

หลักสูตร สมรรถนะข้าราชการไทย

บทนำ

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน

บทสรุป

วัตถุประสงค์

- อธิบายแนวคิด เกี่ยวกับสมรรถนะ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะของคนได้
- สามารถวิเคราะห์หน้าที่สมรรถนะหลักในการทำงานได้
- อธิบายหลักการประเมินสมรรถนะ และสามารถประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

1. ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ ของสำนักงาน ก.พ.
3. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน
4. สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะของคน

1. ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนทีฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ

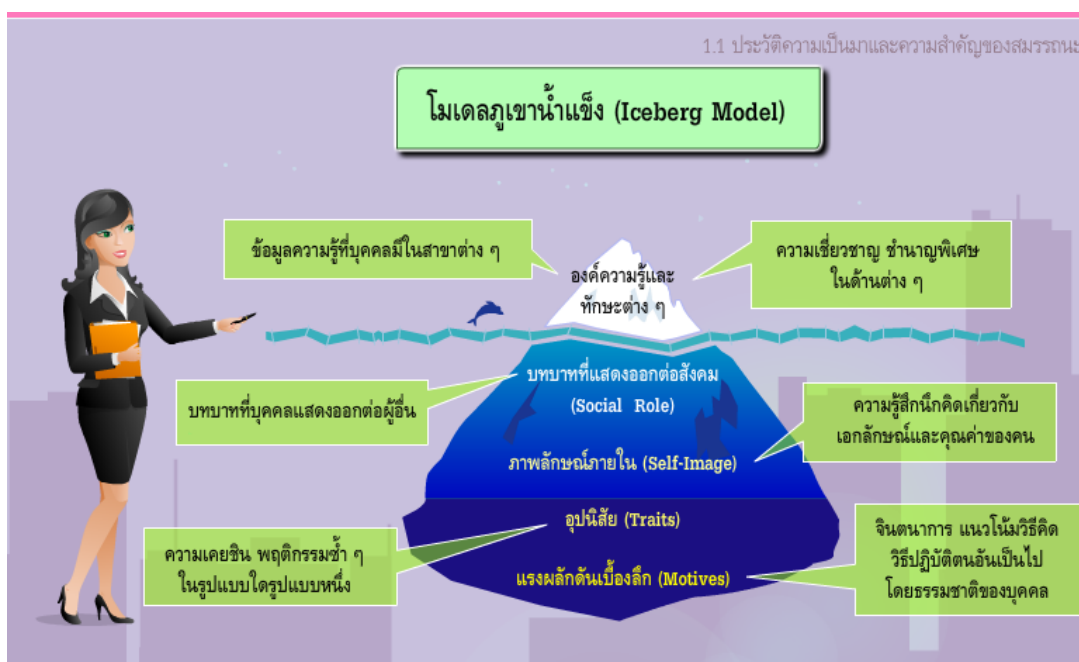
สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competencies)

ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี (ไม่สามารถแยกได้ทุกคนในงานมีในระดับใกล้เคียงกัน)

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating competencies)

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี (บอกความแตกต่างได้)

