**

- ใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่พูดหยาบคาย หรือใช้คำพูดดูถูกพนักงาน
- ใช้คำพูดที่กระชับ ภาษาที่เข้าใจง่าย
- ใช้คำพูดที่เหมาะสมกับวัยของผู้ถูกประเมิน

### **แนวทางการใช้ภาษากาย**

- มองผู้ถูกประเมิน เพื่อแสดงออกว่าผู้บังคับบัญชาใส่ใจและสนใจในตัวผู้ฟัง
- มีรอยยิ้ม และเสียงหัวเราะในบางจังหวะ เพื่อให้ทำให้ผู้ฟังคลายความตึงเครียดหรือความกังวล
- แสดงท่าทางประกอบในระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เช่น พยักหน้าเป็นระยะเพื่อแสดงการรับรู้ การผายมือเป็นบางช่วงเพื่อแสดงความเป็นกันเอง การยกนิ้วให้เพื่อชมเชยหรือให้กำลังใจ

## 2.5 ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ถูกประเมิน

เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับภายหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ขั้นตอนและเทคนิคการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ไม่ใช้อารมณ์ในขณะที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ ต้องรับฟังข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากอคติโดยเฉพาะการพูดเพื่อเข้าข้างตนเอง

- สอบถามในข้อที่สงสัย ไม่ควรเก็บไว้และนำมาพูดกลับหลัง

- แสดงความคิดเห็นของตนเองเมื่อมีการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน โดยแสดงความคิดเห็นที่เน้นข้อเท็จจริงมากกว่าการใช้ความรู้สึก

- ไม่กล่าวโทษผู้อื่นหรือกล่าวถึงบุคคลที่สาม เพื่อโยนความผิดที่เกิดขึ้นให้กับผู้อื่น

- แสดงสีหน้าที่สดชื่น แจ่มใส และสายตาที่แสดงออกว่าตนเองมีความยินดีและพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

- ใช้คำพูดที่ให้เกิดกับผู้บังคับบัญชา ไม่ใช่คำหยาบคาย ประชดประชัน หรือดูถูกผู้บังคับบัญชา

- แสดงออกด้วยท่าทางที่เคารพผู้บังคับบัญชาในขณะที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ เช่น พยักหน้ารับรู้ผลการประเมิน ไม่กอดอกหรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ในระหว่างรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

- รับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลประเมินสมรรถนะความสามารถ ไม่ว่าจะป็นข้อที่เป็นจุดแข็ง เป็นไปตามมาตรฐาน และจุดอ่อน

- ชี้แจงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำและกริยาที่สุภาพ