



ที่ นร ๑๐๐๘.๕/๑

คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ
สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม ๑๐๓๐๐

๕ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม มหาวิทยาลัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำอธิบายประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔

ตามที่คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการได้มีประกาศคณะกรรมการบริหาร
พนักงานราชการ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานราชการ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๔ เป็นต้นไป นั้น

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ
ตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการ
บริหารพนักงานราชการในเรื่องต่างๆ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคำอธิบายการดำเนินการตาม
ประกาศดังกล่าว ตามรายละเอียดในสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและใช้เป็นแนวทางดำเนินการในเรื่องดังกล่าวต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นางสุชาดา รังสินันท์)

รองเลขาธิการ ก.พ.

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ

ศูนย์บริหารพนักงานราชการ

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๗๗ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๗๓ ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๗๕

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๗๗

คำอธิบาย

ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ

เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔

แนวคิด

- การจ้างพนักงานราชการอยู่ภายใต้แนวคิดและปรัชญาที่เป็นทางเลือกการจ้างงานภาครัฐที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ภายใต้สัญญาจ้าง เพื่อสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องใช้กำลังคนเพิ่มขึ้น หรือเป็นการจ้างเพื่อสนับสนุนงานเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์สำคัญที่มีผลกระทบสูง ต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเป็นการจ้างระยะสั้น ระยะเวลาการจ้างสิ้นสุดตามภารกิจ ซึ่งจะมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

หลักการ

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสอดคล้องกับแนวคิดและปรัชญาของการจ้างพนักงานราชการที่เป็นทางเลือกการจ้างงานภายใต้สัญญาจ้าง และมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

วัตถุประสงค์

- เพื่อประโยชน์ในการที่ส่วนราชการจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารพนักงานราชการและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ แล้วแต่กรณี ดังนี้
 - (๑) การเลื่อนค่าตอบแทน
 - (๒) การเลิกจ้าง
 - (๓) การต่อสัญญาจ้าง
- เพื่อสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนพนักงานราชการที่มีผลงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน
- เพื่อรักษาความเป็นธรรม ทั้งการบริหารค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานราชการมีด้วยกัน ๒ ประเภท ได้แก่ พนักงานราชการทั่วไป และพนักงานราชการพิเศษ ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบในเรื่องความยากง่ายของงาน การใช้ทักษะ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญ และผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่มีต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยพนักงานราชการทั่วไปจะปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ หรืองานทั่วไปของส่วนราชการ เช่น งานบริการ งานเทคนิค งานบริหารทั่วไป งานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งมีทั้งงานปฏิบัติที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก

งานที่มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในระดับที่ไม่ยุ่งยาก งานตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล งานจำเป็นเร่งด่วน งานที่มีผลกระทบต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของประชาชน งานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบในเชิงวิจัยและพัฒนา ซึ่งแตกต่างจากพนักงานราชการพิเศษซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสูงมากเป็นพิเศษ เพื่อปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะเรื่องของส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการจ้างให้ปฏิบัติงานที่มีภารกิจหรือเป้าหมายชัดเจน และมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดแน่นอน

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไปและพนักงานราชการพิเศษ อยู่บนหลักเกณฑ์พื้นฐานผลสำเร็จของงานเช่นเดียวกัน แต่จะมีเพียงรายละเอียดการประเมินบางส่วนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงาน และลักษณะของการจ้างงาน ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

๑. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป

๑.๑ องค์ประกอบการประเมิน

๑.๑ ให้ครอบคลุมอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ คือ “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการปฏิบัติงาน” โดยสัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดมากกว่า ๒ องค์ประกอบก็ได้

๑.๒ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานควรพิจารณาจาก “ความสำเร็จของงาน” ตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจัยการประเมินตัวชี้วัด ความสำเร็จของงานให้พิจารณา ๔ ปัจจัย ได้แก่

- ปริมาณผลงาน
- คุณภาพผลงาน
- ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา
- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะใด ปัจจัยใด ด้วยน้ำหนักคะแนนเท่าใด ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินตกลงกับพนักงานราชการ ซึ่งควรต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

๑.๓ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ให้ประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในระหว่างรอบการประเมิน และส่งผลต่อความสำเร็จของงาน จากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการกำหนด โดยให้ส่วนราชการระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ

๑.๒ ผู้ประเมิน

ผู้ประเมินของพนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้มอบหมายงาน และ/หรือผู้กำกับดูแลพนักงานราชการ และการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ หรือ ๒ ระดับ เป็นผู้กลั่นกรองผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

๑.๓ ระดับผลการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป มีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับผลการประเมิน ตามช่วงคะแนนประเมิน ดังนี้

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

๑.๔ คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ช่วยพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมจากการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อหัวหน้าส่วนราชการ โดยส่วนราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณาการกลั่นกรองในระดับสำนัก/กองด้วยก็ได้

คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานที่มีพนักงานราชการทั่วไปปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการ และมีผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นกรรมการและเลขานุการ

๑.๕ ระยะเวลาการประเมิน

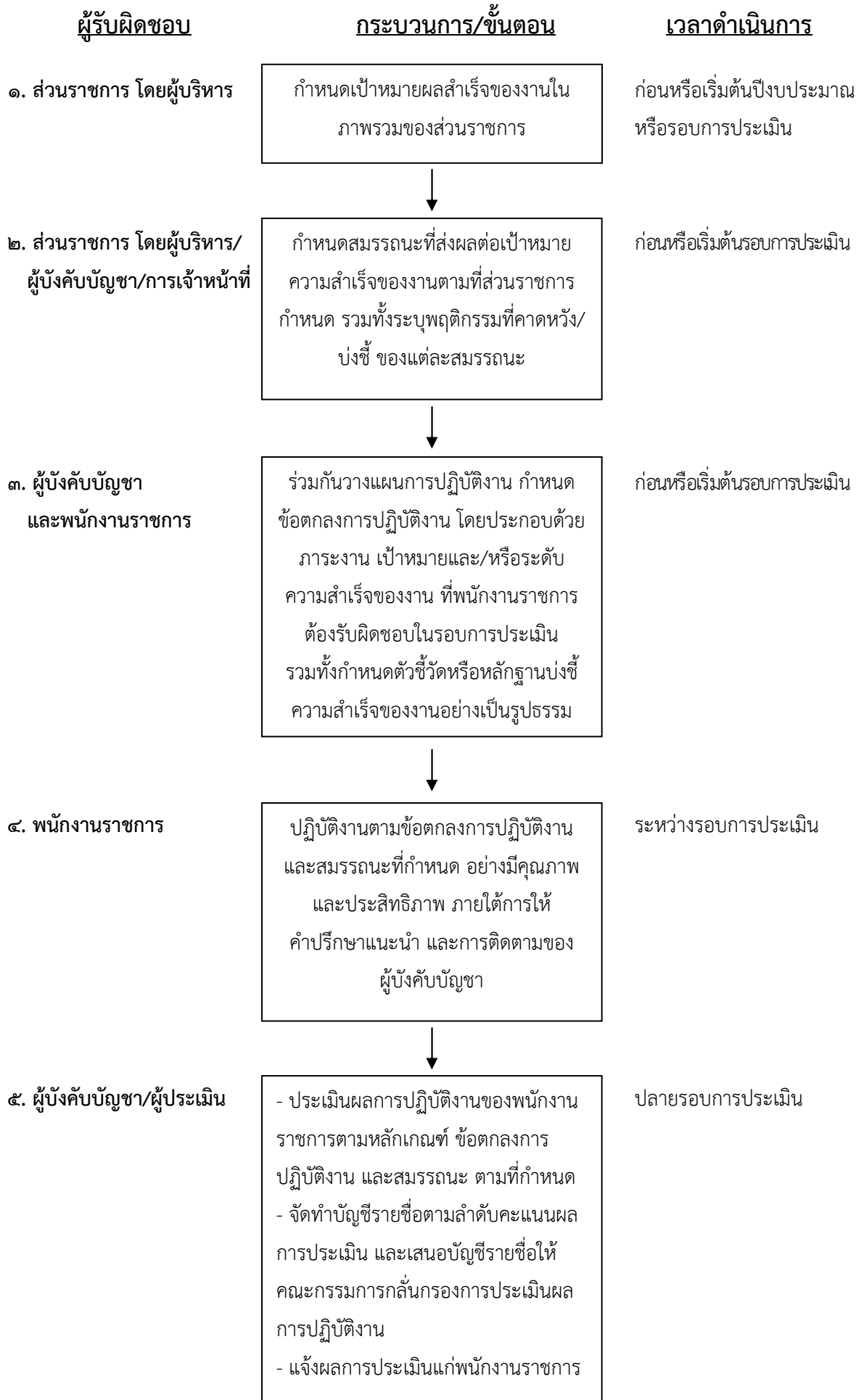
ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไปปีละ ๒ ครั้ง ตามปีงบประมาณ ดังนี้

