



คู่มือ การประเมินสมรรถนะความสามารถ เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กองประเมินผลบุคคล
ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล



กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะความสามารถ



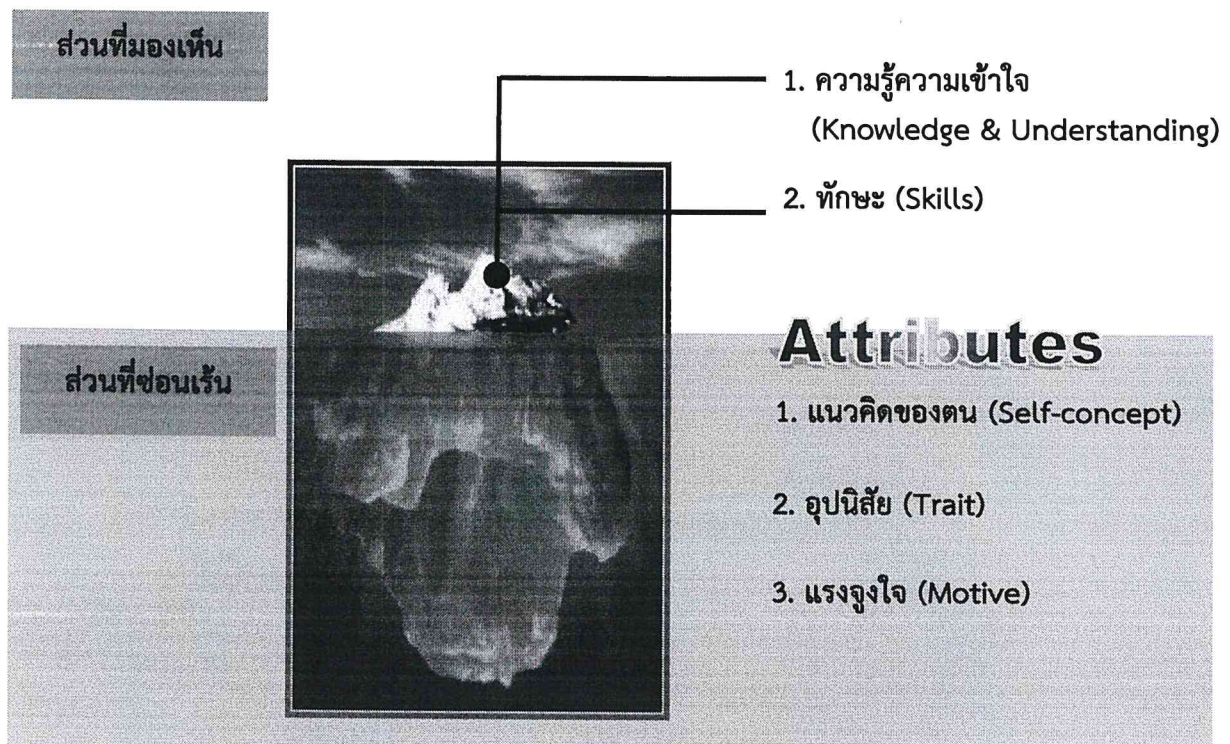
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถ

1.1 ความหมายของสมรรถนะความสามารถ

สมรรถนะความสามารถ (Competency) คือ ผลรวมของทักษะ ความรู้ ค่านิยม ทักษะคติ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคลและแสดงออกผ่านพฤติกรรม(Demonstrated Behavior) ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

David C. McClellandอธิบายถึงการนำสมรรถนะความสามารถไปเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยอธิบายว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด จึงได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะมาจัดกลุ่มและแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วนหลักเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ



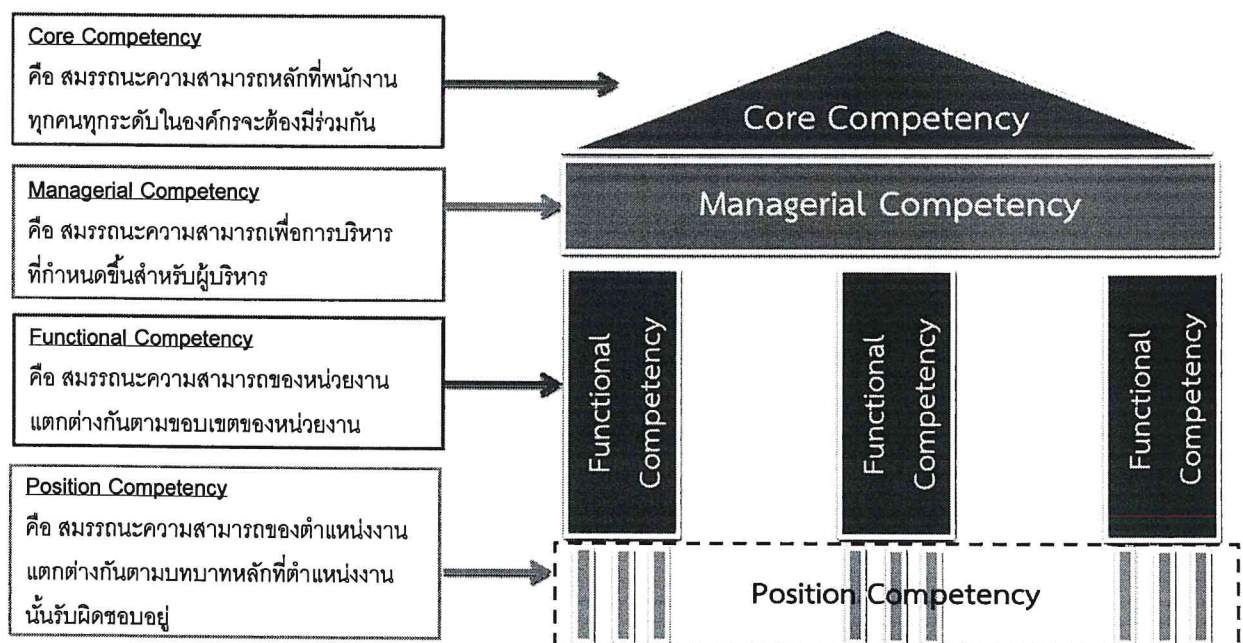
ส่วนแรก: ส่วนที่มองเห็นชัด เป็นส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรม และสามารถพัฒนาได้ง่าย ประกอบไปด้วย

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

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

1.2 ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

ประเภทสมรรถนะความสามารถของ กปภ.แบ่งเป็น 4 ประเภทดังภาพแสดงต่อไปนี้



1. **สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency:CC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรทุกคนทุกระดับจำเป็นต้องมี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมพฤติกรรมเหล่านั้นจะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์หรือนโยบายองค์กร (Corporate Policy)

2. **สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency:MC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงาน เงิน คน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นซึ่งกปก. ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารไว้ 5 สมรรถนะ

3. **สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency:FC)**หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงานตั้งแต่ระดับฝ่าย/สำนัก/หรือเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบภายในหน่วยงานได้ ซึ่งสมรรถนะความสามารถนี้กำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (Function Description: FD) ซึ่งกปก. ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานไว้ทั้งหมดจำนวน 14 สมรรถนะ และกำหนดให้หน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก/หรือเทียบเท่า มีสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน หน่วยงานละ 1 สมรรถนะ

