



คู่มือการประเมินสมรรถนะ ของบุคลากรโรงพยาบาลลิซล



กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
โรงพยาบาลลิซล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครศรีธรรมราช

คำนำ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาบุคลากร ใช้ในการปรับปรุงงาน และสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ อันเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลสิชล จึงได้กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ตามแนวทางของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้จัดทำเอกสารคู่มือการประเมินสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชลขึ้น เพื่อให้หน่วยงานในสังกัด ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการดังกล่าวชัดเจนขึ้น

ในการนี้ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือนี้จะเป็นแนวทางที่จะทำให้การประเมินสมรรถนะเป็นไปในทางเดียวกันและถูกต้อง เป็นประโยชน์กับบุคลากรในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
ตุลาคม 2561

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล	1
1. ความเป็นมา	1
2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	2
2.1 สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	2
2.2 ระดับความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล	2
2.3 วิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	3
3. สมรรถนะหลัก บุคลากรโรงพยาบาลสิชล	3
3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	3
3.2 บริการที่ดี (Service Mind)	4
3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (M : Mastery/Expertise)	5
3.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)	5
3.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	6
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	8
เอกสารอ้างอิง	10

การประเมินสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล

1. ความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้วางหลักเกณฑ์และแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ เพื่อให้กำลังคนในราชการมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นเพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางในการดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และหลักการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนด ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป ตามรายละเอียดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะและนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป

ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่ง โดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ โดยให้คำนิยาม ดังนี้

ก. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ได้แก่ ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในแต่ละประเภทตำแหน่ง และระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการในแต่ละประเภทตำแหน่ง

ข. ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งเพิ่มขึ้นได้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ค. ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานให้โดดเด่นในองค์กร ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

3. ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดอย่างน้อย 3 ด้าน

และได้จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ซึ่งบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง และกำหนดมาตรฐานระดับสมรรถนะในแต่ละระดับตำแหน่ง

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลสิชล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครศรีธรรมราช จึงได้พัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี และได้จัดทำคู่มือใช้

เป็นกรอบแนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล เพื่อให้ได้พฤติกรรมบ่งชี้ที่สอดคล้องตามที่ ก.พ. กำหนด ดังนี้

2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

2.1 สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนด 5 สมรรถนะ คือ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (2) บริการที่ดี (Service Mind)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.2 ระดับความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรโรงพยาบาลสิชล ใช้เกณฑ์ตามที่ ก.พ. กำหนด ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก				
		การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม
บริหาร	ระดับต้น	5	5	5	5	5
	ระดับสูง	5	5	5	5	5
อำนวยการ	ระดับต้น	3	3	3	3	3
	ระดับสูง	4	4	4	4	4
วิชาการ	ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
	ชำนาญการ	2	2	2	2	2
	ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
	เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
	ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
	ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
	อาวุโส	2	2	2	2	2
	ทักษะพิเศษ	2	2	2	2	2

2.3 วิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

การประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 1) ผู้ประเมิน ศักยภาพระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ
- 2) เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป 1 ระดับ

3. สมรรถนะหลัก บุคลากรโรงพยาบาลสิชล

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นและตั้งใจจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ตีมีประสิทธิผล หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ถูกต้อง
- มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง
- แสดงออกว่าต้องการทำงานได้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพ

ในงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน เป้าหมายในการทำงาน
- หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนเอง
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

3.2 บริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรทุกระดับในส่วนราชการที่จะให้บริการในหลายรูปแบบแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ
- ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่

- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก้ไขปัญหาก่ที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ

- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะ

เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะ
มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความ

เชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้น

ความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

3.4 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย

- แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชี้พอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
- ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
- ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ
- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
- ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง
- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
- ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม
- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

3.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

- ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
- สร้างสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงานด้วยดี
- ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมไปปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นสำหรับพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะ หรือเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้น ซึ่งโรงพยาบาลลิซลกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะบุคลากร และใช้ผลการประเมินสมรรถนะมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยการจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าวมีนิยามของคำที่ใช้ในแบบฟอร์ม ดังนี้

ระดับที่คาดหวัง (X) หมายถึง คะแนนของระดับที่คาดหวังที่ได้รับจากตารางเทียบสมรรถนะตำแหน่งตามโครงสร้างงาน

ผลการประเมินที่สรุปพร้อมกัน (Y) หมายถึง คะแนนรวมของสมรรถนะในแต่ละตัวที่ได้จากการประเมินในแบบประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ช่องว่างของระดับความสามารถ (GAP) หมายถึง ส่วนต่างของคะแนนสมรรถนะในระดับที่คาดหวังกับคะแนนสมรรถนะที่ได้จากการประเมิน (Y-X) ถ้าช่องว่างของระดับความสามารถเป็นลบ ต้องมีการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างและถ้าช่องว่างของระดับความสามารถเป็นศูนย์หรือบวก ต้องมีวิธีการพัฒนาให้สู่ระดับที่สูงขึ้น

วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรของแต่ละคน ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จากการทำงาน

การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) หมายถึง วิธีการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

การสอนแนะ ระบบพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) หมายถึง การพัฒนาโดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องระหว่าง “ผู้สอน” (ผู้บังคับบัญชา/พี่เลี้ยง) และผู้เรียน โดยวิธีให้คำแนะนำ สอน อธิบาย หรือชี้แจง เป็นต้น