ครั้งที่ ๑ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ ๒ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

๑.๖ กระบวนการ/ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยอาจดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้



๑.๗ การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง และการต่อสัญญาจ้างของพนักงานราชการทั่วไป

กรณีการเลิกจ้าง :

พนักงานราชการทั่วไปผู้ใดมีคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ครั้ง ติดต่อกันต่ำกว่าระดับ “ดี” ให้ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจความเห็นเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อพิจารณาสั่งเลิกจ้าง

กรณีการต่อสัญญาจ้าง :

ส่วนราชการจะต่อสัญญาจ้างพนักงานราชการทั่วไปผู้ใด ให้ดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์ ดังนี้

(๑) ส่วนราชการจะต้องมีกรอบอัตรากำลังของพนักงานราชการ จึงจะสามารถดำเนินการต่อสัญญาจ้างได้

(๒) ส่วนราชการจะต้องมีหลักฐานโดยละเอียดชัดเจนที่แสดงว่า นโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ที่ดำเนินการอยู่นั้น ยังคงมีการดำเนินการต่อและจำเป็นต้องใช้พนักงานราชการปฏิบัติงานต่อไป หากส่วนราชการ ไม่มีแผนงานหรือโครงการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ หรือไม่มีหลักฐานแสดงโดยชัดเจน ก็ให้เลิกจ้างพนักงานราชการ

(๓) พนักงานราชการผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้ต่อสัญญาจ้าง จะต้องมีความเฉลี่ยของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ครั้งติดต่อกันในปีที่จะต่อสัญญาจ้างไม่ต่ำกว่าระดับ “ดี”

๒. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการพิเศษ

พนักงานราชการพิเศษเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสูง ซึ่งส่วนราชการส่วนใหญ่จ้างเพื่อให้ปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับส่วนราชการ แต่ในงาน บางลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิอาจจำเป็นต้องปฏิบัติงานเองด้วยเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของภาระงานที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่จะจ้างเป็นงานหรือโครงการที่มีภารกิจหรือเป้าหมายชัดเจน และมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดแน่นอน โดยได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการพิเศษจึงได้กำหนดไว้ ดังนี้

๒.๑ ผู้ประเมิน

ผู้ประเมินพนักงานราชการพิเศษ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานหรือโครงการ และหัวหน้าส่วนราชการ

๒.๒ องค์กรประกอบการประเมิน

ให้ครอบคลุมอย่างน้อย ๒ องค์กรประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐

๒.๓ ระยะเวลาการประเมิน

ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยกำหนดให้เหมาะสมกับระยะเวลาการจ้างงาน และเป้าหมายงาน/โครงการ เช่น ประเมินเป็นระยะๆ เดือนละครั้ง สองเดือนครั้ง หรือประเมินรายไตรมาส หรือประเมินเมื่องาน/โครงการได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วร้อยละ ๒๕ ร้อยละ ๕๐ ร้อยละ ๗๕ หรือร้อยละ ๑๐๐ โดยเทียบเคียงกับเป้าหมายของงาน/โครงการ

๓. คำอธิบายการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวอย่างท้ายประกาศ

ส่วนราชการอาจใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไปและพนักงานราชการพิเศษตามแนบท้ายประกาศ ซึ่งจะครอบคลุมงาน/ภารกิจที่พนักงานราชการได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงาน ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง อย่างไร หรือส่วนราชการอาจปรับหรือจัดทำแบบประเมินขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการกำหนดก็ได้

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั้ง ๒ ประเภท ตามตัวอย่างที่แนบท้ายประกาศ มีรายละเอียดคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ จึงขออธิบายวิธีการกรอกแบบประเมินโดยรวม ดังนี้

๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้พิจารณาจากความสำเร็จของงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การทำงานได้สำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(๒) ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ/ภารกิจ/งานที่มอบหมายให้พนักงานราชการปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความสำเร็จที่ต้องการจากภารกิจ/งานที่มอบหมายนั้นๆ จากนั้นให้กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลสำเร็จของงาน โดยให้พิจารณาจาก ๔ ปัจจัย ได้แก่ ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(๓) เมื่อได้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานแล้ว ให้กำหนดค่าเป้าหมายเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยค่าเป้าหมายจะต้องสะท้อนต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ซึ่งค่าเป้าหมายแบ่งเป็น ๕ ระดับไล่เรียงจากเป้าหมายผลงานระดับต่ำสุดไปสู่ระดับสูงสุด คือ ตั้งแต่ระดับ ๑-๒-๓-๔-๕ โดยเป้าหมายผลงานที่เป็นมาตรฐานทั่วไปให้อยู่ที่ระดับคะแนน ๓

- **ระดับ ๑ คะแนน** สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ยอมรับได้”
- **ระดับ ๒ คะแนน** สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน”
- **ระดับ ๓ คะแนน** สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน”
- **ระดับ ๔ คะแนน** สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง”
- **ระดับ ๕ คะแนน** สำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับ “ค่าเป้าหมายระดับยากมาก”

(๔) เนื่องจากพนักงานราชการอาจได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหลายด้าน และอาจมีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงควรจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละภารกิจ/งาน และให้น้ำหนักคะแนนตามความสำคัญ โดยคะแนนรวมทุกงานของพนักงานราชการแต่ละคนจะเท่ากับ ๑๐๐

(๕) เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อสรุปเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

๓.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

(๑) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานราชการให้ประเมินจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

(๒) ส่วนราชการจึงควรกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ และสอดคล้องกับภารกิจหรือแผนงานที่ส่วนราชการมอบหมายให้พนักงานราชการปฏิบัติ ซึ่งจะมีจำนวนสมรรถนะเท่าใด และเป็นสมรรถนะด้านใดบ้างขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ รวมทั้งอาจเหมือนหรือแตกต่างจากข้าราชการก็ได้ ทั้งนี้ ในกระบวนการสรรหาพนักงานราชการของส่วนราชการได้มีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานราชการที่ต้องการไว้ในเบื้องต้นแล้ว ส่วนราชการอาจนำมาใช้หรือทบทวนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็ได้

(๓) เมื่อกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินแล้ว ให้กำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานราชการแสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานราชการบรรลุเป้าหมาย/ผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(๔) การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จในช่วงก่อนหรือต้นรอบการประเมิน และควรให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานราชการถึงสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะว่าพนักงานราชการแต่ละกลุ่มงานหรือมีลักษณะงานที่แตกต่างกันอาจมีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน หรือแม้เป็นสมรรถนะตัวเดียวกัน แต่อาจมีการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันตามลักษณะงานก็ได้ และเมื่อถึงเวลาประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน ให้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานราชการเปรียบเทียบกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

(๕) การประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานกำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนักของการประเมินไว้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ สำหรับพนักงานราชการทั่วไป และไม่เกินร้อยละ ๑๐ สำหรับพนักงานราชการพิเศษ

(๖) สมรรถนะของพนักงานราชการในแต่ละกลุ่มงาน หรือในกลุ่มงานเดียวกัน แต่ชื่อตำแหน่งต่างกัน อาจมีการจัดลำดับหรือให้น้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น พนักงานราชการที่ปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชน อาจให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้าน “การบริการที่ดี” โดยให้น้ำหนักมากกว่าสมรรถนะตัวอื่น แต่ทั้งนี้ น้ำหนักรวมของสมรรถนะทุกตัวเท่ากับ ๑๐๐

(๗) การประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานให้อ้างอิงจากข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมของพนักงานราชการที่แสดงออกจริงในการปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้วิธีการคาดคะเน หรือการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน ดังนั้น ในการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินควรต้องทำความเข้าใจกับสมรรถนะและ พฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจและสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง

(๘) การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินพฤติกรรมของพนักงานราชการที่แสดงในการทำงานที่แสดงออกเป็นประจำ ดังนั้น ผู้ประเมินควรต้องมีการสังเกต และบันทึกพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน เพื่อช่วยลดปัญหาการประเมินที่ผิดพลาด และความเห็นที่ไม่ตรงกันเมื่อแจ้งผลการประเมิน

