



ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช อ.จ.ม.ร.ค.



คู่มือสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

มิถุนายน ๒๕๕๔

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมา

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จึงมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร”

คณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ได้มีมติให้กำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

๒. สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน (Role Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งสายงานในกลุ่มงานนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มสายงานวิชาการและสายสนับสนุน

๓. สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) สำหรับผู้บริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งประเภทบริหารเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ความรับผิดชอบและส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
๒. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันของตนเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ
๓. เพื่อนำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการได้มาซึ่งสมรรถนะ

๑. การเตรียมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันวางแผนการทำงาน ศึกษาข้อมูล รายละเอียด ตลอดจนขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะ รวมถึงการประสานงานกับกลุ่มงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นหลักในการทำงานด้านนี้ต่อไป

๒. การวิเคราะห์ห้องคักร

คณะกรรมการได้ทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency)

๓. การจัดทำสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑ สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Competency)

การจัดทำสมรรถนะหลักนั้นมหาวิทยาลัยใช้ ๕ สมรรถนะหลัก ได้แก่

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

๒. บริการที่ดี (Service Mind)

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

๓.๒ สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน (Role Competency)

คณะกรรมการได้พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นการทำงาน และแนวโน้มการพัฒนา มหาวิทยาลัยในอนาคต จึงได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน ดังนี้

กลุ่มสายงานวิชาการกำหนด ๓ สมรรถนะ ดังนี้

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

กลุ่มสายงานสนับสนุนกำหนด ๓ สมรรถนะ ดังนี้

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
๒. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
๓. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

๓.๓ สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยากำหนดให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับ
ประธานสาขาวิชา คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการศูนย์ สำนัก และคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
มีสมรรถนะทางการบริหาร ๖ ด้าน ได้แก่

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)
๒. วิสัยทัศน์ (Visioning)
๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
๕. การควบคุมตนเอง (Self Control)
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

๔. การจัดทำมาตรฐานประเมินสมรรถนะของบุคลากร

เมื่อได้มีการจัดทำสมรรถนะในส่วนของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน
และสมรรถนะทางการบริหารแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ได้ดำเนินการ คือ การนิยามความหมายและการจัดทำมาตรฐาน
ประเมินสมรรถนะของบุคลากร ๕ ระดับ

๕. การจัดทำคู่มือสมรรถนะ

เมื่อจัดทำสมรรถนะ นิยาม / ให้ความหมายและกำหนดมาตรฐานประเมินสมรรถนะของ
บุคลากรแล้ว ก็นำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

นียมสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง ของบุคคลที่กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งในแต่ละสายงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกันแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

ประโยชน์จากการนำระบบสมรรถนะมาใช้

๑. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

๑.๑ ทราบถึงความสามารถที่ต้องการตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและ เป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน

๑.๒ ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะ ทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๑.๓ ทราบถึงความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งเป้าหมายในเส้นทางความก้าวหน้า ในสายงานของตน

๒. ผู้บังคับบัญชา

ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ควรพัฒนาและเพิ่มเติมสมรรถนะที่ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

๓. องค์กร

๓.๑ องค์กรสามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

๓.๒ องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

๓.๓ องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากร

คู่มือสมรรถนะนี้สามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในทุกกระบวนการ ทั้งการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาตนเอง การประเมินตนเอง ตลอดจนการให้รางวัลและยกย่อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and Selection)

ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงาน หรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน ควรจะมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไร ระดับไหน ถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

๒. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training Need & Development Plan)

สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัด บุคลากรแต่ละคนว่ามีความสามารถหรือทักษะที่พึงประสงค์ในด้านใดสมควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านใด ซึ่งจะเป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

๓. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career Plan & Succession Plan)

สมรรถนะจะช่วยทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง – จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่ยังขาดจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal)

สมรรถนะจะมีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กร หรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากร โดยผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบถึง สมรรถนะของตัวเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

๕. การให้รางวัลและยกย่อง (Compensation)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการให้รางวัลและยกย่อง จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงควรจะได้รับ รางวัลและการยกย่องที่สูงกว่า ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากร โดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้น ด้วยดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า เมื่อมหาวิทยาลัยได้มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้แล้ว จะได้ประโยชน์ดังนี้