การให้คำปรึกษา (Counseling) หมายถึง การให้ปรึกษาเพื่อแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันหาทางเลือกตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา ติดตามดูผลการแก้ไขภายหลังการให้คำปรึกษาและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับคำปรึกษา

การมอบหมายงาน (Job Assignment) หมายถึง การพัฒนาโดยมอบหมายงานที่มีความยากหรือความท้าทายเพิ่มขึ้นกว่างานปัจจุบัน

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรให้ผลัดเปลี่ยนการทำงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม ได้ศึกษาเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานที่หลากหลาย

การทำกิจกรรมกลุ่ม (Group Activity) หมายถึง การให้บุคลากรร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายหลาย ซึ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่องปัญหานั้น ๆ อย่างอิสระ

การศึกษาดูงาน (Outdoor Learning/Study Tour) หมายถึง การให้บุคลากรได้มีโอกาสเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ หรือขององค์กรอื่น ๆ เพื่อศึกษาแบบอย่างจากสภาพการณ์จริงด้วยตนเอง และสามารถนำไปประยุกต์หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้

2. การพัฒนาตนเอง

การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) หมายถึง การให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ บทเรียน อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อพัฒนาตนเอง โดยหน่วยงานคอยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

การโยกย้ายข้ามพื้นที่ (Cross-Posting) หมายถึง การโยกย้ายบุคลากรไปปฏิบัติงานในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อให้ได้ฝึกฝนหรือเพิ่มพูนประสบการณ์จากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปจากเดิม

การศึกษาต่อ (Education) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้หรือพัฒนาความรู้ โดยผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการจากสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในสาขาที่สอดคล้องกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้

3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตร (Training-Seminar) หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนทั้งในชั้นเรียนหรือสถานที่ปฏิบัติงานหรือการประชุมคณะบุคคล เพื่อศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าซึ่งมีรูปแบบหลากหลายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และลักษณะของแต่ละหลักสูตร

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้
ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.**
กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.อีฟวิง จำกัด

แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)

ชื่อ _____
 ตำแหน่ง _____
 กลุ่ม/ฝ่าย _____

วันที่กรอกข้อมูล _____
 ชื่อผู้ให้ข้อมูล _____
 ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล _____

ชื่อความสามารถเชิงสมรรถนะ	ระดับความสามารถ			เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร										วิธีการพัฒนาตนเอง	ระดับความจำเป็น/ความสำคัญของการพัฒนา*			กำหนดการพัฒนา			
					การเรียนรู้จากการทำงาน					พัฒนาตนเอง			การฝึกอบรม			A	B	C	Q	Q	Q	Q
	ระดับที่คาดหวัง (X)	ผลการประเมินที่สรุปร่วมกัน (Y)	ช่องว่างของระดับความสามารถ (Y) - (X)		ฝึกอบรมในงาน	สอนเพื่อน/รุ่นพี่ที่เก่ง	การเรียนรู้จากเอกสาร	งานอดิเรก	งานพิเศษ	ทำงานอาสาสมัคร	ฝึกงาน	ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	อ่านหนังสือ/บทความ	ฝึกปฏิบัติ		อบรม/สัมมนา/ประชุม	๑	๒	๓	๔		
Core Competency																						
C๑	๑.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)																					
C๒	๓.บริการที่ดี (Service Mine)																					
C๓	๔.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Mastery/Expertise)																					
C๔	๒.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)																					
C๕	๕.การทำงานเป็นทีม (Teamwork)																					
Technical Competency																						
T๑-....																						
T๑-....																						
Functional Competency																						
๑																						
๒																						

<p>หมายเหตุ * : ระดับความจำเป็น / ความสำคัญของการพัฒนา แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้</p> <p>A : จำเป็นเร่งด่วน สำหรับการปฏิบัติงานปัจจุบัน</p> <p>B : จำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาผลงานปัจจุบันของบุคลากร</p> <p>C : จำเป็นสำหรับการเติบโตในอนาคต และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง</p> <p>บุคลากรลงนามรับทราบและให้ความเห็น</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">ลงนาม _____</p>	<p>ความเห็นเพิ่มเติมของผู้บังคับบัญชา</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">ลงนาม _____ ผู้บังคับบัญชา</p> <p>อนุมัติโดยผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป</p> <p style="text-align: center;">ลงนาม _____ ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปหนึ่งระดับ</p>
---	---

แบบรายงานผลการพัฒนารายบุคคล ปี.....

หน่วยงาน..... () รอบที่ ๑ () รอบที่ ๒

แผนพัฒนารายบุคคล							ผลการพัฒนารายบุคคล		หมายเหตุ
ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หัวข้อที่จะพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด	งบประมาณ	การวัดผล สำเร็จ	การวัดผลสำเร็จ	
							() เป็นไป ตามแผน	() ไม่เป็นไปตามแผน เพราะ.....	
							() เป็นไป ตามแผน	() ไม่เป็นไปตามแผน เพราะ.....	
							() เป็นไป ตามแผน	() ไม่เป็นไปตามแผน เพราะ.....	

(ลงชื่อ).....ผู้รายงานผลการพัฒนาฯ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ลงชื่อ.....ผู้รับทราบผลการพัฒนาฯ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

หมายเหตุ ส่งแบบรายงานผลการพัฒนารายบุคคลให้กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ทุก 6 เดือน