(๙) การให้คะแนนการประเมินสมรรถนะ อาจกำหนดระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกไว้เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ ๑ “ต่ำกว่ากำหนดมาก” หมายถึง ไม่ค่อยปรากฏคุณลักษณะ หรือแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ไม่ชัดเจนหรือน้อยกว่าที่กำหนดมาก

ระดับ ๒ “ต่ำกว่ากำหนด” หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดพอสมควร และแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้น้อยกว่าที่กำหนด ค่อนข้างมีความสม่ำเสมอ สะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับปานกลาง

ระดับ ๓ “ตามกำหนด” 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

๓.๓ สรุปผลประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๑) การคิดคะแนนด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละรายการคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละรายการ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้วรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้ จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยคูณด้วย ๑๐๐ ดังตัวอย่างตามตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างการคิดคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน้าที่/ความรับผิดชอบ	ตัวชี้วัด/ผลงานจริง	ระดับค่าเป้าหมาย (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = กxข)
		๑	๒	๓	๔	๕		
๑. จัดฝึกอบรมตามแผนพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี	ตัวชี้วัด : ๑.๑ ร้อยละของจำนวนครั้งของการจัดฝึกอบรมที่จัดได้ทั้งหมดเทียบกับแผนพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี	น้อยกว่าร้อยละ ๘๖	๘๖-๙๐	๙๑-๙๕	๙๖-๙๙	๑๐๐	๒๕	๓ X ๒๕ = ๐.๗๕ ๑๐๐
	ผลงานจริง : ร้อยละ ๙๒			X				
	ตัวชี้วัด : ๑.๒ ร้อยละเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	น้อยกว่าร้อยละ ๘๑	๘๑-๘๕	๘๖-๙๐	๙๑-๙๕	๙๖-๑๐๐	๒๕	๑.๐๐
ผลงานจริง : ร้อยละ ๙๕				X				
๒. จัดทำฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของข้าราชการ	ตัวชี้วัด : ๒.๑ ความเป็นปัจจุบันของฐานข้อมูลการฝึกอบรมของข้าราชการทั้งหมด	น้อยกว่าร้อยละ ๘๖	๘๖-๙๐	๙๑-๙๕	๙๖-๙๙	๑๐๐	๕๐	๒.๐๐
	ผลงานจริง : ร้อยละ ๙๖				X			
รวม							๑๐๐	๓.๗๕

ต้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดของงาน/ภารกิจ

กำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด โดยน้ำหนักตัวชี้วัดทั้งหมดรวมกันเป็น ๑๐๐

ผลงานจริงที่ทำได้เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเพื่อดูว่าผลงานที่ได้นั้น ได้คะแนนระดับใด

กรอกผลงานจริงที่ทำได้

นำคะแนนที่ได้คูณน้ำหนัก/๑๐๐
 $3 \times 25 = 0.75$
 100

ผลรวมคะแนนของทุกตัวชี้วัด

$$\begin{aligned} \text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน} &= \frac{\text{คะแนนรวมของทุกตัวชี้วัด (ค)}}{๕} \times ๑๐๐ \\ &= \frac{๓.๗๕}{๕} \times ๑๐๐ = ๗๕ \text{ คะแนน} \end{aligned}$$

(๒) การคิดคะแนนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ให้นำคะแนนประเมินที่ได้รับแต่ละสมรรถนะคูณด้วยน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ แล้วหารด้วย ๑๐๐ แล้วรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้จากนั้นหารด้วย ๕ ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม แล้วแปลงคะแนนให้เป็นฐานคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยการคูณด้วย ๑๐๐ ดังตัวอย่างตามตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างการคิดคะแนนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับที่แสดงออกจริง (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = กxข)
	ต่ำกว่ากำหนดมาก ๑	ต่ำกว่ากำหนด ๒	ตามกำหนด ๓	เกินกว่าที่กำหนด ๔	เกินกว่าที่กำหนดมาก ๕		
๑. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ * แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง * พยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา * มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน * พยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา * แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง * มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					X	๕๐	๒.๕
๒. สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ * จับประเด็น หรือแยกแยะประเด็นออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ * วางแผนงานโดยแตกประเด็นออกเป็นส่วนๆ หรือกำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ * เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของงานหรือปัญหา * จัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของงานหรือกิจกรรมได้ * เข้าใจและสามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่มีความซับซ้อนของงานหรือปัญหาในแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ได้			X			๕๐	๑.๕
					รวม	๑๐๐	๔.๐

กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ

กำหนดน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ โดยน้ำหนักสมรรถนะทั้งหมดรวมกันเป็น ๑๐๐

ผู้ประเมินให้คะแนนประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกจริง

นำคะแนนที่ได้คูณน้ำหนัก/๑๐๐
 $๕ \times ๕๐ = ๒.๕$
 ๑๐๐

ผลรวมคะแนนของทุกสมรรถนะ

$$\begin{aligned} \text{คะแนนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน} &= \frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค)}}{๕} \times ๑๐๐ \\ &= \frac{๔.๐}{๕} \times ๑๐๐ = ๘๐ \text{ คะแนน} \end{aligned}$$

(๓) สรุปผลการประเมิน ให้นำ “คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “คะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน” คูณกับน้ำหนักที่กำหนดไว้ แล้วบวกกันเพื่อรวมเป็นผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับรอบการประเมินนี้ ดังตัวอย่างตามตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างการคิดคะแนนสรุปผลการประเมิน

กรอกคะแนนประเมินที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗๕ คะแนน) และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ (๘๐ คะแนน)		สัดส่วน/น้ำหนัก องค์ประกอบการประเมิน ตามที่ส่วนราชการกำหนด		
องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	% น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) x (ข)	นำคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานคูณ % สัดส่วนที่กำหนด แล้วหารด้วย ๑๐๐ คะแนนผลสัมฤทธิ์ = $\frac{75 \times 80}{100} = 60$ คะแนนพฤติกรรม = $\frac{80 \times 20}{100} = 16$
ผลการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๕	๘๐	๖๐	
ผลการประเมินด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	๘๐	๒๐	๑๖	
รวม			๗๖	
สรุปผลคะแนนประเมิน สำหรับการประเมินครั้งนี้				

ระดับผลการประเมิน

นำสรุปผลคะแนนประเมินที่ได้ มาหาเครื่องหมายว่าอยู่ในระดับผลการประเมินใด โดย ๗๖ คะแนน อยู่ในช่วงคะแนน ๗๕-๘๔ คือ ระดับผลการประเมิน “ดี”		
ระดับผลการประเมิน ครั้งที่ ๑	ระดับผลการประเมิน ครั้งที่ ๒	สรุปผลการประเมินทั้งปี (ผลการประเมินครั้งที่ ๑ + ผลการประเมินครั้งที่ ๒) ๒
<input type="checkbox"/> ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % <input type="checkbox"/> ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % <input checked="" type="checkbox"/> ดี ๗๕ - ๘๔ % <input type="checkbox"/> พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % <input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	<input type="checkbox"/> ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % <input type="checkbox"/> ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % <input type="checkbox"/> ดี ๗๕ - ๘๔ % <input type="checkbox"/> พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % <input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %	<input type="checkbox"/> ดีเด่น ๙๕ - ๑๐๐ % <input type="checkbox"/> ดีมาก ๘๕ - ๙๔ % <input type="checkbox"/> ดี ๗๕ - ๘๔ % <input type="checkbox"/> พอใช้ ๖๕ - ๗๔ % <input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง ๐ - ๖๔ %

(๔) ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน เป็นการให้ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเกี่ยวกับผลงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

(๕) การรับทราบผลการประเมิน เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินทำการแจ้งผลการประเมินหรือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินว่า ผลงานของพนักงานราชการแต่ละคนอยู่ในระดับใด มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อะไรเป็นจุดแข็ง อะไรที่ควรต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้พูดคุยหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยในการแจ้งผลนี้ ต้องให้พนักงานราชการลงนามรับทราบด้วย หากพนักงานราชการไม่ยินยอมลงนาม ให้ผู้ประเมินบันทึกไว้เป็นหลักฐานว่าได้แจ้งผลการประเมินแก่พนักงานราชการแล้ว และระบุวันที่แจ้งผลการประเมินด้วย

(๖) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ประเมินไว้ โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยหรือมีความเห็นแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอย่างไร

(๗) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) กรณีที่ต้องการให้มีการกลั่นกรองผลการประเมินหลายระดับอาจให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป โดยให้ระบุว่าเห็นด้วยหรือมีความเห็นแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอย่างไร

ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของพนักงานราชการ

สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (ส่วนราชการอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ)

- แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา รวมทั้ง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานของตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- ติดตามและประเมินผลงานของตนเอง เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงานหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานเสร็จเร็วขึ้น คุณภาพดีขึ้น ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เป็นต้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด และนำไปปฏิบัติได้
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำได้มาก่อน
- กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยง รวมทั้ง บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ บริการที่ดี

คำจำกัดความ : ความเข้าใจ ความตั้งใจ และความพยายามในการให้บริการที่ถูกต้อง เป็นธรรม และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (ส่วนราชการอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ)

- ให้บริการที่สุภาพ ยิ้มแย้ม เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจผู้มารับบริการ
- ให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ ไม่ล่าช้า
- ให้บริการอย่างด้วยความอ่อนน้อม ให้เกียรติผู้รับบริการ
- ให้บริการด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มอกเต็มใจ
- ช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- พูดคุยกับผู้รับบริการทั้งภายในหรือภายนอก เพื่อค้นหาความต้องการ และแนวทางการให้บริการ ที่จะเป็นไปตามความต้องการ และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ
- ให้บริการโดยยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก
- พยายามทำให้ผู้รับบริการรับรู้ได้ถึงความตั้งใจในการให้บริการ
- ให้บริการเกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก
- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น

สมรรถนะ การคิดวิเคราะห์

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็น ออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุม ต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (ส่วนราชการอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่าง ข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ)

- จับประเด็น หรือแยกแยะประเด็นออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ
- วางแผนงานโดยแตกประเด็นออกเป็นส่วนๆ หรือกำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
- เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของงานหรือปัญหา เช่น สามารถอธิบายหรือระบุเหตุและผลใน สถานการณ์ต่างๆ หรือ ข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้ เป็นต้น
- จัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของงานหรือกิจกรรมได้
- เข้าใจและสามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่มีความซับซ้อนของงานหรือปัญหาในแต่ละสถานการณ์ หรือ เหตุการณ์ได้
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
- สามารถวิเคราะห์หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่มี หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย
- คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้
- เลือกใช้เทคนิคและรูปแบบการวิเคราะห์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอน การทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น

สมรรถนะ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (ส่วนราชการอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ)

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ และวินัยที่กำหนด
- ปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกิจการงานใดๆ โดยปราศจากอคติ
- ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิควรได้จากการปฏิบัติงาน
- ไม่ให้คำแนะนำใดๆ หรือสร้างโอกาสให้เกิดการดำเนินการอันเป็นการหลบเลี่ยงระเบียบหรือกฎหมาย
- ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้ง ไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการและข้อมูลส่วนบุคคลอันไม่ควรเปิดเผย
- ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล โปร่งใส และเป็นธรรม
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตน และให้เกียรติโดยบอกกล่าวผู้ที่เป็นเจ้าของผลงาน ในกรณีที่จำเป็นต้องนำผลงานนั้นมาอ้างอิงในการทำงานของตน
- เสนอความเห็นประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาด้วยความสุจริต ตรงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพื่อประโยชน์ของทางราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพที่กำหนด ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์
- กล้ายอมรับผิดและแสดงความรับผิดชอบงานในหน้าที่
- เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
- กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องตามหลักวิชาการ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตคอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าเสนอแนะและยืนหยัดในความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม
- ยืนหยัด พิชัยผลประโยชน์ และชื่อเสียงของประเทศชาติ แมในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน

สมรรถนะ การดำเนินการเชิงรุก

คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน เพื่อแก้ปัญหา หรือป้องกันปัญหา ตลอดจนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับงาน

ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ : (ส่วนราชการอาจเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์จากตัวอย่างข้างล่างนี้ หรือกำหนดเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานราชการ)

- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ
- วางแผนงานล่วงหน้า อย่างละเอียด รอบคอบ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคคลี่คลายไปเอง
- รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค
- มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา
- สามารถปรับข้อจำกัดหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส
- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในราชการ
- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว