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

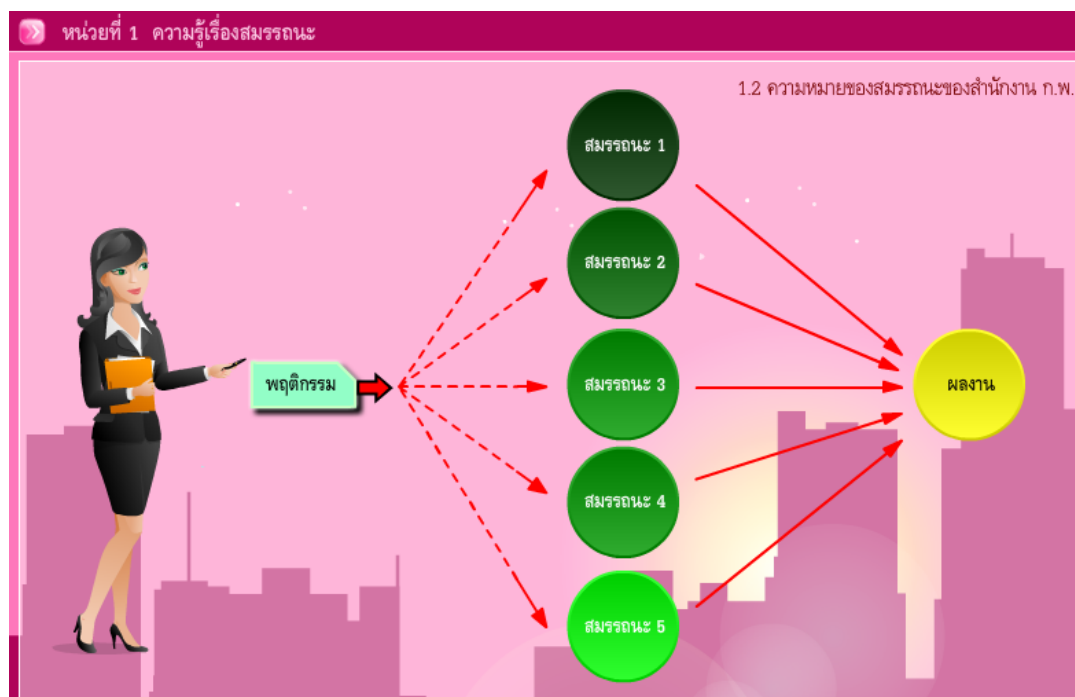


2. ความหมายของสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.

- ความรู้
- ทักษะ
- ความสามารถ
- คุณลักษณะอื่นๆ
- สมรรถนะ/คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

“คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถของคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”

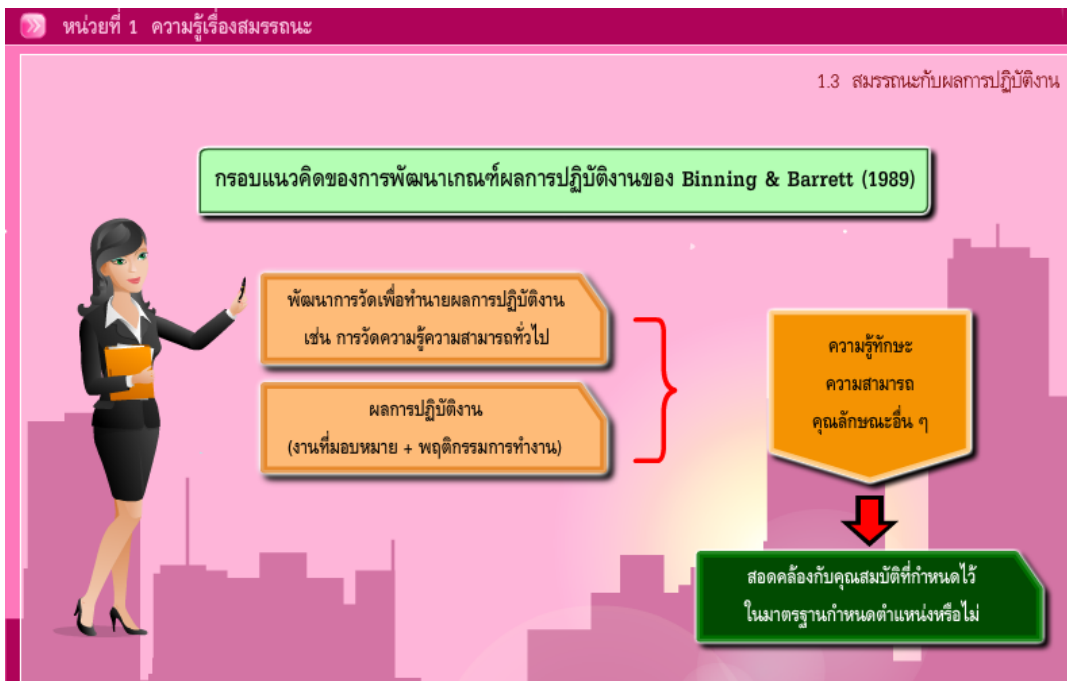
- ความรู้
- ทักษะ
- คุณลักษณะอื่นๆ
- ความสามารถ
- สมรรถนะการบริการที่ดี “สามารถให้บริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้”



ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน



กรอบแนวคิดของการพัฒนาเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานของ Binning & Barrett 1989



3. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
- การวางแผนการพัฒนา
- การกำหนดค่าตอบแทน

ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว เท่ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลล้มเหลวด้วย



ดังนั้น ในการวัดผลการปฏิบัติงานจึงมักเน้นไปที่งานที่มอบหมาย แต่ไม่วัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ โดยตรง

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

1.3 สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

ความรู้ ทักษะ
ความสามารถ
คุณลักษณะอื่น ๆ

กระบวนการคัดเลือก
และ
กระบวนการฝึกอบรม

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

"พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และในเวลาที่ไม่ห่างกันจนเกินไป"

4. สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะของคน

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

1.4 สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะของคน

Kierstead (1998) “ ความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคน ทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ”

สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competence)
หมายถึง สิ่งที่คุณต้องทำในการทำงาน

สมรรถนะของคน (Person-based Competencies)
หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี

วิสัยทัศน์
เพราะเป็นงานที่ผู้ครองตำแหน่งต้องทำ

คนต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้
เช่น อาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
เป็นคนมีความคิดวิเคราะห์ที่ดี เป็นต้น

หน่วยที่ 2

สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

- 2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย
- 2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ
- 2.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ
- 2.5 คำถามหรือข้อกังวลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะใช้ในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 :: 1/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

- 2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย
- 2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ
- 2.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ
- 2.5 คำถามหรือข้อกังวลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะใช้ในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 :: 2/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอาศัยข้อมูลจาก มาตรฐานกำหนดตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหลัก และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนนี้ มีการปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้วย โดยรูปแบบใหม่ที่บริษัท ที่ปรึกษาเสนอนี้เรียกว่า " เอกสารสรุปลักษณะงาน "

หน่วยที่ 2 :: 3/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย

ตัวอย่างเอกสารสรุปลักษณะงาน (Role Profile) หรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ระบุสาระสำคัญของตำแหน่งซึ่งแยกเป็น 3 ส่วน

สายงาน : นักวิชาการ	ชั้นงาน (Level) : กลุ่มงาน :
---------------------------	---------------------------------

- หน้าที่ที่รับผิดชอบหลัก**
 - ด้านปฏิบัติกิจการเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก.
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข.
 - ด้านวางแผน
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ค.
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ง.
 - ด้านการประสานงาน
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก จ.
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ฉ.
 - ด้านการบริการ
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ช.
 - หน้าที่รับผิดชอบหลัก ซ.
- ด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน**
- สมรรถนะที่จำเป็นในงาน**
 - สมรรถนะหลัก
 - สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ระบุหน้าที่งานและรายละเอียดของหน้าที่ที่รับผิดชอบของชั้นงานในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

ระบุวัตถุประสงค์ของผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายของภาระหน้าที่นั้น

ระบุความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในงานของชั้นงานในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

ระบุสมรรถนะที่จำเป็นของงานในแต่ละสายอย่างชัดเจน

หน่วยที่ 2 :: 4/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

- 2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย
- 2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะกี่สมรรถนะ
- 2.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ
- 2.5 คำถามหรือข้อกังวลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะใช้ในระบบราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 2 :: 5/37 www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

สมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. สมรรถนะทางการบริหาร

หน่วยที่ 2 :: 7/37 www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งมอบความช่วยเหลือภายในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

หน่วยที่ 2 :: 8/37 www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สมรรถนะที่ส่วนราชการสามารถกำหนดเฉพาะสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริม ให้ข้าราชการ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะงาน 3 สมรรถนะ

