

การทำข้อตกลงร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม Making an Agreement to Indicate a Substantial Measurement of Success

เสถียร คามีสักดิ์^{1*}
Sathien Kameesak^{1*}

ความสำคัญ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดสาระสำคัญไว้ในข้อ 11(2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดวิธีการการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี รวมทั้งระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสม ข้อ 11(3) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน ข้อ 11(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เมื่อสิ้นรอบการประเมินกับผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

บทนำ

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรต้องทำความเข้าใจ **หลักเกณฑ์** คือ หลักวินิจฉัย **หลักการ** คือ แนวดำเนินการ **หลักปฏิบัติ** คือ แนวทางให้ยึดถือกระทำตาม **วิธี** คือ หนทางที่จะทำ หรือ ธรรมเนียม **วิธีการ** คือ แนวทางปฏิบัติหรือ แบบอย่างที่ทำ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ส่วนราชการมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ของส่วนราชการหรือหน่วยงานรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตอบสนองวิสัยทัศน์

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดว่าให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบคือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ

โดยหลักการแล้วสภาสถาบันอุดมศึกษาจะต้องวางข้อบังคับเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้เป็นแนวทางปฏิบัติกลาง หน่วยงานในสังกัดโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ประเมินต้องไป **ทำความเข้าใจร่วมกันตามหลักเกณฑ์ที่สภากำหนดให้เป็นรูปธรรม หรือแสดงหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จ** ไม่ใช่ไปทำความเข้าใจกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ เพียงแต่ไปขยายความ ตีความหลักเกณฑ์ที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม ให้เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงานนั้น ๆ อีกประการหนึ่งที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นบ่อย ๆ คือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อ 11(4) คือไม่ได้ร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

¹ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร

¹ Retired researcher, Srinakharinwirot University, Bangkok

*Corresponding author: e-mail: sathienkameesak@gmail.com

เนื้อหา/วิเคราะห์/วิจารณ์

เนื้อหา

องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ ความสำเร็จของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่เป็นงานหลักของตำแหน่งที่ครองอยู่ งานรอง หรืองานที่ได้รับมอบหมาย จะต้องมีหลักฐานแสดง อ้างอิง ปริมาณ คุณภาพ (ลดค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจผู้รับบริการ ความถูกต้อง ความทันเวลา) ข้อมูลตรงส่วนนี้จะชัดเจนเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ค่อนข้างจะไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หรือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนใหญ่ทุกสถาบันอุดมศึกษาจะยึดแนวทางการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ตามหนังสือเวียนของ ก.พ.อ. ลงวันที่ 24 มกราคม 2554 คือ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ: ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 เกณฑ์วัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ของ ก.พ.อ.

ระดับที่ 0	ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถวายคำปรึกษา หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3	<p>มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่มีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

บริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 เกณฑ์การวัดการบริการที่ดี ตามการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ของ ก.พ.อ.

ระดับที่ 0	ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none"> - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว
ระดับที่ 2	ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 3	ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none"> - ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 4	ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5	ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> - คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการไว้วางใจ - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำจำกัดความ: ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 เกณฑ์การวัดการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ของ ก.พ.อ.

ระดับที่ 0	ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับที่ 2	ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน <ul style="list-style-type: none"> - รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 3	ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับที่ 4	ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนานตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
ระดับที่ 5	ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นข้าราชการ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 เกณฑ์การวัดการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ตามการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ของ ก.พ.อ.

ระดับที่ 0	ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	ระดับที่ 1: มีความสุจริต <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
ระดับที่ 2	ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ระดับที่ 3	ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
ระดับที่ 4	ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจ ยากลำบาก - กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสีย ประโยชน์
ระดับที่ 5	ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม - ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 เกณฑ์การวัดการทำงานเป็นทีม ตามการกำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ของ ก.พ.อ.