4. **สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency:PC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับบุคลากรตามตำแหน่งงานซึ่งวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ(Role Clarification: RC)ของผู้ได้บังคับบัญชาตำแหน่งงานนั้นแล้วนำมากำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกปก. ได้กำหนดจำนวนสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานไว้จำนวน ทั้งหมด 125 สมรรถนะ

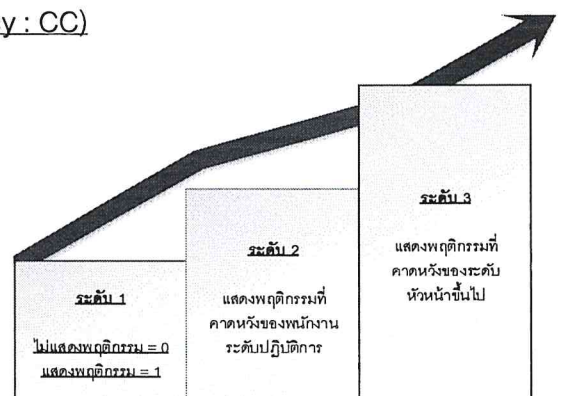
1.3การจัดแบ่งระดับความชำนาญและค่านิยาม

สมรรถนะความสามารถแต่ละสมรรถนะที่กำหนดขึ้น กปก. ได้กำหนดระดับความชำนาญหรือระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Levels) ซึ่งได้กำหนดค่านิยามหลักในแต่ละชั้นความชำนาญตามแนวคิดของ BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) ซึ่ง BARS มีข้อดี คือ มีการกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมที่ชัดเจนในแต่ละระดับความชำนาญทำให้เกิดความชัดเจนในการประเมินมากขึ้น ส่วนข้อจำกัดของวิธีการแบบ BARS คือสร้างยากต้องใช้เวลาในการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญ

สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 3 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย

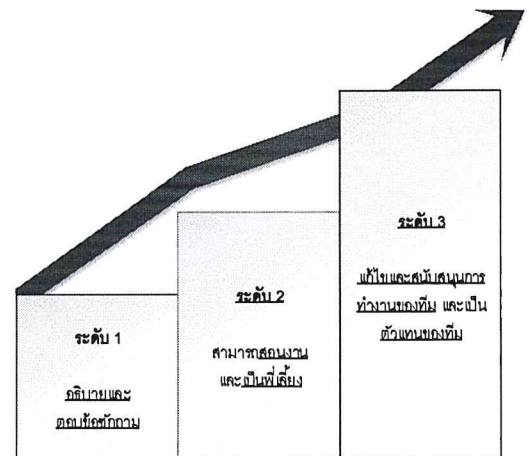
สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency : CC)

การกำหนดสมรรถนะความสามารถหลัก นำค่านิยาม 11 ประการของกปก. มาใช้ในการกำหนดค่านิยามและรายละเอียดของพฤติกรรม และพนักงานทุกคนต้องประเมินประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถหลัก จำนวน 3 สมรรถนะระดับความชำนาญ 3 ระดับ



สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency : FC)

สมรรถนะความสามารถของหน่วยงานเป็นสมรรถนะความสามารถสำหรับผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานตั้งแต่ระดับฝ่าย/สำนัก/หรือเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานนี้กำหนดตามลักษณะงานของหน่วยงาน ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานทั้งหมดจำนวน 14สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 3 ระดับโดยมีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators)



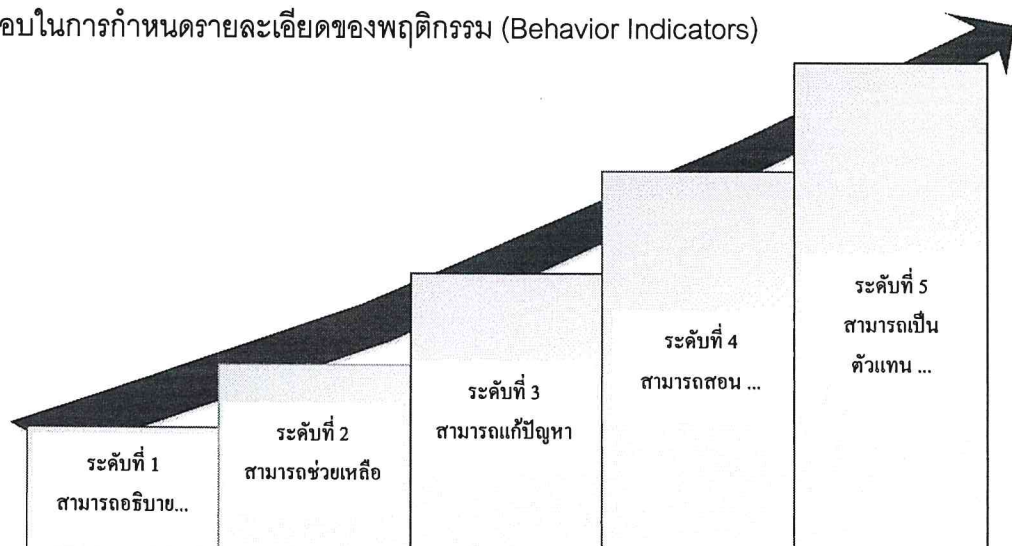
สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 5 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย

สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency : MC)

การกำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร ได้กำหนดรายละเอียดความคาดหวังของพฤติกรรมและคำนิยามให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปโดยนำมาใช้สำหรับประเมินในระดับผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไป ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารจำนวน 5สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 5 ระดับ

สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency : PC)

สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency) ใช้สำหรับประเมินผู้บริหารและพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการประจำสาขา หรือเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดให้แตกต่างกันตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย (Role Clarification: RC) ของตำแหน่งงาน ประกอบด้วยจำนวนชื่อสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานทั้งหมด จำนวน 125 สมรรถนะและระดับความชำนาญ 5 ระดับโดยมีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators)



แนวทางการประเมินสมรรถนะความสามารถ

การประเมินสมรรถนะความสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรทราบว่าจะพัฒนาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

กปภ. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน โดยให้มีการประเมินร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งพนักงานและผู้บังคับบัญชา การประเมินในลักษณะนี้เป็นรูปแบบของการสื่อสารสองทาง และการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับปรุงวุฒิ

การที่ กปภ. กำหนดรูปแบบการประเมินสองทางนั้นก็เพื่อเปิดโอกาสให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะความสามารถและพัฒนาตนเองต่อไปได้แก่

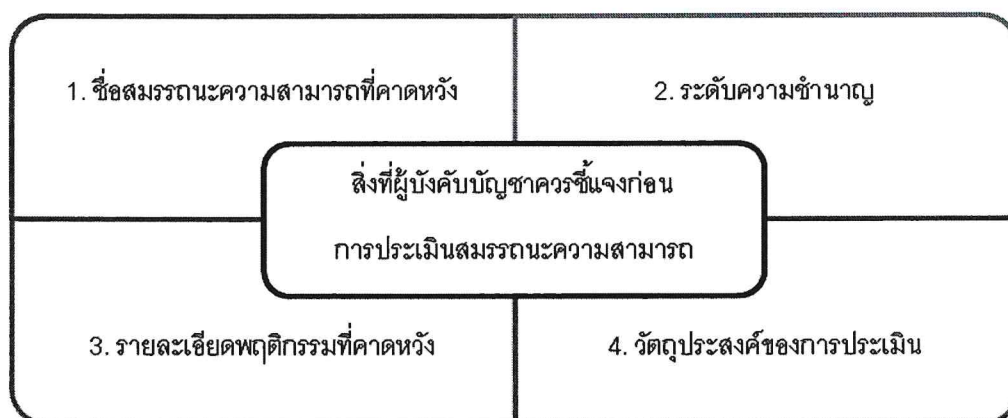
1. พนักงาน เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถตำแหน่งงานของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานในสังกัด

โดยกำหนดรูปแบบการประเมินเป็น 2 รูปแบบดังภาพ

รูปแบบการประเมิน แบบสองทาง	• เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ประเมินเฉพาะ CC และประเมินทุกปี) • เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร (ประเมินสมรรถนะทั้ง 4 ประเภท ประเมิน 2 ปี/ครั้ง) • ประกอบการพัฒนาบุคลากร (เฉพาะพนักงานพื้นที่ดลองงาน)
รูปแบบการประเมินโดย คณะกรรมการ	• เพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง และปรับปรุงวุฒิ

1. ขั้นตอนก่อนการประเมินสมรรถนะความสามารถ

1.1 ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงรายละเอียดของสมรรถนะความสามารถที่กปภ. คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ประกอบด้วย



1.2 ผู้บังคับบัญชาควรบันทึกสมรรถนะความสามารถที่พนักงานทำได้จริงลงใน เครื่องมือบันทึกข้อมูลพฤติกรรมของพนักงาน (O-P-D-I-T) เพื่อให้การประเมินมีความชัดเจนและตรงกับความเป็จริงที่เกิดขึ้นมากที่สุด

2. ขั้นตอนระหว่างการประเมินสมรรถนะความสามารถ

2.1 วิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

การประเมินผลสมรรถนะความสามารถของ กปภ. เป็นวิธีการประเมินสองทางยกเว้นการประเมินผลสมรรถนะความสามารถเพื่อการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับคุณวุฒิ (ประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.) พนักงานประเมินตนเองแล้วเสร็จ และนำเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ โดยประเมินให้ครบทุกสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1.1) อ่านคำนิยามสมรรถนะความสามารถที่ต้องการประเมินในพจนานุกรม (ดาวโหลดได้ที่ <http://hrped.pwa.co.th/prnews/new-competency-dic>)

1.2) พิจารณาพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญโดยพิจารณาแต่ละข้อย่อย (ระดับละ 4 ข้อย่อย)

1.3) ข้อย่อยทุกข้อ มีคะแนน 0.25 คะแนน

(ยกเว้น CC ระดับความชำนาญที่ 1 :ไม่แสดงพฤติกรรม = 0 คะแนน , แสดงพฤติกรรม = 1 คะแนน)

1.4) สามารถประเมินข้ามข้อย่อยในระดับเดียวกันได้ แต่ต้องประเมินครบทุกข้อย่อยในแต่ละระดับ จึงจะสามารถพิจารณาประเมินพฤติกรรมในระดับถัดขึ้นไปได้

2.) ผู้ประเมินลงนามในแบบประเมินสมรรถนะ และแจ้งผลการประเมิน ผู้ได้รับการประเมินลงนามเพื่อรับทราบผลการประเมิน

ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน รายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อร่วมกันพิจารณาประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง และให้ถือว่าเป็นอันสิ้นสุดการประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายนั้น

3. ขั้นตอนหลังการประเมินสมรรถนะความสามารถ

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ประเมิน

ขั้นตอนหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานแล้วเสร็จผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินจะต้องทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ในส่วนของการให้คะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถ และพูดคุยถึงสมรรถนะความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของผู้ถูกประเมิน และแนวทางการพัฒนารายบุคคลเพื่อให้มีสมรรถนะความสามารถที่สูงขึ้น

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ถูกประเมิน

เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ถูกประเมินหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ขั้นตอนและเทคนิคการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ไม่ใช้อารมณ์ในขณะที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ ต้องรับฟังข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากอคติโดยเฉพาะการพูดเพื่อเข้าข้างตนเอง
- สอบถามในข้อที่สงสัย ไม่ควรเก็บไว้และนำมาพูดกลับหลัง
- แสดงความคิดเห็นของตนเองเมื่อมีการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน โดยแสดงความคิดเห็นที่เน้นข้อเท็จจริงมากกว่าการใช้ความรู้สึก
- ไม่กล่าวโทษผู้อื่นหรือกล่าวถึงบุคคลที่สาม เพื่อโยนความผิดที่เกิดขึ้นให้กับผู้อื่น
- แสดงสีหน้าที่สดชื่น แจ่มใส และสายตาที่แสดงออกว่าตนเองมีความยินดีและพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

การนำผลการประเมินสมรรถนะ
ความสามารถไปเชื่อมโยงกับ
การบริหารและการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล



การนำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถไปเชื่อมโยง กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กปภ. นำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ มาเชื่อมโยงกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ ปี 2553 ในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) การแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนปรับปรุง/พัฒนาพนักงานรายบุคคล และต่อมาในปี 2559 เนื่องจากบริบทขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจึงได้มีการปรับปรุงระบบสมรรถนะความสามารถ เพื่อให้สามารถบริหารและพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

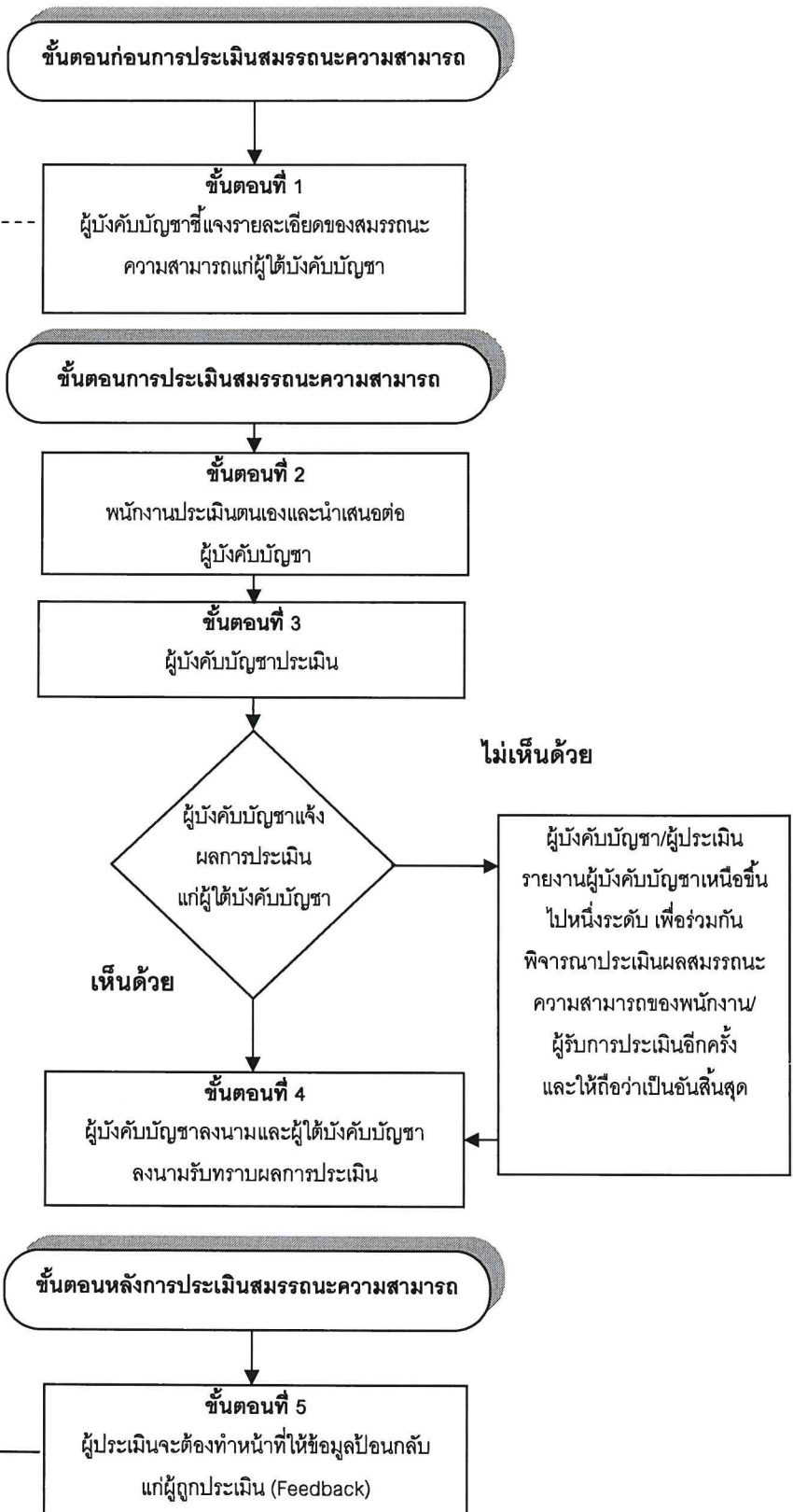
1. การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (เฉพาะสมรรถนะความสามารถหลัก และประเมินทุกปี)

การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะประเมินเฉพาะสมรรถนะความสามารถหลัก และประเมินทุกปีซึ่ง กปภ. กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนผลลัพธ์/ผลสำเร็จของงาน (BSC) และส่วนพฤติกรรม (Competency) โดยกำหนดสัดส่วนในการนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) คือ

- | | |
|--|-----------|
| ● ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงาน (BSC) | ร้อยละ 90 |
| ● ผลการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (CC) | ร้อยละ 10 |

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ก่อนเข้าสู่การประเมิน
แนะนำให้ผู้บังคับบัญชา
บันทึกพฤติกรรมของพนักงาน
ลงในเครื่องมือ O-P-D-I-T



2. การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร (ประเมินสมรรถนะทุกประเภท 2 ปี/ครั้ง)

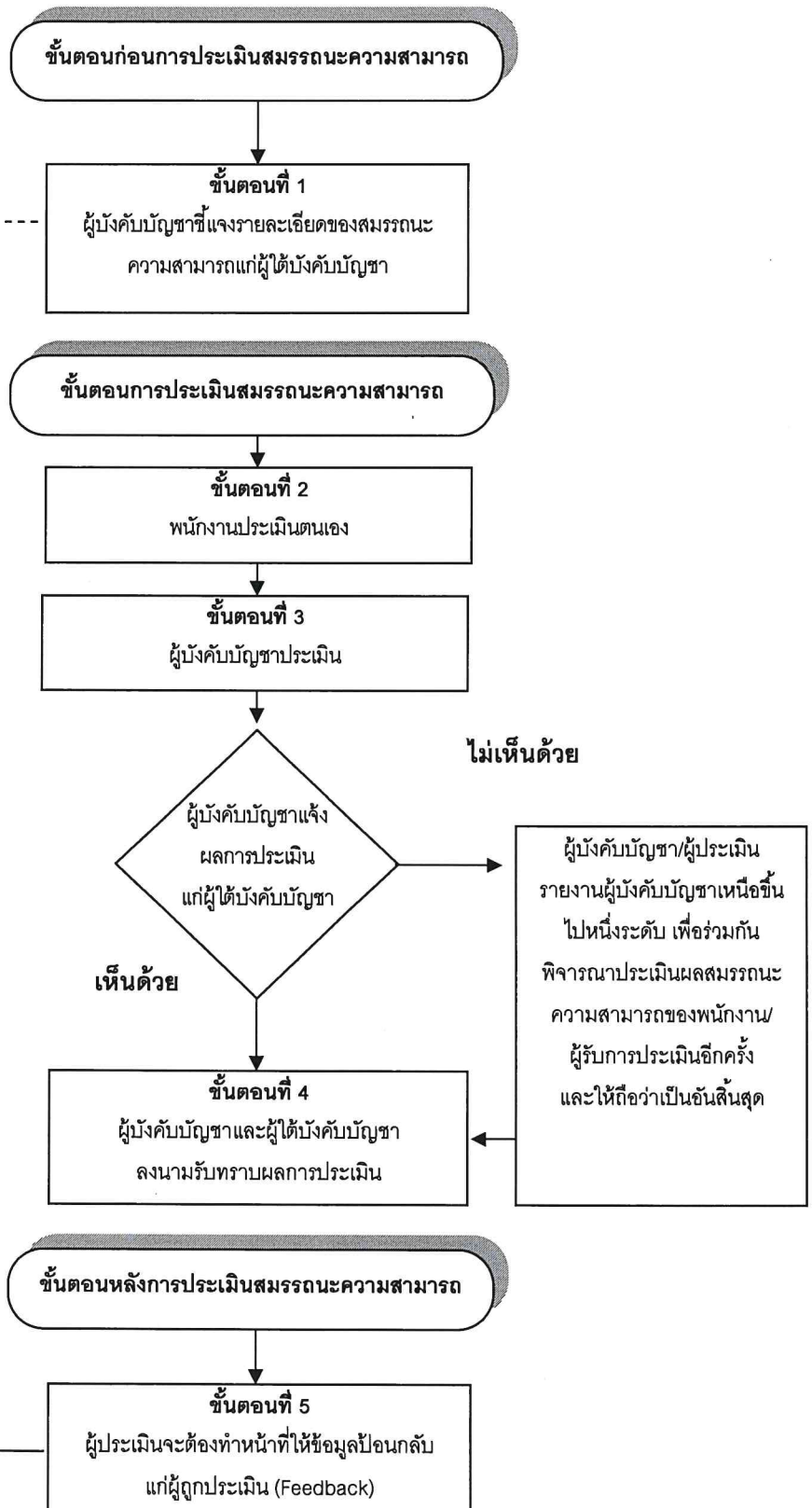
การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร จะทำการ ประเมิน 2 ปี/ครั้ง โดยพนักงานจะได้รับการประเมินทุกสมรรถนะความสามารถตามตำแหน่งงาน เพื่อนำผล การประเมินสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ทั้งนี้ หากปีใดมีการประเมินสมรรถนะความสามารถทุกประเภทจะนำผลการประเมินสมรรถนะ ความสามารถเฉพาะสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) ไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณี พิเศษ (เกิน 1 ขั้น) ประจำปีด้วย

สำหรับพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะความสามารถต่ำกว่าระดับความคาดหวัง (Competency Gap) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะความสามารถเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนามี 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาตนเอง (Non-Training) เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การฝึกอบรม ในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น และการเข้ารับการฝึกอบรม (Training)