ให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

หน่วยที่ 2 :: 9/37 www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีทั้งหมด 16 สมรรถนะ

1. การคิดวิเคราะห์
2. การมองภาพองค์รวม
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
5. การสืบเสาะหาข้อมูล
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
7. ความเข้าใจผู้อื่น
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

หน่วยที่ 2 :: 10/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีทั้งหมด 16 สมรรถนะ

9. การดำเนินการเชิงรุก
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
11. ความมั่นใจในตนเอง
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
14. สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
16. การสร้างสัมพันธภาพ

หน่วยที่ 2 :: 10/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะทางการบริหาร มี 6 ด้าน

1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง
6. การสื่อสารงานและการมอบหมายงาน

หน่วยที่ 2 :: 11/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ

ดังนั้นในบทความนี้เน้นเฉพาะ "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม" ส่วนความรู้ ทักษะ และความสามารถเป็นส่วนพื้นฐานที่ข้าราชการทุกคนต้องมีอยู่แล้ว ซึ่งในความเป็นจริงถ้าพบว่าข้าราชการยังขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหน่วยงาน จำเป็นต้องเร่งการพัฒนาเพื่อให้ทุกคนมีส่วนนี้ก่อนสมรรถนะ แม้ว่าสำคัญก็จริง แต่หน่วยงานไม่ควรละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ และความสามารถของข้าราชการด้วย

หน่วยที่ 2 :: 19/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 1 ความรู้เรื่องสมรรถนะ

2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรืออาจเรียกว่าเป็นนิสัยในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกับคุณลักษณะที่เราคุ้นเคยกัน จากการวิจัยของสำนักงาน ก.พ. พบว่าคุณลักษณะต่าง ๆ นั้น แม้ว่าจะมีมากมาย แต่จัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้เพียงไม่กี่กลุ่มเท่านั้น

หน่วยที่ 2 :: 20/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 2 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ

สรุป

โดยหลักการแล้วสมรรถนะไม่ควรต้องกำหนดหลายสมรรถนะมากเกินไป เพราะข้าราชการจะจำไม่ได้ และการประเมินจะซับซ้อนและยุ่งยาก

โมเดลสมรรถนะของข้าราชการ

- ทำงานอย่าง มุ่งผลสัมฤทธิ์
 - ✓ ชยันต์แข็ง
 - ✓ ตั้งใจทำงาน
 - ✓ รับผิดชอบ
 - ✓ ทำงานถูกต้อง
- ทำงานอย่าง เห็นบริการที่ดี
 - ✓ เต็มใจให้บริการ
 - ✓ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้
- ทำงานอย่าง เน้นการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ
 - ✓ หมั่นศึกษา
 - ✓ ขวนขวายหาความรู้ มาปรับใช้ในงานเสมอ
- ทำงานอย่าง เห็นจริยธรรม
 - ✓ ซื่อสัตย์
 - ✓ โปร่งใส
 - ✓ ยึดมั่นในหลักการ
 - ✓ ดำรงความถูกต้อง
- ทำงานอย่าง ร่วมแรงร่วมใจ
 - ✓ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม
 - ✓ ทำให้งานประสบความสำเร็จ

หน่วยที่ 2 :: 25/37

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

หน่วยที่ 3

การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

3.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หน่วยที่ 3 :: 1/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะ คือ "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร"

หน่วยที่ 3 :: 2/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

ส่วนประกอบของการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย

ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงาน (Role Profile)

ข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา



ทำการวิเคราะห์และจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย

หน่วยที่ 3 :: 3/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

3.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หน่วยที่ 3 :: 7/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

A woman in a business suit stands on the left, pointing towards a central area with three boxes. The top box is green and contains the title. The middle box is red and contains '3.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน'. The bottom box is light blue and contains '3.2 สมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง'. The background is a stylized cityscape.

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

เป็นกระบวนการรวบรวมวิเคราะห์เกี่ยวกับ

- องค์ประกอบของงาน
- ลักษณะของงาน
- คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

↓

แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เป็นข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงาน และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

หน่วยที่ 3 :: 9/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

A woman in a business suit stands on the left, pointing towards a central diagram. The diagram shows a box labeled 'การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน' with an arrow pointing to a green box containing a list of analysis components. A red arrow points down from this box to a yellow box labeled 'แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)'. Below the yellow box is a text box stating it is a summary of work activities and job requirements. The background is a stylized cityscape.

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การ Coding

เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุการณ์ทำงานของข้าราชการกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะว่าสอดคล้องกับสมรรถนะใดและระดับใด เหตุการณ์สำคัญ 1 เหตุการณ์อาจแสดงให้เห็นสมรรถนะมากกว่า 1 สมรรถนะได้

นักวิชาการอุตสาหกรรม

หน่วยที่ 3 :: 24/33

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

A woman in a business suit stands on the left, pointing towards a central scene. The scene shows two men sitting in chairs in an office setting, one holding a laptop. A text box above them explains the 'การ Coding' process. A man in a suit is sitting on the right, labeled as 'นักวิชาการอุตสาหกรรม'. The background is a stylized cityscape.

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การ Coding

การส่งมอบความช่วยเหลือในอาชีพ

หมายถึง ความช่วยเหลือ สนใจใส่ใจเพื่อสิ่งสัมพันธภาพ ความรู้ ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

นักวิชาการอุตสาหกรรม

หน้าที่ยี่ 3 :: 29/33

www.ocac.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การ Coding

คุณเป็นบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ได้ดีว่า มีความอ่อนน้อมต่อผู้ให้บริการ ผู้คือ ค่าตอบแทนครับ

ไม่จำเป็นต้องขอบคุณ นี่เป็นบริการที่ควรค่า ให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องใช้คำใด ๆ ทั้งสิ้น ครับ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ

พฤติกรรมหนึ่งของข้าราชการ ตรงกันกับความหมายของสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ที่หมายถึง การคงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นักวิชาการอุตสาหกรรม

หน้าที่ยี่ 3 :: 31/33

www.ocac.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในमान

ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

สรุป

การกำหนดโมเดลสมรรถนะ คือ **การวิเคราะห์งาน** กล่าวคือ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน จากนั้นกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง ในแง่ของความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่นๆ **การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในमान** ในที่นี้อาจเรียกว่าเป็น BEI ที่เป็นชื่อเขียนกล่าวคือ เป็นการให้ข้าราชการผู้มีผลงานดีเล่าประสบการณ์การทำงานที่ประทับใจ จากนั้นนำพฤติกรรมที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะว่าเป็นสมรรถนะใด และระดับใด

นักวิชาการอุตสาหกรรม

หน่วยที่ 3 :: 32/33

www.occc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในमान

พฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน

กลุ่มของสมรรถนะ

พจนานุกรมสมรรถนะ

จากนั้นเหตุการณ์สำคัญในमानจะถูกนำมาวิเคราะห์ วิธีการนี้วิธีที่ปรึกษาใช้คำว่า Coding โดยหลักการ คือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีว่าเข้ากลุ่มสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมใด ระดับใด และพฤติกรรมนั้น ๆ สามารถนำไปเป็นตัวอย่างสำหรับสมรรถนะในระดับนั้น ๆ

นอกจากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว เมื่อวิเคราะห์ตามความถี่ของพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างจากสายงานเดียวกัน จะทำให้เห็นรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสายงานนั้น ๆ

หน่วยที่ 3 :: 33/33

www.occc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

หน่วยที่ 4 :: 1/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

เป้าหมายเชิงปริมาณหรือตัวเลข (Quantitative Target)

เป้าหมายเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรม (Competency)

เป้าหมายเชิงปริมาณ

มุ่งเน้นผลระยะสั้น

What MBO

How competencies

เป้าหมายเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและผลในระยะยาว

หน่วยที่ 4 :: 4/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินสมรรถนะ คือ การประเมินพฤติกรรม

สมรรถนะ

เป็นส่วนหนึ่งของผลงาน

=

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

การประเมินสมรรถนะ = การประเมินพฤติกรรม

ขั้นตอน

- การสังเกตพฤติกรรม
- การบันทึกพฤติกรรม
- การประเมินลงในแบบประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 6/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรม

ต้องทำสม่ำเสมอตลอดช่วงระยะเวลาการประเมิน

- การสังเกตโดยไม่ได้ทำกันบันทึกไว้ผู้ประเมินมักลืม
- การประเมินจากความจำจะทำให้ผู้ประเมินจากความประทับใจ เพราะจำรายละเอียดพฤติกรรมไม่ได้
- ประเมินจากพฤติกรรมครั้งใดครั้งหนึ่ง
- ประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตในระยะที่ใกล้กับรอบการประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 7/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ต่อเวลา รับผิดชอบ และยึด รบคอบ ยึดสิ่งใจทำงาน			
บริการที่ดี(ตั้งใจให้บริการ ให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้)			
การสื่อสารความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ช่วยเหลือหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงาน)			
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)			
การทำงานเป็นทีม (ช่วยเหลือเพื่อร่วมทำงานเพื่อใช้งาน ของกลุ่มประสบความสำเร็จ)			

ตัวอย่างของแบบบันทึกการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาลักษณะของแบบบันทึกนี้ แสดงในตารางในแต่ละวันผู้บังคับบัญชานั้นเห็นว่าสังเกตเห็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องไว้บ้าง และพฤติกรรมที่ไม่ต่อเนื่องบ้างในแต่ละวันโดย พฤติกรรมที่ดีและไม่ดีนั้นแยกตามสมรรถนะที่ประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 9/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตพบ	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	พฤติกรรมที่ดี
การมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ต่อเวลา รับผิดชอบ และยึด รบคอบ ยึดสิ่งใจทำงาน		
บริการที่ดี(ตั้งใจให้บริการ ให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้)		
การสื่อสารความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ช่วยเหลือหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงาน)		
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)		
การทำงานเป็นทีม (ช่วยเหลือเพื่อร่วมทำงานเพื่อใช้งาน ของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

ข้อมูลแบบบันทึกการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น หลังจาก ครอบอบการประเมินผู้บังคับบัญชาก็สรุปผลรวมลงในแบบการ ประเมินอีกครั้งหนึ่ง

หน่วยที่ 4 :: 10/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน
การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่ามีการใช้กันบ่อยได้แก่

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความภาคภูมิใจ, ซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ในการทำงาน และตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกต่อร่วมงานให้ชื่นชม						
5. แสดงความสนใจในระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานนั้นซึ่งก่อให้เกิดการสูญเปล่า						

อย่างไรก็ดีไม่มีวิธีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยการวัดข้อดีของการประเมินแต่ละประเภท

หน่วยที่ 4 :: 11/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดคะแนน

มาตรการประเมินแบบนี้เป็นแบบที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อย ภาษาอังกฤษเรียกมาตรฐานแบบ Likert ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ตัวอย่างเช่น สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์หากจะใช้มาตรฐานแบบ Likert ชั้นแรกของการสร้างแบบประเมิน คือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นถ้อยคำประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 12/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดคะแนน

รายการพฤติกรรมในการทำงานในที่นี้คือตัวอย่าง พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 ในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง ข้อที่ควรระวังของมาตรการประเมินแบบนี้คือ การเลือกพฤติกรรมที่จะประเมินให้มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันในองค์กร ตัวอย่างของความไม่ชัดเจนได้แก่ การแสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ข้าราชการบางคนกล่าวว่าไม่ทราบว่าต้องทำอะไรจะเป็นการแสดงความพยายามทำงาน ในหน้าที่ให้ดีและถูกต้องถ้าเป็นเช่นนั้น ควรให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมในการประเมินที่เป็นที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ในหน่วยงานว่าจะเลือกพฤติกรรมอะไรในการประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 13/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดคะแนน

มากที่สุด หมายถึง แสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80 - 100% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มาก หมายถึง แสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60 - 80% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

ปานกลาง หมายถึง แสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60%ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

น้อย หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

น้อยมาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

หน่วยที่ 4 :: 15/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดคะแนน

อีกประเภทของการกำหนดระดับ คือ ใช้ความคาดหวังของหน่วยงานเป็นระดับในการประเมิน

- 1 หมายถึงต่ำกว่ามาตรฐานมาก
- 2 หมายถึงต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึงเป็นไปตามมาตรฐาน
- 4 หมายถึงสูงกว่ามาตรฐาน
- 5 หมายถึงสูงกว่ามาตรฐานมาก

หน่วยที่ 4 :: 16/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ

ข้อดี การกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับขั้นงานที่ใช้ทดแทนระบบซี

ระดับขั้นงาน	สมรรถนะ
ขั้นงานที่ 1	ระดับ 1
ขั้นงานที่ 2	ระดับ 2
ขั้นงานที่ 3	ระดับ 3

ดังนั้น การใช้มาตรแบบนี้ทำให้สามารถใช้มาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับขั้นงานได้

หน่วยที่ 4 :: 20/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จะเลือกใช้มาตรแบบไหนดี

	ข้อดี	ข้อด้อย
มาตรา Likert	สร้างง่าย	มีความเป็นอัตนัยสูงต้องมีเกณฑ์แยก แต่ระดับชั้นงานเกิดความผิดพลาดจากการประเมินได้ง่าย
มาตรา BARS	มาตราเดียวใช้กับข้าราชการทุกคน	ต้องทำความเข้าใจกับพจนานุกรมสมรรถนะอย่างละเอียด

หน่วยที่ 4 :: 23/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

1. แนวโน้มของการประเมินที่ต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน (Distribution Error)

แนวโน้มการประเมิน	ลักษณะการประเมิน
การประเมินที่เอนเอียงไปทางสูง	การประเมินที่เอนเอียงไปทางต่ำ
การประเมินที่เอนเอียงไปทางกลาง	การประเมินที่เอนเอียงไปทางสูง
การประเมินที่เอนเอียงไปทางต่ำ	การประเมินที่เอนเอียงไปทางกลาง
การประเมินที่เอนเอียงไปทางสูง	การประเมินที่เอนเอียงไปทางต่ำ

Leniency Error Strictness Error Central Tendency Error

การประเมินผิดพลาดในกล่องนี้ ผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญโดยคำนึงถึงผลงานหรือเป็นการประเมินตามความเคยชินของตนเองมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

หน่วยที่ 4 :: 31/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

2 การประเมินจากความประทับใจ (Halo Error)

ผู้ประเมินคำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง/ ความประทับใจโดยรวมของผู้ประเมินที่ไม่มีข้อมูลในการประเมินไม่ได้ใส่ใจกับการประเมินเท่าที่ควร ประเมินจากความรู้สึก เช่น คนนี้เห็นแก่ตัว คนนี้ใจดี เป็นต้น ถ้าแต่ละคนสร้างภาพรวมของผู้ถูกประเมิน การประเมินจะผิดพลาด

ดังนั้นในการประเมินผู้ประเมินไม่ควรคำนึงถึงแต่ความประทับใจให้คำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้เท่านั้นว่าตรงกับมาตรฐานการประเมินหรือไม่

หน่วยที่ 4 :: 32/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

3. การประเมินคุณลักษณะในลำดับที่ติดกันในแบบประเมินคล้ายกัน (Proximity Errors)

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในกาทำงาน					ไม่มี ข้อผิดพลาด
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						✓
2. มีระยะเวลาอดทน ยึดมั่นเพียงในการชำระหนี้และจองอสังหา					✓	
3. มีความซื่อสัตย์ในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					✓	
4. แสดงความซื่อสัตย์งานที่ได้รับมอบหมาย					✓	
5. แสดงความซื่อสัตย์ในงานที่ได้รับมอบหมาย					✓	

ประเมินข้อที่ติดกันใกล้เคียงกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง

หน่วยที่ 4 :: 33/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

4. การประเมินจากการเปรียบเทียบผู้ถูกประเมิน (Contrast Errors)

คะแนนการประเมินต่ำเกินกว่าความเป็นจริง

คะแนนการประเมินสูงเกินกว่าความเป็นจริง

หน่วยที่ 4 :: 34/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

4. การประเมินจากการเปรียบเทียบผู้ถูกประเมิน (Contrast Errors)

ประเมินรอบแรก
ผลการประเมินต่ำเกินไป

ประเมินรอบถัดไป
ผลการประเมินก็ลดลง

ถูกมองว่า
ผลการประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง

การพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินกับผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องเปรียบเทียบระหว่างผู้ประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 35/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

5. การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างผู้ประเมิน (Low Reliability Across Raters)

ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง

ประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง

ประเมิน โดยเปรียบเทียบพนักงานกันเอง

หากไม่ได้รับการอบรมผู้ประเมินให้รู้จักวิธีการประเมินมักประเมินแตกต่างกัน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน

หน่วยที่ 4 :: 36/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

6. ปัญหาการประเมินจากการสุ่มสังเกตพฤติกรรม (Sampling Problems)

ประเมินช่วง 6 เดือน

ประเมินช่วง 12 เดือน

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

อิทธิพลของพฤติกรรมที่เกิดใกล้กับเวลาประเมิน (Recency Effect)

พฤติกรรมที่เกิดใกล้เวลาประเมินมักจะส่งผลต่อผลการประเมินมากกว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ

หน่วยที่ 4 :: 37/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

6. ปัญหาการประเมินจากการสุ่มสังเกตพฤติกรรม (Sampling Problems)

การประเมินพฤติกรรมนั้นผู้ประเมินควรจะทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ แต่มักพบว่าผู้ประเมินไม่ได้ทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ (Infrequent Observation)

หน่วยที่ 4 :: 38/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior)

การสังเกตพฤติกรรม

งานวิจัยพบว่าผู้ประเมินมักจะเลือกจำแต่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับความประทับใจของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน ยิ่งระยะเวลาห่างจากสังเกตและการประเมินห่างกันมากเท่าใดโอกาสของการประเมินผิดพลาดก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

หน่วยที่ 4 :: 39/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior)

ความเครียดทางอารมณ์

งานวิจัยที่เสนอว่าผู้ประเมินที่อยู่ภายใต้สภาวะที่ตึงเครียด ประเมินผิดพลาดมากกว่าผู้ประเมินที่ไม่ได้อยู่ในสภาวะที่ตึงเครียด

หน่วยที่ 4 :: 40/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior)

ความลำเอียง (Bias)

ผู้ประเมินมักประเมินคนที่ตนเองชอบสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งทำให้ประเมินคนที่ชอบได้ไม่ค่อยถูกต้องนัก แต่ผู้ประเมินผู้ที่รู้สึกเป็นกลาง ๆ คือ ไม่ได้ชอบหรือไม่ได้ไม่ชอบ จะทำได้ดีกว่า (ไม่ค่อยมีอคติจากความชอบหรือความไม่ชอบ)

หน่วยที่ 4 :: 41/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

บทสรุป

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สรุป

4.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

การประเมินสมรรถนะในการบริหารผลการปฏิบัติงานจัดว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการนำสมรรถนะมาใช้ คนทั่วไปต้องการให้การประเมินสมรรถนะมีความถูกต้องและทำได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้ความพยายามใด ๆ

หน่วยที่ 4 :: 42/42

www.ocsc.go.th 2008 Copyright

<<<<<<>>>>>>