

คำนำ

ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปเป็นระบบแท่ง (Broadband) และได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะและ **”สมรรถนะที่จำเป็น”** ซึ่งมีการกำหนดเป็นบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความต้องการของประชาชน โดยได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ซึ่งมีทั้งหมด 5 สมรรถนะ
2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 สมรรถนะ
3. สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีทั้งหมด 22 สมรรถนะ

โดยในแต่ละสมรรถนะได้มีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำสมรรถนะที่ได้มีการกำหนดโดย ก.ถ. และ ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต. ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตลอดจนข้อเสนอแนะในการประเมินสมรรถนะ มาจัดทำเป็นหนังสือ คู่มือ **“สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น”** โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท และใช้เป็นแนวทางในการประเมินได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

สารบัญ

	หน้า
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	1
2. ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	3
3. ประเภทสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น.....	5
4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง.....	7
5. การนำระบบ “สมรรถนะ” มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	9
6. การกำหนดสมรรถนะข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น.....	13
- ประเภทบริหารท้องถิ่น.....	14
- ประเภทอำนวยการท้องถิ่น.....	14
- ประเภทวิชาการ.....	15
- ประเภททั่วไป.....	20
7. รายละเอียดสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมพึงมี.....	24
- สมรรถนะหลัก.....	25
- สมรรถนะประจำผู้บริหาร.....	39
- สมรรถนะประจำสายงาน.....	52
8. พจนานุกรมสมรรถนะหลัก.....	88
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
- การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	
- ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	
- การบริการเป็นเลิศ	
- การทำงานเป็นทีม	
9. พจนานุกรมสมรรถนะประจำผู้บริหาร.....	94
- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	
- ความสามารถในการเป็นผู้นำ	
- ความสามารถในการพัฒนาคน	
- การคิดเชิงกลยุทธ์	

10. พจนานุกรมสมรรถนะประจำสายงาน.....99

- การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- การคิดวิเคราะห์
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารทรัพยากร
- การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
- การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- การวางแผนและการจัดการ
- การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

11. ภาคผนวก..... 122

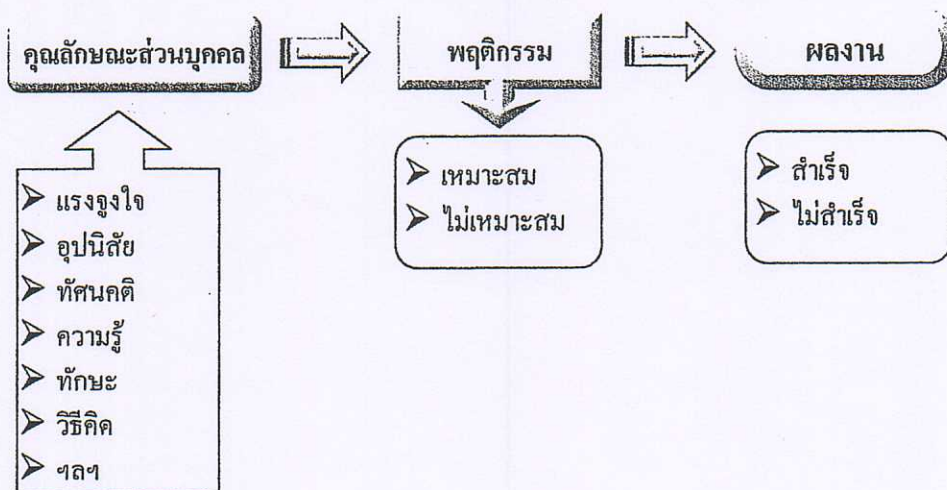
- ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557
- บัญชีปรับปรุงสายงานจากระบบซี เป็นระบบแท่ง (Broadband)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) เกิดขึ้นในราวปี 1970 โดย Dr. David C. McClelland ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานซึ่งผ่านการทดสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ได้คะแนนสูง แต่กลับปฏิบัติงานได้ไม่ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามา ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกและได้คะแนนน้อยกว่ากลับปฏิบัติงานได้ดีกว่า จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาต้องการหาวิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง Dr. David C. McClelland จึงได้มาทำการเก็บข้อมูลในด้านต่างของผู้ปฏิบัติงานและทำการศึกษาข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์และสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่ปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์ และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า “ผู้ปฏิบัติงานเก่ง” ไม่จำเป็นต้องเป็น “ผู้เรียนเก่ง” แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “สมรรถนะ (Competency)” ที่เหมาะสมและตรงกับงานนั้นๆ และให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลบางกลุ่มหรือบางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคคลเหล่านี้ได้แสดงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมดังกล่าว