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร

ก่อนเข้าสู่อุปกรณ์ประเมิน
แนะนำให้ผู้บังคับบัญชา
บันทึกพฤติกรรมของพนักงาน
ลงในเครื่องมือ O-P-D-I-T
(รายละเอียดหน้า 75-77)

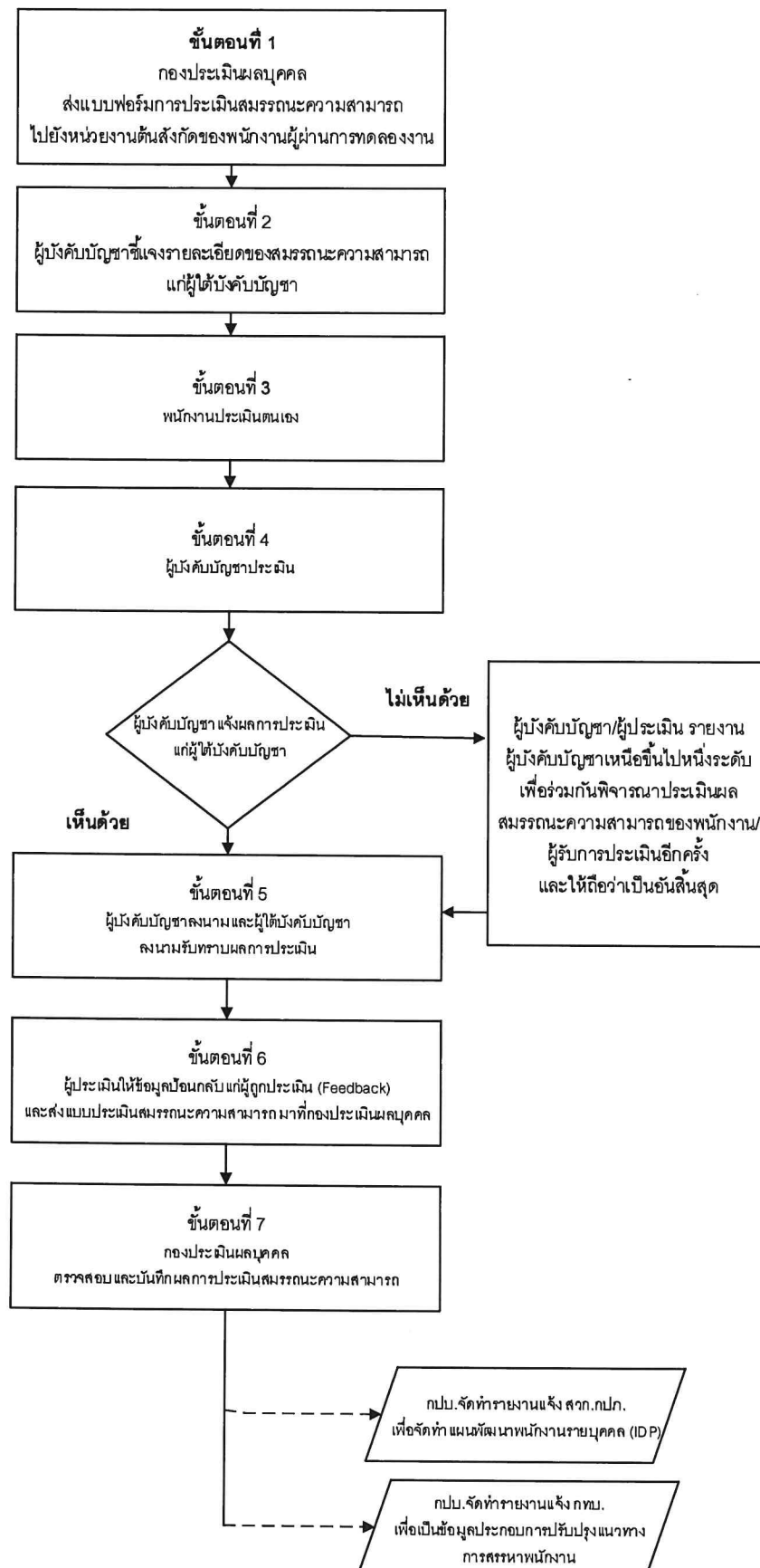


3. การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร (เฉพาะพนักงานที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน)

การประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร(เฉพาะพนักงานที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน) วัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ เพื่อประเมินและพัฒนาพนักงานที่พ้นทดลองงานและมีคำสั่งบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการถาวร โดยจะทำการประเมิน ทุกสมรรถนะความสามารถเพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

*** ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน รายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อร่วมกันพิจารณาประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง และให้ถือว่าเป็นอันสิ้นสุดการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายนั้น

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร (เฉพาะพนักงานที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน)



4. การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง และปรับคุณวุฒิ

4.1 การแต่งตั้งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งกรณีเลื่อนชั้นควมมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

การเลื่อนชั้นควบ หมายถึง การแต่งตั้งเลื่อนชั้นพนักงานให้ดำรงตำแหน่งเดิมในชั้นที่สูงขึ้น (ชั้นควบ)

4.1.1 พนักงานผู้มีสิทธิต้องมีคุณสมบัติครบตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน(ฉบับที่ 30) พ.ศ. 2522 และระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วย

4.1.1.1 อายุการครองชั้นเดิม: ต้องดำรงตำแหน่งในชั้นเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (ยกเว้นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในชั้น 2 ต้องดำรงตำแหน่งในชั้น 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ยกเว้นผู้ได้รับวุฒิไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือเทียบเท่า

4.1.1.2 เงินเดือน: ต้องไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของชั้นที่จะได้รับการแต่งตั้ง