๑. เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
๓. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
๔. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

บทที่ ๒

สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ความหมาย : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
ระดับที่ ๑ : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี	<ul style="list-style-type: none">• พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง• พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา• มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน• แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น• แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	<ul style="list-style-type: none">• กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี• ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน• ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ• มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p>	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

๒. บริการที่ดี (Service Mind)

ความหมาย : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วย ความเต็มใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือ ขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาคิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ความหมาย : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : แสดงความสนใจและ ติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขา อาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none">• ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน• พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น• ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขา อาชีพของตน</p>	<ul style="list-style-type: none">• รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน• รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ</p>	<ul style="list-style-type: none">• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้• สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนา ตนเองให้มีความรู้ และความ เชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิง ลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none">• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง• สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง
---	---

๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

ความหมาย : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : มีความสุจริต</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ • แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ • เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก • กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none">• ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
--	--

๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ความหมาย : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
ระดับที่ ๑ : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ	<ul style="list-style-type: none">• สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย• รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม• ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none">• สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี• ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี• กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพ ของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม	<ul style="list-style-type: none">• รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น• ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม• ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ใ้ทำงานสำเร็จ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน (Role Competency)

★ สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานสายวิชาการ ★

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ความหมาย : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ • วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของ ปัญหาหรืองาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ • วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๔ และใช้เทคนิค และ รูปแบบต่างๆ ในการกำหนด แผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการ ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนตัว • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือก และข้อดีข้อเสียไว้ให้

๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

ความหมาย : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และประยุกต์ใช้ ประสบการณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
<p>ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และอธิบายข้อมูล หรือ สถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ • สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๔ และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบวิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

ความหมาย : ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีสุขภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : ใส่ใจและให้ ความสำคัญในการส่งเสริม และพัฒนาผู้อื่น</p>	<ul style="list-style-type: none">• สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี• แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และสอนหรือให้ คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมี ศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทาง ปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือ ทัศนคติที่ดี</p>	<ul style="list-style-type: none">• สาธิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน• มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็น ต่อการพัฒนาของผู้อื่น
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และใส่ใจในการให้ เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการ พัฒนาผู้อื่น</p>	<ul style="list-style-type: none">• ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่า สามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้• ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือ เสริมสร้างสุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน• สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และติดตามและให้คำ ติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none">• ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง• ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล

<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง</p>	<ul style="list-style-type: none">• พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้• ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น
---	--

★ สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานสายสนับสนุน ★

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ความหมาย : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ</p>	<ul style="list-style-type: none">• แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ• วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้• ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้• วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของ ปัญหาหรืองาน</p>	<ul style="list-style-type: none">• เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์• วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</p>	<ul style="list-style-type: none">• เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์ต่างๆ ได้• วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๔ และใช้เทคนิค และ รูปแบบต่างๆ ในการกำหนด แผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการ ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none">• ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นต่างๆ• ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง• วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือก และข้อดีข้อเสียไว้ให้

๒. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)

ความหมาย : ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
---	---

<p>ระดับที่ ๑ : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ</p>	<ul style="list-style-type: none">• ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน• ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน• ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</p>	<ul style="list-style-type: none">• ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</p>	<ul style="list-style-type: none">• ตรวจสอบความถูกต้องของงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง• ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง• ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่• บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ</p>	<ul style="list-style-type: none">• ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา• ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล• สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วน เพื่อความถูกต้องของงาน
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน</p>	<ul style="list-style-type: none">• พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

๓. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

ความหมาย : สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
ระดับที่ ๑ : สร้างหรือรักษา การติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน	<ul style="list-style-type: none">• สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และสร้างหรือรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้อง เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด	<ul style="list-style-type: none">• สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด• เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และสร้างหรือรักษา การติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม	<ul style="list-style-type: none">• ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน• เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และสร้างหรือรักษา ความสัมพันธ์อันมิตร	<ul style="list-style-type: none">• สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๔ และรักษาความ สัมพันธ์อันมิตรในระยะยาว	<ul style="list-style-type: none">• รักษาความสัมพันธ์อันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency)