- ✓ มากกว่าเพื่อร่วมงานคนอื่นๆ
- ✓ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และ
- ✓ ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล



จากภาพแสดงถึงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปของบุคคล โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไปจนเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี (ตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่) ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเป็นการประเมินที่ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งเป็นผลปลายทาง ในขณะที่ต้นทุนทาง (Input) ถูกละเอียด (ไม่มีการประเมินหรือคำนึงถึง) แต่สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จะคิดว่าสาเหตุของผลงาน (Output) ที่ดีหรือไม่ดี เกิดขึ้นจากสาเหตุในตัวของผู้บริหารหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นนั้น

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงมุ่งไปที่ต้นทุนทาง (Input) มากกว่าปลายทาง (Output) โดยเชื่อว่าการปรับปรุงบุคคลให้มีคุณลักษณะที่ดีหรือเหมาะสม แล้วพฤติกรรมของบุคคลนั้นก็ปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การขาดทักษะในงานที่รับผิดชอบ การมีทัศนคติในทางที่ไม่ดี ขาดความตั้งใจ ฯลฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการพัฒนาไม่ว่าด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่นๆ เพื่อแก้ไขคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่ดีให้ดีขึ้น โดยเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินสมรรถนะ ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกคน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนว่า คนๆ นั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่แค่ไหน หากพบว่ามีความคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะพัฒนาให้เหมาะสมได้อย่างไร หรือหากผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีอยู่แล้วจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร และเมื่อมีการประเมินสมรรถนะ เสร็จสิ้นแล้ว จึงต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ว่าควรจะพัฒนาหรือฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น ในรูปแบบหรือวิธีการใด เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยพอสรุปประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นได้ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล
- สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่ง ได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง
- ทำให้การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งมีรากฐานอยู่บนปัจจัยที่ช่วยในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ
- สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น และลึกซึ้งกว่าการพิจารณาที่วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น
- สนับสนุนให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency based Management) เป็นระบบการบริหารที่สามารถยืดโยงกับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
- สามารถกำหนดกรอบและแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งสร้างระบบใหม่ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและผลักดันให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก้าวหน้าไปอย่างมีเอกภาพในระยะยาวกว่า
- สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังสรรค์ยภาพของทั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบทางเดินสายอาชีพที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและตอบสนองคนคิดเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย
- สนับสนุนและเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา:

- ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหา/ว่าจ้างข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่
- ให้ผู้บังคับบัญชาพูดภาษาเดียวกันในการประเมินผลงาน
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่จุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละบุคคล
- สามารถเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลเข้ากับระบบค่าตอบแทนและระบบพิจารณาความดีความชอบ โดยหลักการที่ว่า การที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีสมรรถนะ หรือสามารถพัฒนาสมรรถนะ จนถึงระดับตามที่ระบุไว้ว่าจำเป็นแก่งานได้ ก็หมายถึงว่าผู้นั้นมีศักยภาพในเชิงสมรรถนะเหมาะสมแก่งาน (เพิ่มเติมจากคุณสมบัติอื่นๆ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน) อันถือได้ว่าเป็น Value-added แก่งาน จึงสมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบในส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

3. ประโยชน์ต่อบุคลากร:

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
- ช่วยสร้างทางก้าวหน้าสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว
- ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

ประเภทสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดไว้ในบัญชีท้ายประกาศ ก.ด. เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยได้จำแนกสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภท ตำแหน่งและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 1.4 การบริการเป็นเลิศ
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และอำนวยการท้องถิ่น ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