และพนักงานต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

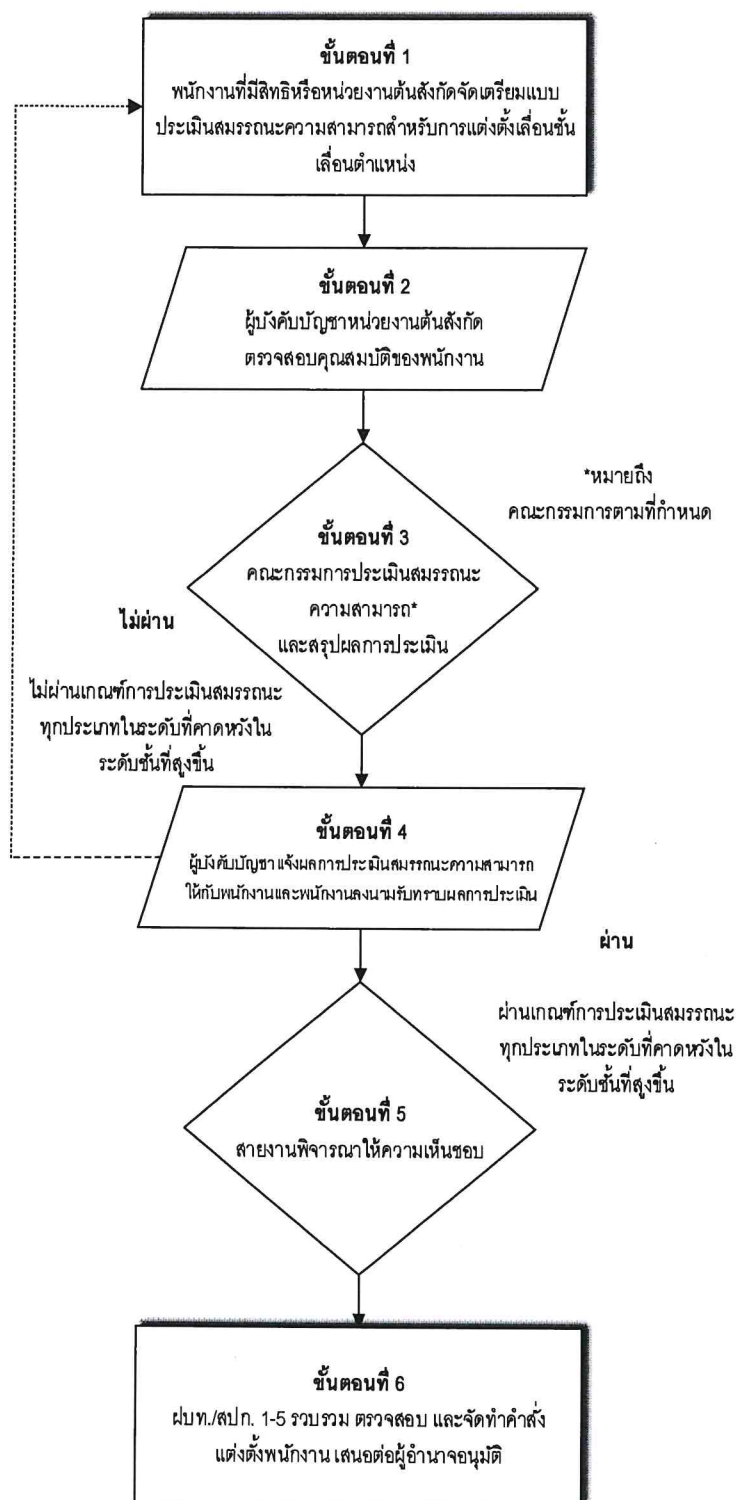
4.1.2 ไม่อยู่ในระหว่างถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย (วินัยไม่ร้ายแรงและวินัยร้ายแรง)

4.1.3 มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลล่าสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

4.1.4 มีผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ตามตำแหน่งงานผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดในระดับชั้นที่สูงขึ้น (เทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนด) ทุกประเภทสมรรถนะ โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

ในกรณีที่ไมผ่านการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ทุกประเภทหรือข้อใดข้อหนึ่ง ให้คณะกรรมการแจ้งข้อที่ควรปรับปรุงให้พนักงานทราบ เพื่อให้โอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ภายในระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน แต่ไม่ควรเกิน 6 เดือน และให้คณะกรรมการทำการประเมินใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องมีการประเมินไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี นับจากวันที่ครบกำหนดการเลื่อนชั้นควบ

ขั้นตอนปฏิบัติการแต่งตั้งเลื่อนชั้น กรณีเลื่อนชั้นควบ



หมายเหตุ: กรณีไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะให้พนักงานปรับปรุง/พัฒนา โดยมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน
แต่ไม่เกิน 6 เดือน และให้คณะกรรมการทำการประเมินใหม่

4.2 การแต่งตั้งเลื่อนชั้น ให้ดำรงตำแหน่ง ในชั้นที่สูงขึ้น กรณีนอกเหนือชั้นควมมีหลักเกณฑ์ การพิจารณา ดังนี้

กรณีนอกเหนือชั้นควม หมายถึง การแต่งตั้งเลื่อนชั้นพนักงานให้ดำรงตำแหน่งเดิมในชั้นที่สูงขึ้น นอกเหนือชั้นควม (เกินชั้นควม) แต่ไม่เกินชั้นสูงสุดของตำแหน่ง และไม่ใช่ว่าตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา และ จะต้องเป็นตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติจัดสรรจากผู้ว่าราชการก่อนที่จะมีการเสนอขอแต่งตั้งเลื่อนชั้น

4.2.1 มีตำแหน่งชั้นว่าง : ต้องมีตำแหน่งชั้นว่างก่อนที่จะเปิดให้มีการเสนอขอแต่งตั้งให้เลื่อนชั้นและเป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งต้องได้รับอนุมัติจัดสรรตำแหน่งรองรับจากผู้ว่าราชการ โดยให้ยุบตำแหน่งชั้นเดิม เมื่อได้รับการแต่งตั้งเลื่อนชั้นแล้ว

4.2.2 พนักงานผู้มีสิทธิต้องมีคุณสมบัติครบตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตรา เงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์ การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน(ฉบับที่ 30) พ.ศ. 2522 และระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วย

4.2.2.1 ดำรงตำแหน่งชั้นสูงสุดของชั้นควม แต่ไม่เกินชั้นสูงสุดของตำแหน่ง

4.2.2.2 อายุการครองชั้นเดิม: ต้องดำรงตำแหน่งในชั้นเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

4.2.2.3 เงินเดือน: ต้องไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของชั้นที่จะได้รับการแต่งตั้ง

และพนักงานต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

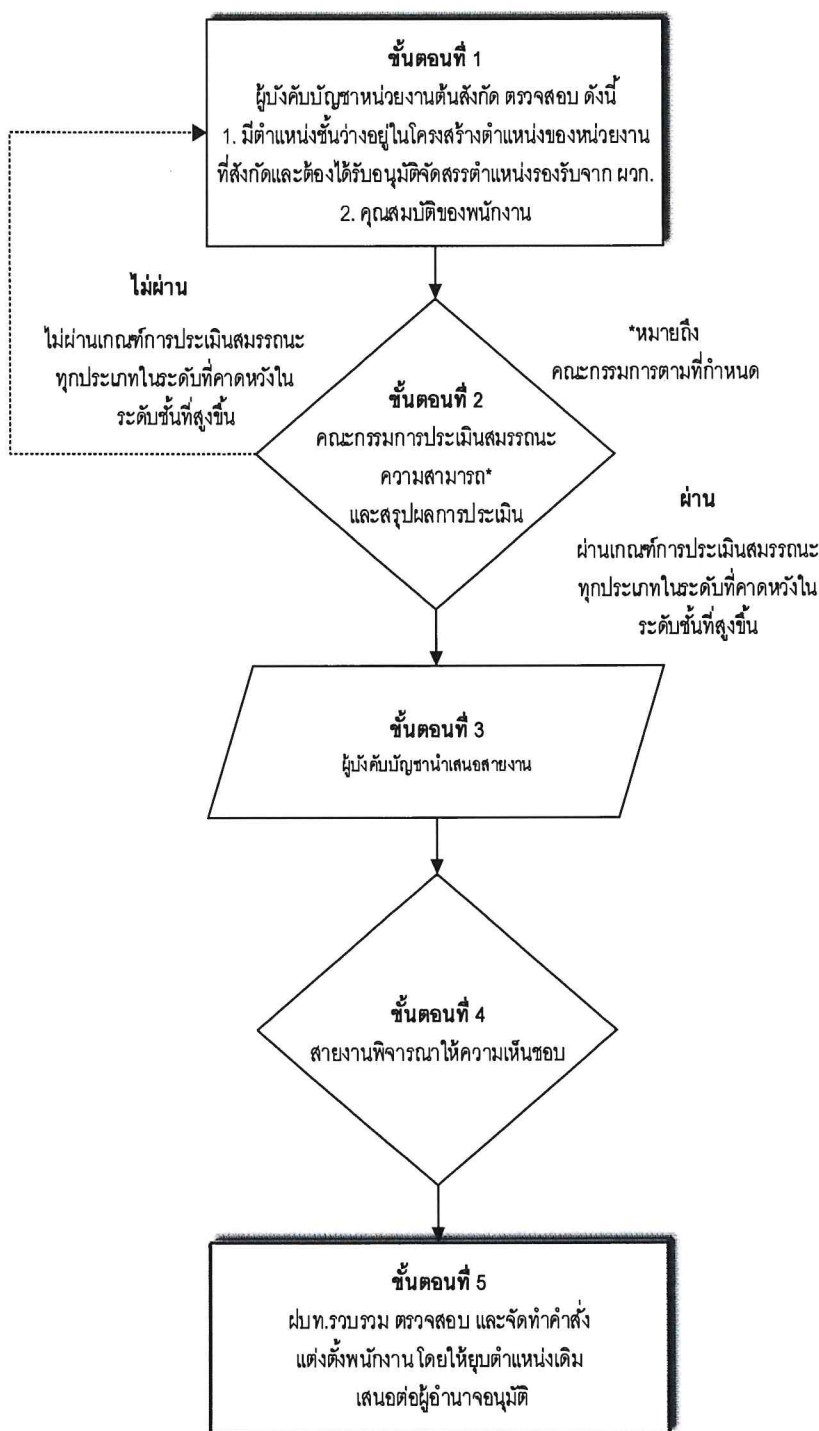
4.2.3 ไม่อยู่ในระหว่างการถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย(วินัยไม่ร้ายแรงและวินัยร้ายแรง)

4.2.4 มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลล่าสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

4.2.5 มีผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดในระดับชั้นที่สูงขึ้น (เทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนด) ทุกประเภทสมรรถนะ โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

ทั้งนี้ สำหรับในกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่งในชั้นที่สูงขึ้น กรณีนอกเหนือชั้นควม ที่ผ่านการสอบคัดเลือกตามที่ กปภ. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องมีการประเมินสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว

ขั้นตอนปฏิบัติการแต่งตั้งเลื่อนชั้น ให้ดำรงตำแหน่งในชั้นที่สูงขึ้นกรณีนอกเหนือชั้นควบ



หมายเหตุ: สำหรับกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่งในชั้นที่สูงขึ้น กรณีนอกเหนือชั้นควบที่ผ่านการสอบ
คัดเลือกตามที่ กปภ. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องมีการประเมินสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์
ดังกล่าว

4.3 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง กรณีตำแหน่งว่างมีหลักเกณฑ์ดังนี้

กรณีตำแหน่งว่าง หมายถึง เป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในกรอบอัตรากำลัง และได้รับการจัดสรรอัตรากำลัง และมีงบประมาณรองรับแล้ว แต่ยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง เนื่องจากการโยกย้ายและการพ้นสภาพของพนักงาน เช่น การเสียชีวิต การลาออก หรือการเกษียณอายุ

4.3.1 ต้องมีตำแหน่งว่างรองรับก่อนที่จะมีการเสนอขอแต่งตั้ง และต้องเป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งได้รับการจัดสรรอัตรากำลัง และมีงบประมาณรองรับ

4.3.2 พนักงานผู้มีสิทธิต้องมีคุณสมบัติครบตามระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบ กปภ. ว่าด้วยการย้ายและการหมุนเวียนพนักงาน พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

และพนักงานต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

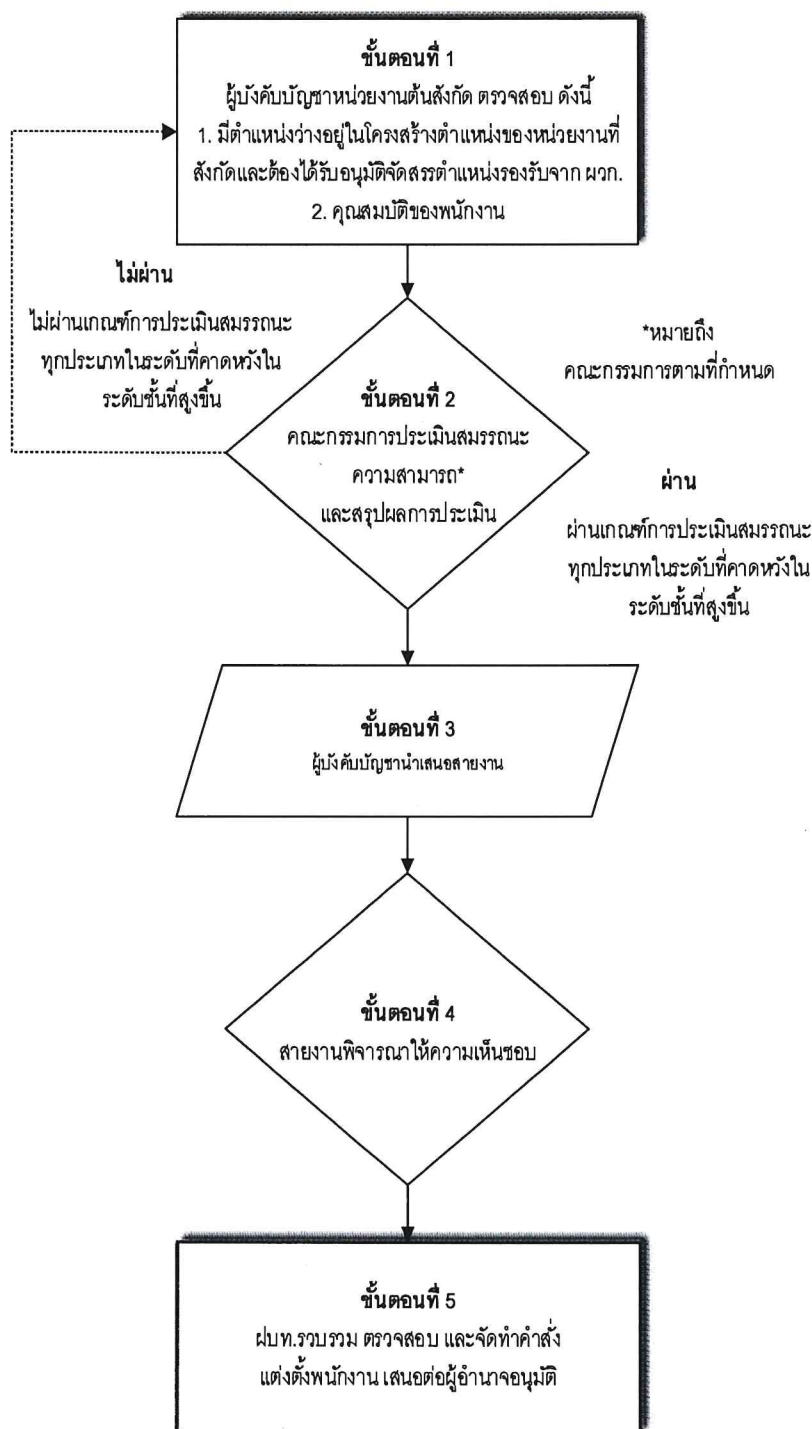
4.3.3 ไม่อยู่ในระหว่างการถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย(วินัยไม่ร้ายแรงและวินัยร้ายแรง)

4.3.4 มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลล่าสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

4.3.5 มีผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดในระดับชั้นที่สูงขึ้น (เทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนด) ทุกประเภทสมรรถนะ โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

ทั้งนี้ สำหรับในกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่ง กรณีตำแหน่งว่าง ที่ผ่านการสอบคัดเลือกตามที่ กปภ. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องมีการประเมินสมรรถนะความสามารถ ตามหลักเกณฑ์ ดังกล่าว

ขั้นตอนปฏิบัติการแต่งตั้งเลื่อนชั้น ให้ดำรงตำแหน่งกรณีตำแหน่งว่าง



หมายเหตุ: สำหรับกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่งในขั้นที่สูงขึ้น กรณีตำแหน่งว่างที่ผ่านการสอบ
คัดเลือกตามที่ กปภ. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องการประเมินสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์
ดังกล่าว

4.4 การแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่ง กรณีการเปลี่ยนตำแหน่งปรับ คุณวุฒิมีหลักเกณฑ์ดังนี้

การเปลี่ยนตำแหน่ง หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ โดยใช้คุณวุฒิแรกบรรจุ และหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้ ให้ยุบตำแหน่งเดิม เพื่อมิให้มีตำแหน่งใหม่เพิ่มขึ้น

การปรับคุณวุฒิ หมายถึง การใช้คุณวุฒิที่ต่างจากคุณวุฒิแรกบรรจุเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน ไม่ว่าคุณวุฒินั้นจะมีอยู่ก่อนหรือหลังจากการบรรจุเป็นพนักงานก็ตาม

การเปลี่ยนตำแหน่งและการปรับคุณวุฒิ หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยใช้คุณวุฒิที่ต่างจากคุณวุฒิแรกบรรจุในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าคุณวุฒินั้นจะมีอยู่ก่อนหรือหลังจากการบรรจุเป็นพนักงานก็ตาม ทั้งนี้ ให้ยุบตำแหน่งเดิม เพื่อมิให้มีตำแหน่งใหม่เพิ่มขึ้น

4.4.1 ต้องเป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานที่สังกัด โดยให้ยุบตำแหน่งเดิมเมื่อได้รับการเปลี่ยนตำแหน่งและปรับคุณวุฒิ

4.4.2 พนักงานผู้มีสิทธิต้องมีคุณสมบัติครบตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 30) พ.ศ. 2522 และระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

และพนักงานต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

4.4.3 ต้องมีคุณวุฒิตรงตามตำแหน่งที่ขอปรับเปลี่ยน หรือมีประสบการณ์ตามระเบียบข้อ 4.2

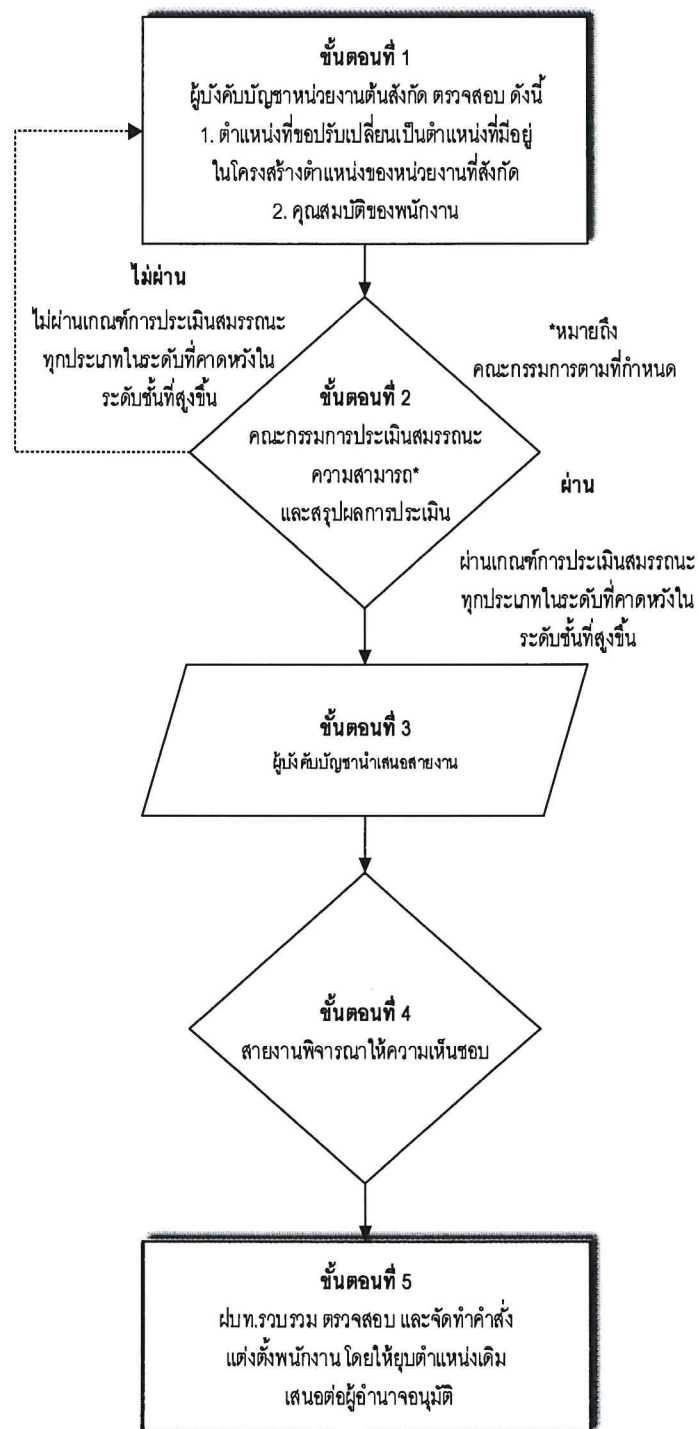
4.4.4 ไม่อยู่ในระหว่างการถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย (วินัยไม่ร้ายแรงและวินัยร้ายแรง)

4.4.5 มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลล่าสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

4.4.6 มีผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดในระดับชั้นที่สูงขึ้น (เทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนด) ทุกประเภทสมรรถนะ โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

ทั้งนี้ สำหรับในกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่งในชั้นที่สูงขึ้น กรณีการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับคุณวุฒิ ที่ผ่านการสอบคัดเลือกตามที่ กปภ. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องมีการประเมินสมรรถนะความสามารถ ตามหลักเกณฑ์ ดังกล่าว

ขั้นตอนปฏิบัติการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งกรณีการเปลี่ยนตำแหน่ง และ ปรับคุณวุฒิ



หมายเหตุ: สำหรับกรณีการแต่งตั้งเลื่อนชั้นให้ดำรงตำแหน่ง กรณีการเปลี่ยนตำแหน่งและปรับคุณวุฒิ ที่ผ่านการสอบคัดเลือกตามที่ กปร. กำหนด กรณีเช่นนี้ ไม่ต้องการประเมินสมรรถนะความสามารถ ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว

ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล
กองประเมินผลบุคคล งานประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

หมายเลขโทรศัพท์ 02-551-8962

www.hrped.pwa.co.th

Facebook: PWA Competency