ระดับที่ 0	ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
ระดับที่ 2	ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง
ระดับที่ 3	ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น - ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4	ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ - ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ - ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
ระดับที่ 5	ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ - เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน - คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

วิเคราะห์/วิจารณ์

จากคำนิยามและระดับตัวชี้วัดที่กำหนดจะเป็นลักษณะที่เป็นนามธรรมเสียส่วนใหญ่ ในทางปฏิบัติ จึงต้องใช้ 3 แนวทางประกอบกันคือ ใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน ใช้การสังเกตและสอบถามจากผู้ใกล้ชิดแบบ 360 องศา กำหนดตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรมที่แสดงหลักฐานได้ “กฎหมายจึงกำหนดว่าก่อนการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องไปทำความตกลงร่วมกันตามหลักเกณฑ์ที่สภากำหนดให้เป็นรูปธรรม หรือแสดงหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จ” แต่ไม่ใช่ผู้ประเมินไปกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ ทำเป็นเรื่องปกปิด หรือเรื่องลับเฉพาะกรรมการประเมิน

การทำข้อตกลงร่วมกัน นี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดแต่ละระดับให้เป็นรูปธรรมได้โดยเฉพาะของสายสนับสนุนวิชาการ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

เกณฑ์ระดับที่ 1 กำหนดว่าต้องแสดงความพยายามแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน (คำว่าพยายาม เป็นนามธรรม ต้องทำความตกลงร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) จะเห็นได้ว่าการจะแสดงพฤติกรรมถึงความพยายามจะต้องทำอะไร ถ้าไม่ใช่ดุลพินิจ การสังเกต ถามผู้ใกล้ชิด 360 องศา หากจะใช้เป็นหลักฐานยืนยันการแสดงพฤติกรรม ก็จะต้องมีการจดบันทึกการปฏิบัติงานทุกอย่างไว้ว่าทำงานถูกต้องร้อยละเท่าไรในรอบการประเมิน มีหนังสือร้องเรียนในเรื่องการทำงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือพัฒนาการทำงานอย่างไรบ้างหรือไม่ มาปฏิบัติงานก่อนเวลาปฏิบัติงานอย่างไร และเลิกทำงานเวลาใด มีการทำงานล่วงเวลาหรือไม่อย่างไร (จะแสดงถึงการขยันหมั่นเพียร มานะอดทน) **ต้องมีการทำข้อตกลงว่าความถี่จะเอาอย่างไร ก็ขึ้น ก็ครั้ง ก็วิธ ฯลฯ ส่วนมากกำหนดเป็นช่วง เช่นถูกต้องร้อยละ 85-100 หรือ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือพัฒนางานอย่างน้อย 1 ครั้ง หรือ มาทำงานก่อนเวลา และกลับหลังเวลาปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่ากี่ครั้ง หรือมีการทำงานนอกเวลาราชการกี่ครั้ง มีการแก้ไขข้อบกพร่องของงานกี่ครั้ง หรือมีการแนะนำระเบียบปฏิบัติงานที่ใช้อ้างอิงกี่ครั้ง เป็นต้น**

เกณฑ์ระดับที่ 2 กำหนดว่าต้องทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ เป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม (คำว่าตามเป้าหมาย และมาตรฐาน เป็นนามธรรม ต้องทำความตกลงร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) ส่วนใหญ่เป้าหมายนอกจากวัดที่ปริมาณมากน้อยแล้ว จะต้องวัดเป็นคุณภาพ ถูกต้องอย่างไร เสร็จทำเวลาอย่างไร เสียค่าใช้จ่ายอย่างไร ได้รับความพึงพอใจอย่างไร หรืออย่างไรใดอย่างหนึ่งเป็นต้น เมื่อมีหลักฐานแสดงก็ได้รับคะแนนตามเกณฑ์นี้

เกณฑ์ระดับที่ 3 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด (คำว่าเกินความคาดหวัง/พยายามอย่างมาก เป็นนามธรรม ต้องทำความตกลงร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) คาดหวังอะไรที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน เช่น ทำงานทันเวลา ทำงานถูกต้องร้อยละเท่าไร หรือต้องได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าเท่าไร หรือลดค่าใช้จ่ายไปอย่างไร หรือพยายามอย่างมาก หมายถึงต้องทำอะไร เช่น ทำงานเป็นที่ระดมสมองแก้ปัญหา ทำงานวิจัย ทำงานวิเคราะห์ หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทำใบเช็คขั้นตอนการทำงาน ทำใบแนะนำการทำงานแต่ละขั้นตอน เป็นต้น

เกณฑ์ระดับที่ 4 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน (คำว่าสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน/พัฒนาวิธีการทำงาน/ผลงานโดดเด่น/ผลงานไม่มีใครทำได้มาก่อน เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) เช่นสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน อาจจะกำหนดว่ามีแผนการทำงาน พัฒนาการทำงานอย่างน้อย 1 วิธีการ ส่วนผลงานโดดเด่น ควรต้องกำหนดว่างานที่ได้รับรางวัล ได้รับคำยกย่อง ได้รับการแต่งตั้ง หรือใช้ประกอบการแต่งตั้ง หรืออาจจะแยกว่าภายในหน่วยงาน ภายนอกหน่วยงาน ภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น

เกณฑ์ระดับที่ 5 กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ (คำว่ากล้าตัดสินใจ/มีความเสี่ยง เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) เช่น กล้าตัดสินใจ ต้องทำอะไรบ้าง กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาในการทำงานอะไรบ้าง งานอะไร ทำงานที่เสี่ยง ทำงานอะไรบ้าง เสี่ยงต่อการติดคุก เสี่ยงต่อชีวิต เสี่ยงต่อการทำผิดกฎหมาย งานอะไรที่ต้องบริหารความเสี่ยง เช่นการจ่ายเงิน การ X-Ray การใช้เครื่องจักรกล งานถ่ายเอกสาร งานการเก็บขยะสิ่งปฏิกูล งานรักษาความปลอดภัย งานจราจร งานไฟฟ้า เป็นต้น

พฤติกรรมบริการที่ดี

เกณฑ์ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว (คำว่าด้วยความเต็มใจ/สุภาพ/ข้อมูลชัดเจน/ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) เต็มใจต้องทำอะไร ไม่ให้ลูกค้ารอนาน ไม่เกินเวลาเท่าไร ต้องเชื่องนึ่งที่รับรอง มีเอกสารเกี่ยวกับงาน มีเอกสารรวบรวมข้อหาหรือต่างๆ มีวารสารทางวิชาการ ให้อ่านคอย ข้อมูลชัดเจน มีการแสดงกราฟ สถิติ ประกอบการเสนองานหรือประกอบการอธิบายความ ประสานกับหน่วยงานภายในก็หน่วยงาน ประสานกับหน่วยงานภายนอกก็หน่วยงาน หน่วยงานอะไรบ้าง

เกณฑ์ระดับที่ 2 ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่นเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการระดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น (คำว่าช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ/ความพึงพอใจ เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้เป็นรูปธรรม) ต้องกำหนดว่าช่วยแก้ปัญหาต้องทำอะไร เช่นให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ อธิบายชี้แจง ช่วยร่างบันทึก/หนังสือราชการ ส่วนความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ต้องกำหนดว่าช่วงรอบการประเมินนี้จะต้องได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการร้อยละเท่าไร เช่น ร้อยละ 85 - 90 /91 -100 เป็นต้น

เกณฑ์ระดับที่ 3 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด (คำว่าบริการเกินความคาดหวัง/ความพยายามอย่างมาก/บริการเป็นพิเศษ/นำวิธีการให้บริการมาปรับใช้ เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจร่วมกันเป็นรูปธรรม) เช่นคาดหวังว่าได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการร้อยละ 80 -85 ถ้าได้เกินนี้ก็คือเกินความคาดหวัง ความพยายามอย่างมาก อาจจะกำหนดว่าใช้เวลาอธิบายชี้แจง ให้คำปรึกษาให้ข้อมูล เป็นเวลา

เท่าไรเป็นวัน/ชั่วโมง/สัปดาห์ บริการเป็นพิเศษ คือทำอะไรให้บ้างนอกจากที่บริการปกติ เช่น นำไปพบผู้บริการระดับสูงขึ้นไป นำวิธีการบริการมาปรับใช้คือ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ระดับที่ 4 เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ (คำว่าให้บริการตรงตามความต้องการที่แท้จริง เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) อาจจะต้องถามว่าไม่มีหนังสือร้องเรียน เป็นต้น

เกณฑ์ระดับที่ 5 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ (คำว่าประโยชน์ที่แท้จริง/ประโยชน์สูงสุด เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) นำวิธีการให้บริการสมัยใหม่อะไรมาใช้ ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ/ประโยชน์ต่อหน่วยงาน/ประโยชน์ต่อสถาบัน มีหนังสือยกย่อง ชมเชยการปฏิบัติงานจากผู้รับบริการ การได้รับรางวัล การเป็นตัวแทนหน่วยงาน การได้รับเลือกเป็นผู้แทนหน่วยงาน เป็นต้น

พฤติกรรมการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

เกณฑ์ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ศึกษาค้นคว้าความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ (คำว่าแสดงความสนใจ/ติดตามความรู้ใหม่ๆ /พัฒนา/สืบหาข้อมูล เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) ไปอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า เขียนผลงานทางวิชาการ ไปเป็นวิทยากรต่าง ๆ ไปเป็นกรรมการในวิชาชีพ

เกณฑ์ระดับที่ 2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานหน้าที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง (คำว่ามีความรู้ที่ทันสมัย เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) ได้ตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นวิทยากรภายใน/ภายนอก มีใบประกาศผ่านการอบรม ศึกษาค้นคว้า เขียนบทความทางวิชาการ ทำงานวิจัย ทำงานวิเคราะห์ ทำงานสังเคราะห์ มีผลงานลักษณะอื่น ได้รับเชิญเป็นกรรมการตัดสินต่างๆ ในวงวิชาชีพ

เกณฑ์ระดับที่ 3 สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ (คำว่า สามารถนำความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) ศึกษาค้นคว้า เขียนบทความทางวิชาการ ทำงานวิจัย ทำงานวิเคราะห์ ทำงานสังเคราะห์ มีผลงานลักษณะอื่น ได้รับเชิญเป็นกรรมการตัดสินต่างๆ ในวงวิชาชีพ

เกณฑ์ระดับที่ 4 ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต (คำว่าศึกษา พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ สหวิทยาการ บูรณาการ สร้างวิสัยทัศน์ เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) ได้ตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นวิทยากรภายใน/ภายนอก มีใบประกาศ

ผ่านการอบรม ศึกษาหาความรู้ เขียนบทความทางวิชาการ ทำงานวิจัย ทำงานวิเคราะห์ ทำงานสังเคราะห์ มีผลงานลักษณะอื่น ได้รับเชิญเป็นกรรมการตัดสินต่างๆ ในวงวิชาชีพและวิชาการ การได้รับยกย่องเชิดชู เกียรติจากภายในและภายนอก

เกณฑ์ระดับที่ 5 สนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการ ด้านต่างๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง (คำว่าสนับสนุนการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญ วิทยาการใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง เป็นนามธรรม ต้องทำความเข้าใจให้เป็นรูปธรรม) เป็น ประธาน คณะกรรมการทำงานกำหนดตัวชี้วัด/สมรรถนะ การทำงาน บริหารความเสี่ยง ประกันคุณภาพ การศึกษา ลดขั้นตอนการทำงาน วิธีการให้บริการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การจัดเก็บเอกสาร จัดเตรียมเอกสารรองรับการตรวจประกัน การแก้ไขปัญหาหนังสือร้องเรียน SWOT

พฤติกรรมการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

เกณฑ์ระดับที่ 1 มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

เกณฑ์ระดับที่ 2 มีสิ่งจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสิ่งจะและเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

เกณฑ์ระดับที่ 3 ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยา ข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

เกณฑ์ระดับที่ 4 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความ ถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

เกณฑ์ระดับที่ 5 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ผู้รับการประเมินจะได้ถึงระดับที่ 5 คือยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติ หรือเสี่ยงต่อความมั่นคง หรือเสี่ยงต่อชีวิต จะต้องแสดงพฤติกรรมให้ครบ ความเป็นไปได้้น้อยมาก อาจจะทำ เพียงข้อใดข้อหนึ่งหรือส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น ก็คงเพียงพอกับการแสดงพฤติกรรม**การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม**แล้ว เพราะบางช่วงการประเมินอาจจะไม่มัลักษณะเสี่ยงภัยต่อชีวิต แต่อาจ มีพฤติกรรมอย่างอื่น เช่น การบันทึกแจ้งการตรวจรับในสาขาวิชาชีพ การไม่รับสินจ้างรางวัล การเก็บสิ่งของ ได้แล้วส่งคืน การใช้ความรู้ทางวิชาชีพเป็นกรรมการตรวจรับ เป็นกรรมการในสาขาวิชาชีพทำการอย่างหนึ่ง อย่างใด เป็นกรรมการสายวิชาชีพสอหาข้อเท็จจริง ได้รับเลือกเป็นตัวแทนวิชาชีพในกรรมการชุดต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็สามารถได้คะแนนในส่วน**การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม** แทบทุกคนจะบอกว่าตนเองยึดมั่นในหลักการความถูกต้อง มีความสุจริต เพราะช่วงเวลานั้นๆ ไม่ได้ถูกสอบสวนผิดวินัย หรือช่วงเวลาการประเมินนั้นตนมีสิ่งจะเชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์ มีความ เสียสละ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ อ้างรับราชการมาเป็นเวลานาน ในส่วนการแสดงผล**การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม** ถ้าไม่มีข้อบกพร่องแล้วพวกเขาควรจะได้คะแนนเต็ม ถ้ามี ข้อบกพร่องควรหักคะแนนออก

พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

เกณฑ์ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วน ที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม ให้ข้อมูล ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

เกณฑ์ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

เกณฑ์ระดับที่ 3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เกณฑ์ระดับที่ 4 สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวันข้างหน้า ให้งานสำเร็จ

เกณฑ์ระดับที่ 5 สามารถนำทีมไปปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว คลีคลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

การประเมินตรงส่วนนี้ เมื่อรับราชการมานาน มักอ้างว่าได้ทำงานในส่วนช่วยเหลือสถาบันหรือหน่วยงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น เข้าร่วมวันเกิดสถาบัน วันไหว้ครู วันซ้อมรับปริญญา วันรับปริญญา วันชมรมผู้สูงอายุ วันศิษย์เก่า งานบำรุงศิลปวัฒนธรรม วันสำคัญๆ ทางศาสนา เข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรมประจำปี ฯลฯ ฉะนั้นตรงส่วนนี้พวกเขาควรจะได้คะแนนเต็ม หากมีข้อบกพร่องก็ควรหักคะแนนออกไป แต่ต้องกำหนดปริมาณที่ชัดเจนมีหลักฐานอ้างอิงได้

บทสรุป

ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาต้องยึดปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยเฉพาะข้อ 11(3) ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน ข้อ 11(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุง แก้ไขพัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เมื่อสิ้นรอบการประเมินกับผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย เมื่อทำความเข้าใจแล้วต้องมีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดจำนวนหรือปริมาณที่วัดได้ และต้องประเมินตามนั้นในรอบการประเมินนั้น สิ่งสำคัญจะต้องมีหลักฐานแนบประกอบการประเมินทุกครั้งจำนวนเท่าที่กำหนด ส่วนในรอบการประเมินใหม่ก็ต้องทำความเข้าใจใหม่ จะใช้ของเดิมหรือปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจน จะเพิ่ม จะลด จะกำหนดตกลงเป็นผลงานอื่น ๆ ก็ได้ตามที่ตกลงร่วมกัน แต่ต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกันทุกครั้งก่อนการประเมิน และต้องร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย (พฤติกรรมการปฏิบัติงาน Competency มีอีกหลายตัวแล้วแต่สถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดและหรือมอบให้หน่วยงานกำหนด **จะต้องมาแปลงทำข้อตกลงร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม** ที่เรียกว่า SMART (Specific เฉพาะเจาะจง Measurable สามารถวัดได้ Achievable สามารถบรรลุได้ Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง เก็บข้อมูลได้ Timely วัดได้เหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนด) ตามลักษณะดังกล่าวข้างต้นให้เหมาะสมกับเอกลักษณ์และอนันตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน) ส่วนการให้คะแนนตามการแสดงผลการประเมินมี 2 แบบคือให้คะแนนแบบบวก ตามหลักฐานที่เสนอเป็นปริมาณ มีมากให้มาก มีน้อยให้น้อย หรือให้คะแนนแบบลบ ให้คะแนนเต็มก่อนแล้วหักคะแนนออกถ้าไม่มีหลักฐาน ทั้งหมดดังกล่าวนี้สามารถปรับเปลี่ยน ประยุกต์ตามสถานการณ์ที่เป็นจริงได้แต่ละรอบการประเมิน

เอกสารอ้างอิง

- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หนังสือที่ ศธ 0509(2)/ว 2 เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 24 มกราคม 2554
- เสถียร คามิศักดิ์. 2556. การกำหนดตัวชี้วัด Key Performance Indicators สมรรถนะ Competency ข้าราชการพลเรือน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.