- 2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน
- 2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและ ระดับตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ และกำหนดให้ ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต. กำหนดสมรรถนะประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำสายงาน ทั้ง 22 สมรรถนะ ได้แก่

- 3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2 การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- 3.3 การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก

- 3.4 การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- 3.5 การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- 3.6 การคิดวิเคราะห์
- 3.7 การบริหารความเสี่ยง
- 3.8 การบริหารทรัพยากร
- 3.9 การมุ่งความปลอดภัยและการระงับภัย
- 3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- 3.11 การวางแผนและการจัดการ
- 3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- 3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 3.14 การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- 3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- 3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- 3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- 3.18 ความคิดสร้างสรรค์
- 3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- 3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- 3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- 3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนดเป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทตำแหน่งเป็น 3 – 5 ระดับ โดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่จะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน

ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ มี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ ดังนี้

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

ตัวอย่าง

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

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

ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 “ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด”

ในราชการหรือประเทศในภาพรวม นอกจากนั้นระดับ

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

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

ตัวอย่าง

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

4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

ตัวอย่าง

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

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

การนำระบบ “สมรรถนะ” มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา โดยเฉพาะการประเมินพฤติกรรม หรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นการประเมินที่จับต้องไม่ได้ ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเหมือนกับการประเมินผลงาน โดยสามารถสรุปปัญหาในการประเมินผลงานใน ส่วนของ “พฤติกรรม” ที่ผ่านมา ได้ดังนี้

➤ วัตถุประสงค์ของการประเมินพฤติกรรมไม่ชัดเจน

การประเมินผลงานในส่วนของ “พฤติกรรม” ที่ผ่านมา ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าประเมินไปเพื่ออะไร โดยเมื่อมีปัญหาการบริหารงานบุคคลเรื่องใด ก็นำเรื่องนั้นมาเป็นหัวข้อการประเมิน ทำให้หัวข้อการประเมินมีเพิ่มมากขึ้น เช่น มีปัญหาการมาทำงานสาย ก็นำหัวข้อการมาทำงานมา ประเมิน มีปัญหาการไม่ร่วมมือกันทำงาน ก็นำหัวข้อการทำงานมาประเมิน หรือมีปัญหาเรื่องการทุจริต ก็ นำหัวข้อความสุจริตมาประเมิน เป็นต้น ทำให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กลายเป็นเครื่องมือการบริหาร ไปทุกเรื่อง

➤ การกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะประเมินแบบเดียวกันทุกตำแหน่ง

แบบประเมินผลงานที่ผ่านมา จะใช้แบบประเมินผลงานที่มีหัวข้อการประเมิน พฤติกรรมหรือสมรรถนะแบบเดียวกันในทุกตำแหน่ง และหัวข้อการประเมินก็เหมือนกันทุกปี ไม่มีการ เปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าในแต่ละปีงานของแต่ละคนจะเปลี่ยนไปหรือมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในแต่ละปี เช่น ปี นี้เน้นเรื่องคุณภาพของงาน ปีต่อมาเน้นเรื่องความรวดเร็วในการทำงาน หรือปีต่อมาเน้นเรื่องการประหยัด งบประมาณ แต่หัวข้อการประเมินพฤติกรรมก็ยังคงเหมือนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ระบบการ ประเมินผลงานในส่วนของ การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะไม่สอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง

➤ การกำหนดพฤติกรรมทั่วไปในแบบประเมินเพื่อวัดว่าเป็นคนดี

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นหัวข้อการประเมินพฤติกรรม จะพบว่าส่วนใหญ่เป็นการประเมินเพื่อที่จะบอกว่าข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นเป็นคนดี หรือไม่ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือ การดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ การมีจรรยาบรรณ หรือการปฏิบัติตามระเบียบ ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นเพียงพฤติกรรมที่บอกว่า ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น เป็นคนดีหรือไม่ แต่ไม่ได้หมายความว่าเขาจะทำงานแล้วมี ผลงานดีเสมอไป สิ่งที่เกิดขึ้นที่ผ่านมาจะเห็นว่า ผลงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่สัมพันธ์กับผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้น เรื่องเป้าหมายที่วัดได้จับต้องได้ แต่ผลงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นวัดกันที่พฤติกรรม การ เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดี

➤ การเกิดความลำเอียงของผู้ประเมิน

การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ผ่านมานั้น เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความรู้สึก หรืออคติพินิจมากเกินไป เพราะหัวข้อการประเมินที่เขียนคำอธิบายไว้กว้างเกินไปใครจะตีความไปอย่างไรก็ได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินแต่ละระดับ หรือแต่ละคนตีความไปคนละแบบก็มี หรือแม้แต่เป็นผู้ประเมินคนเดียวกันแต่ตีความในแต่ละปีไม่เหมือนกันก็มี ไม่มีอะไรเป็นมาตรฐานที่แน่นอน ดังนั้น เมื่อหัวข้อการประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจมากเกินไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้ประเมินอาจใช้ความรักความชอบส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลต่อการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะมากจนลืมนัดดูประสงคฺ์ของกรประเมินไป ในที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมก็กลายเป็นเครื่องมือในการให้ทุนให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ไปโดยปริยาย

➤ การนำเอาเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมด

จุดอ่อนที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งของการประเมินที่ผ่านมา คือ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) มักจะจำเอาเพียงเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือพฤติกรรม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มาตัดสินพฤติกรรมทั้งรอบการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) เช่น ทำผิดครั้งเดียว ไม่มีสิทธิเกิด (ถึงจะมีผลงานดี) อย่างแน่นอน หรือคนบางคนทำดีเพียงครั้งเดียว (เข้าตาผู้ประเมิน) ทำอย่างไรก็ยังได้ผลงานดี เพราะความเชื่อเข้ามาครอบงำความรู้สึกของผู้ประเมินแล้ว

➤ ผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าตนเองจะถูกประเมินเรื่องอะไร อย่างไร

การประเมินที่ผ่านมาผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะไม่ทราบล่วงหน้ามาก่อนเลยว่า ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะประเมินเรื่องอะไร และประเมินอย่างไร จึงจะเป็นผู้ทำงานได้ผลงานดีหรือไม่ดี ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

➤ ไม่มีหลักฐานประกอบการประเมิน

การประเมินพฤติกรรมที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) อาศัยความจำเพียงอย่างเดียว ขาดการบันทึกเหตุการณ์หรือหลักฐานประกอบการประเมินผลงานผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จนบางครั้งไม่สามารถอธิบายเหตุผลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่า ทำไมเขาจึงได้ผลงานต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่บังคับผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ให้ยอมรับผลการประเมิน

แนวคิดการนำระบบ “สมรรถนะ” มาประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา เมื่อระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบซี เป็นระบบแท่ง (Broadband) คณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้ “ประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร” ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว เป็นการนำเอาระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยสรุปได้ ดังนี้

➤ มุ่งเน้นการประเมินผลงานทั้งระบบแบบครบวงจร

ระบบการประเมินผลงานตามหลักการที่กำหนดในประกาศ ก.ถ. จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มีการแยกออกจากกันเหมือนการประเมินที่ผ่านมา มีการวางแผนการสร้างข้อตกลงผลงานและเป้าหมายการปฏิบัติงาน พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่คาดหวังกันตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะรับทราบตัวชี้วัดผลงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่คาดหวังตั้งแต่ยังไม่เริ่มปฏิบัติงาน (ต้นรอบการประเมิน) นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระบบการพิจารณาโบนัสประจำปี ระบบการพัฒนาหรือฝึกอบรม ระบบการเลื่อนระดับการแต่งตั้ง เป็นต้น ดังนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จึงไม่ใช่ระบบที่โดดเดี่ยวไม่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นเหมือนที่ผ่านมา

➤ มุ่งเน้นการประเมินผลงานเชิงกลยุทธ์

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จะไม่เน้นการวัดผลงานประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะมุ่งเน้นการประเมินผลงานหลัก (Key Performance) ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปี ดังนั้น ตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมาย พฤติกรรมหรือสมรรถนะ จะเปลี่ยนแปลงทุกปีตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุกครั้ง

➤ เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จะมุ่งเน้นผลงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ลดส่วนที่เป็นความรู้สึกหรือดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ลง ตลอดจนยังมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) โดยเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดผลงาน เป้าหมาย พฤติกรรมที่คาดหวัง ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน จนสิ้นสุดรอบการประเมิน และยังรู้ด้วยว่าผลงานและพฤติกรรมอย่างไร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะ (Competency) ตามหลักการที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว ยังจะเป็นเครื่องมือช่วยประกันให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมั่นใจได้ว่า ถ้าปฏิบัติงานมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะในเรื่องที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินดีแล้ว จะช่วยส่งผลให้ผลงานดีอีกด้วย โดยหลักการดังกล่าวยังมีข้อพึงต้องคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะ (Competency) อีก ประกอบด้วย

- การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละประเภทตำแหน่งหรือแต่ละสาขางาน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกรอบการประเมิน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงาน (KPI) ในแต่ละรอบการประเมิน
- เลือกการประเมินเฉพาะสมรรถนะ (Competency) ที่ส่งผลต่อการทำให้เป้าหมายของงาน (KPI) บรรลุเป้าหมายเท่านั้น
- การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะ (Competency) ทั่วไปเดียวกัน แต่คนละตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- ควรมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนการประเมินสมรรถนะ (Competency) แต่ละข้อตามลำดับความสำคัญที่มีต่อผลงานในแต่ละรอบการประเมิน
- การประเมินสมรรถนะ (Competency) ข้อหนึ่งข้อใดให้อยู่ในระดับ 5 จะต้องมีผลงานของ KPI ที่สูงกว่าเป้าหมายรองรับอย่างชัดเจน

การกำหนดสมรรถนะข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ค.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึง **"สมรรถนะที่จำเป็น"** ซึ่งมีการกำหนดเป็นบัญชีสมรรถนะที่จำเป็นไว้ เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการประเมินในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมิน (6 เดือนครั้ง) เพื่อการเลื่อนระดับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ได้รับแต่งตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น (สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน) สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภทและแต่ละสายงานไว้ ตามตารางในหน้าถัดไป

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
บริหารท้องถิ่น	นักบริหารงานท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ● ความสามารถในการเป็นผู้นำ ● ความสามารถในการพัฒนาคน ● การคิดเชิงกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ● การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ ● สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
อำนวยความสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักบริหารงานทั่วไป ✓ นักบริหารงานการคลัง ✓ นักบริหารงานช่าง ✓ นักบริหารงานสาธารณสุข ✓ นักบริหารงานสวัสดิการสังคม ✓ นักบริหารงานประปา ✓ นักบริหารงานศึกษา ✓ นักบริหารงานช่างสุขาภิบาล ✓ นักบริหารงานเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ● ความสามารถในการเป็นผู้นำ ● ความสามารถในการพัฒนาคน ● การคิดเชิงกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก⁴ ● การวางแผนและการจัดการ ● การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ● ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ● สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักทรัพยากรบุคคล ✓ นักจัดการงานทั่วไป ✓ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก ● การคิดวิเคราะห์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นิตกร ✓ นักจัดการงานทะเบียนและบัตร 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล ● การคิดวิเคราะห์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
วิชาการ	✓ นักวิทยาศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การสังเคราะห์ความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ ● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ ● ศิลปะการโน้มน้าวใจ
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักวิชาการคลัง ✓ นักวิชาการเงินและบัญชี ✓ นักวิชาการตรวจสอบภายใน ✓ นักวิชาการพาณิชย์ ✓ นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ✓ นักวิชาการพัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การบริหารความเสี่ยง ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การสังเคราะห์ความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักประชาสัมพันธ์ ✓ นักพัฒนาการท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การสังเคราะห์ความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ ● ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● ศิลปะการโน้มน้าวใจ

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักวิชาการเกษตร ✓ นักวิชาการประมง ✓ นักวิชาการสวนสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การวางแผนและการจัดการ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักวิทยาศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความคิดสร้างสรรค์ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ วิศวกรโยธา ✓ สถาปนิก ✓ นักผังเมือง ✓ วิศวกรเครื่องกล ✓ วิศวกรไฟฟ้า ✓ วิศวกรสิ่งแวดล้อม ✓ นักจัดการงานช่าง 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การมุ่งความปลอดภัยและระมัดระวัง ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
วิชาการ ✓ นักกายภาพบำบัด ✓ พยาบาลวิชาชีพ ✓ แพทย์แผนไทย ✓ นักวิชาการสาธารณสุข ✓ นักอชีวบำบัด ✓ นักวิชาการสุขาภิบาล ✓ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม ✓ นักโภชนาการ ✓ นักเทคนิคการแพทย์ ✓ นักรังสีการแพทย์ ✓ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ✓ เภสัชกร ✓ ทันตแพทย์ ✓ นายสัตวแพทย์ ✓ นายแพทย์	● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม	-	● การแก้ไขปัญหาแบบมีมืออาชีพ ● การคิดวิเคราะห์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ บรรณารักษ์ ✓ นักวิชาการศึกษา ✓ นักวิชาการวัฒนธรรม ✓ นักสันทนการ ✓ นักพัฒนาการศึกษา ✓ ภัณฑารักษ์ ✓ นักพัฒนาชุมชน ✓ นักสังคมสงเคราะห์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การคิดวิเคราะห์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● ศิลปะการโน้มน้าวใจ
วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นักจัดการงานเทศกาล ✓ นักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การควบคุม จัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ● การคิดวิเคราะห์ ● การมุ่งความปลอดภัยและระมัดภัย ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานธุรการ ✓ หัวหน้างานทะเบียน ✓ หัวหน้างานเวชสถิติ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจรรยาบรรณ ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานการเงินและบัญชี ✓ หัวหน้างานการคลัง ✓ หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ ✓ หัวหน้างานพัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจรรยาบรรณ ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานประชาสัมพันธ์ ✓ หัวหน้างานส่งเสริมการท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจรรยาบรรณ ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ● ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● ศิลปะการโน้มน้าวใจ

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานการเกษตร ✓ หัวหน้างานประมง ✓ หัวหน้างานสัตวบาล ✓ หัวหน้างานสวนสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานวิทยาศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ หัวหน้างานวิศวกรรมพื้นฐาน ✓ หัวหน้างานสาธารณสุข ✓ หัวหน้างานสุขาภิบาล ✓ โภชนากร ✓ พยาบาลเทคนิค ✓ หัวหน้างานรังสีการแพทย์ ✓ หัวหน้างานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ✓ หัวหน้างานเภสัชกรรม ✓ หัวหน้างานทันตสาธารณสุข ✓ สัตวแพทย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ นายช่างเขียนแบบ ✓ นายช่างโยธา ✓ นายช่างสำรวจ ✓ นายช่างผังเมือง ✓ นายช่างเครื่องกล ✓ นายช่างไฟฟ้า ✓ เจ้าพนักงานประปา ✓ นายช่างศิลป์ ✓ นายช่างภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ✓ เจ้าพนักงานห้องสมุด ✓ เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน ✓ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ● การบริการเป็นเลิศ ● การทำงานเป็นทีม 	-	<ul style="list-style-type: none"> ● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ● ศิลปะการโน้มน้าวใจ

ประเภท	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	สมรรถนะประจำสายงาน
ทั่วไป	✓ เจ้าพนักงานเทคนิค ✓ เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย	<ul style="list-style-type: none">● การมุ่งผลสัมฤทธิ์● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน● การบริการเป็นเลิศ● การทำงานเป็นทีม	-	<ul style="list-style-type: none">● การมุ่งความปลอดคภัยและการระวังภัย● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์● การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ● ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น● ศิลปะการโน้มน้าวใจ