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมาย : ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none">• ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
ระดับที่ ๑ : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความ เป็นไปโดยตลอด	<ul style="list-style-type: none">• ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้• แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ• อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการ ทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจ อย่างยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none">• ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ• กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น• รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น• สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน• ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและ ช่วยเหลือทีมงาน	<ul style="list-style-type: none">• เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน• ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ• จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๓ และประพฤติตน สมกับเป็นผู้นำ</p>	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ใน กรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาว ขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความ มั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้าง กลยุทธ์ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

๒. วิสัยทัศน์ (Visioning)

ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่
ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะ ด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ ขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยว ข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของ หน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบ การกำหนดวิสัยทัศน์
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และ สร้างแรงจูงใจให้ ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์</p>	<ul style="list-style-type: none"> โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดย ยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

ความหมาย : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือ โอกาสของหน่วยงานได้
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ • ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือ ผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ หรือส่วนราชการ • คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม • ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

ความหมาย : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น • เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น • สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ • เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร • สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน • เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ • สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การควบคุมตนเอง (Self Control)

ความหมาย : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
<p>ระดับที่ ๑ : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้อ้อยทิวาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่ม โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ • สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
<p>ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น • บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
<p>ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งปรับทบทวนและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ • ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

ความหมาย : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้
--	---

<p>ระดับที่ ๑ : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p>	<ul style="list-style-type: none">• สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน• ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none">• สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง• ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none">• วางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว• มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้• มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</p>	<ul style="list-style-type: none">• สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนา ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา• สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<ul style="list-style-type: none">• สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ• สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

บทที่ ๓

การประเมินสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

๑. เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของบุคลากรเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
๒. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัย
๓. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับแผนพัฒนาตนเอง และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยต่อไป
๔. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ประเภทของการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. การประเมินตนเอง

เป็นการประเมินที่บุคลากรแต่ละคนจะทำการประเมินตนเองในส่วนของสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย และในส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มสายงานตามที่ได้กำหนดไว้

๒. การให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

เป็นการประเมินโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมิน หลังจากประเมินแล้วหากผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่แตกต่างจากการประเมินตนเอง จะนำมาพูดคุยระหว่างผู้ประเมินตนเองกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุป และพิจารณาว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นควรอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลไปพัฒนาศักยภาพของบุคคลต่อไป

๓. การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

เป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นในการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward appraisal) บนลงล่าง (downward appraisal) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (peers review)

วิธีการประเมินตนเอง

บุคลากรทุกคนใช้แบบประเมินตนเองตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

โดยการประเมินควรอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ปราศจากอคติใด ๆ และอาศัยข้อมูลหลายด้านประกอบกัน เพื่อให้ผลการประเมินใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด สามารถนำไปกำหนดแผนพัฒนาตนเองและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนการประเมิน บุคลากรควรศึกษารายละเอียดของคำจำกัดความและระดับความสามารถก่อนการประเมิน เพื่อให้การประเมินได้ตรงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

วิธีการประเมินสมรรถนะ

๑. บุคลากรพิจารณา มาตรการประเมิน และประเมินตนเองตามแบบประเมิน

๒. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานหรือผู้ได้รับการแต่งตั้ง ประเมินสมรรถนะของบุคลากร พร้อมให้คำแนะนำในการพัฒนาตน

๓. บุคลากรผู้รับการประเมินและผู้ประเมินร่วมพูดคุย รับทราบผล การประเมินและแนวทางในการพัฒนาตนเอง

๔. ประมวลผลการประเมินสมรรถนะเพื่อจัดทำโครงการ ๑ กิจกรรม พัฒนาบุคลากร ดังนี้

- กิจกรรม / โครงการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน / สมรรถนะ
- กิจกรรม / โครงการเสริมศักยภาพเด่น
- กิจกรรม / โครงการเผยแพร่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของการทำงาน