



ชื่อหนังสือ คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

ISBN 978-616-548-070-3

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,500 เล่ม

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 0 2547 1394, 0 2547 1000 ต่อ 8118

โทรสาร 0 2547 1439

[www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

พิมพ์ที่ บริษัท ประชุมช่าง จำกัด

โทรศัพท์ 0 2940 9400

โทรสาร 0 2940 9409

## คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ข้าราชการของส่วนราชการได้ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. คู่มือการวิเคราะห์งาน
2. คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน
3. คู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ
4. คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

คู่มือดังกล่าวข้างต้นจะมีการอธิบายรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนพร้อมยกตัวอย่างประกอบ และมีแบบฟอร์มในการจัดทำตลอดจนคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้จัดทำคู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นคู่มือที่อธิบายความหมายของสมรรถนะ คู่มือชุดนี้ประกอบด้วย 1) คู่มือสมรรถนะหลัก 2) คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร 3) คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปประกอบคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการจะสามารถเลือกใช้คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทั้ง 7 เล่ม สำหรับการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงาน ก.พ.

พฤศจิกายน 2553

# สารบัญ

คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	ข-ค
<b>บทที่ 1 กรอบแนวคิด</b> .....	<b>1</b>
1.1 แนวคิดเรื่อง การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง .....	1
1.2 หลักการของการสร้างต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model).....	5
1.3 กระบวนการในการกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	8
<b>บทที่ 2 การเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b> .....	<b>11</b>
2.1 การเก็บข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง.....	11
2.2 แบบสอบถามเรื่องต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง .....	19
<b>บทที่ 3 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b> .....	<b>39</b>
3.1 การจัดเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง .....	39
3.2 วิธีการคำนวณและถอดรหัสข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง.....	41
3.3 กระบวนการในการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติใหม่ (Unique Competency) .....	50
<b>บทที่ 4 กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b> .....	<b>52</b>
4.1 กระบวนการในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ .....	52

## สารบัญ

4.2 กระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง .....	57
4.3 กระบวนการในการยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	60

### บทที่ 5 กระบวนการสร้างคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ .....

5.1 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ .....	62
5.2 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดทักษะ .....	63
5.3 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ.....	65

### ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แนวทางการประเมินสมรรถนะ.....	70
ภาคผนวก ข มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552.....	79
ภาคผนวก ค คำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 .....	90
ภาคผนวก ง ตัวอย่างความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติที่พบในส่วนราชการ.....	129
ภาคผนวก จ รายการหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.....	147

ค

## กรอบแนวคิด

ในบทนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามหลักการของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของทุกส่วนราชการในการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน

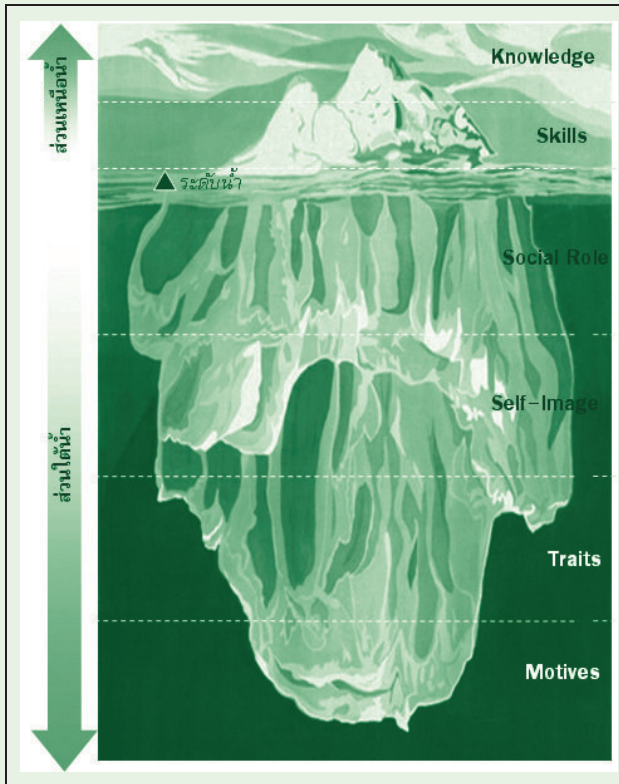
### 1.1 แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

แม้ว่าแนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามแนวคิดของนักคิดที่ปรึกษาแต่ละท่าน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จะมีความแตกต่างหลากหลาย **แต่**แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จะใช้นั้นจะอ้างอิงจากทฤษฎีของศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลแลนด์ (Dr.David C. McClelland) จากบทความ “Testing for Competence rather than Intelligence” (American Psychologist 28, 1-14) ซึ่งให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลากรบางกลุ่ม/บางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคคลากรเหล่านั้นได้แสดงคุณลักษณะดังกล่าว

- มากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ
- ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และ
- ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อย่างไรก็ดี **ตามคำจำกัดความของสมรรถนะตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.** สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

แนวคิดนี้ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังรูป



**ความรู้ (Knowledge):** ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ

**ทักษะ (Skills):** ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ พิเศษในด้านต่างๆ

**บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role):** บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น

**ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image):** ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน

**อุปนิสัย (Traits):** ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

**แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives):** จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

**สำนักงาน ก.พ.** แบ่งระดับของภูเขาน้ำแข็งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**1. ความรู้** คือองค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน โดยคำจำกัดความ “ความรู้” คือ การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้ว และต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันแต่ก็เกี่ยวเนื่องกัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) (Kraiger, K., J.Ford, and E.Salas. 1993. Application of cognitive, skill based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation, Journal of Applied Psychology 78(2): 311-28)

**1.1 ความรู้ลักษณะบรรยายความ** คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ความรู้ลักษณะนี้จะ เป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบ ด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูล สามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

**1.2 ความรู้ลักษณะกระบวนกร** คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้น มาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนี้ความรู้อยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนกรที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

**1.3 ความรู้เชิงกลยุทธ์** คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

**2. ทักษะ** คือการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว ในส่วนนี้สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน ทักษะตามนิยามของ Dunnette หมายความว่า ชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคล ว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา ฯลฯ เป็นต้น การพัฒนาทักษะมีผลมาจากองค์ความรู้ คือตัวบุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร และเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะจึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรู้เพียงแค่ว่าจะทำอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีอยู่สองระดับคือ ระดับต้นเป็นการรวบรวม (Compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (Automaticity) ทักษะทั้งสองระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชิน จนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด (Dunnette, M. 1976. Aptitudes, Abilities and skills. In The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. Dunnette. Chicago: Rand McNally)

**3. สมรรถนะ** เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือหน้าและใต้หน้าทั้งหมด อันได้แก่ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดหรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

โดยผลของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง จะสัมพันธ์กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการด้านต่างๆ ดังนี้



**3.1 การสรรหา** ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2521 มาตรา 42 เรื่องการรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วย

**3.2 การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน** ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ สรุปสาระได้ว่าให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ก็หมายความว่าต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ประกอบการพิจารณาของการขึ้นเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละแห่งเงินเดือนตามระดับชั้นงาน ดังนั้น ก็อาจหมายความว่า การกำหนดต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ไม่เพียงมีผลต่อการประเมินแต่จะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนด้วย

**3.3 การฝึกฝนและการพัฒนา** ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่งคือหลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นก็หมายความว่า ต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการในส่วนราชการด้วย

**3.4 การคัดสรร** ตาม ร่างกฎ ก.พ. ว่าด้วยการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. .... (อยู่ระหว่างดำเนินการ) ซึ่งจะกำหนดให้ใช้กระบวนการในการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละระดับชั้นงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น หมายความว่าต้นแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นอาจจะมีผลต่อการเลื่อนระดับตำแหน่งและการคัดสรรข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งอีกด้วย

**3.5 การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ** จากหลักการในการคัดสรรและการพัฒนาซึ่งกำหนดให้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณานั้น จึงมีผลให้ระบบการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการทุกรายต้องคำนึงถึงสมรรถนะส่วนบุคคลด้วย

โดยสรุปการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของส่วนราชการจะมีผลอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะไว้ก่อนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีหลักยึดที่ชัดเจนในทุกระบบ

นอกจากนั้น การจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละงานนั้น ยังมีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ ดังนี้

### ประโยชน์ต่อองค์กร

- ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น และอัตราการลาออกลดลง

### ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

- ให้ความชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร
- ให้ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อย ของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

### ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
- ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว
- ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

## 1.2 หลักการของการสร้างต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model)

หลักการในการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของส่วนราชการสามารถทำได้หลายกระบวนการซึ่งจะนำเสนอในคู่มือฉบับนี้ อย่างไรก็ตาม ควรศึกษาในการสร้างต้นแบบสมรรถนะก่อนที่จะลงในรายละเอียด สำหรับวิธีและกระบวนการในการสร้างต้นแบบสมรรถนะ มีดังต่อไปนี้

## **กติกาข้อที่ 1 :** การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ **ต้องไม่ซ้ำ**กับสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐาน และแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญนั้นได้กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร ดังต่อไปนี้

ก) **สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน อันได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม

ข) **สมรรถนะทางการบริหาร** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในส่วนราชการ อันได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การสอนงานและมอบหมายงาน

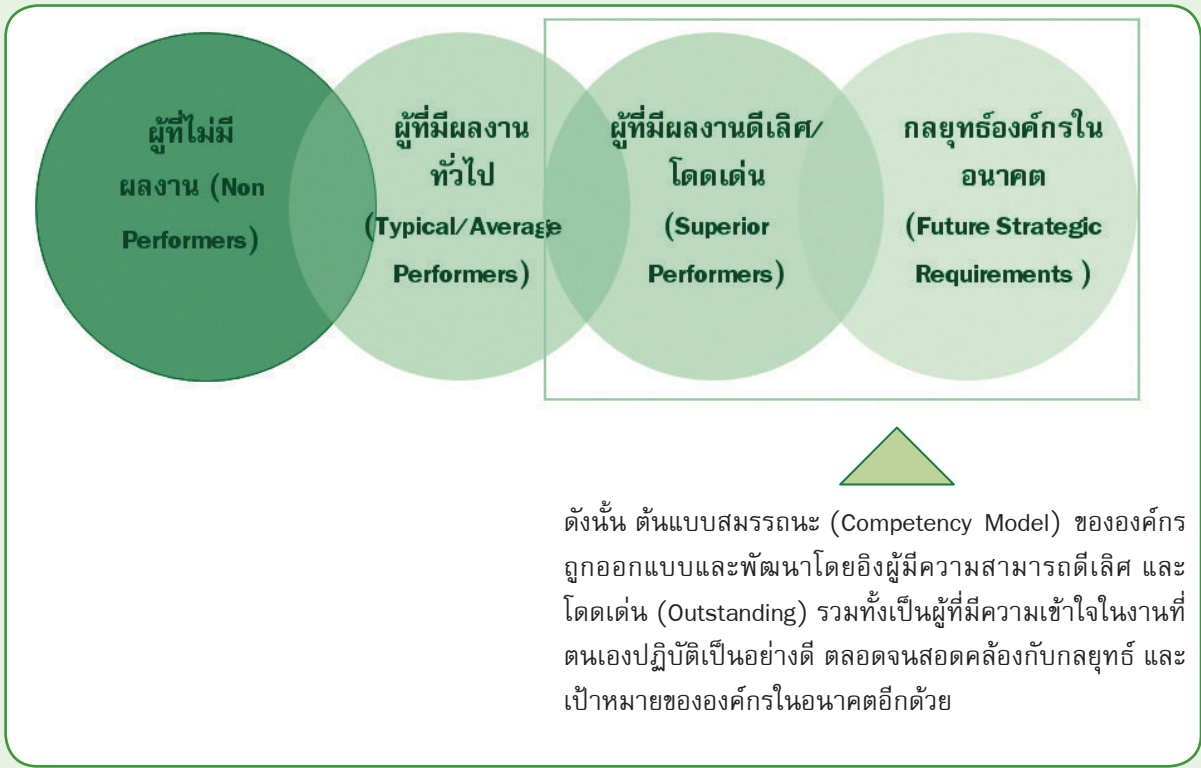
ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งจะต้องไม่ซ้ำกับสมรรถนะทั้ง 11 ตัว ด้านบน เนื่องจาก ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานรายละเอียด และระดับของสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารไว้ใน หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

## **กติกาข้อที่ 2 :** จำนวนตัวความรู้ ทักษะและสมรรถนะจะ**ต้องมีจำนวนไม่มากจนจำไม่ได้**

เนื่องจากการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่ดีนั้นผู้ใช้ต้องสามารถจำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน ดังนั้น การสร้างต้นแบบสมรรถนะจึงเกิดจากการเลือกสมรรถนะจำนวนหนึ่งที่เหมาะสมกับความสามารถในการจดจำของบุคคล

จากทฤษฎีความทรงจำระยะสั้น ซึ่งกล่าวว่า คนส่วนใหญ่จะจำข้อมูลหรือตัวเลขได้ไม่เกิน 5-9 ข้อมูลหรือตัวอักษร การกำหนดจำนวนต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะนั้นไม่ควรมีจำนวนเกิน 5-9 ตัว นอกจากนั้นหากมีจำนวนมากเกินไปจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี การประเมินเพื่อคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากจะเป็นภาระอย่างมากต่อผู้ประเมินในแต่ละส่วนราชการ

เมื่อมีความจำเป็นต้องเลือกจึงควรจะมีกระบวนการในการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสมซึ่งโดยหลักเกณฑ์แล้วน่าจะสะท้อนคุณสมบัติของคนเก่งคนดีในงานและสอดคล้องกับภารกิจของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย ดังรูป



**กติกากที่ 3 :** ระดับสมรรถนะที่กำหนด**ต้องไม่ต่ำกว่า**ระดับสมรรถนะขั้นต่ำตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553

เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงาน หลังจากกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการกำหนดระดับความซับซ้อนของแต่ละรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นจำนวน 5 ระดับเสมอ ซึ่งในแต่ละระดับจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับระดับมาตรฐานทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม หรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ในหนังสือเวียน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าทุกส่วนราชการมีความเท่าเทียมในการกำหนดระดับความซับซ้อนของงานในแต่ละประเภทตำแหน่งและในแต่ละระดับชั้นงาน

โดยข้าราชการในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับชั้นงานจะต้องมีการกำหนด (Mapping) ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ต้องการขั้นต่ำ โดยจะต้องกำหนดไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นไว้เป็นมาตรฐานตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่

นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่ง ประเภทบริหาร (ดังตาราง)

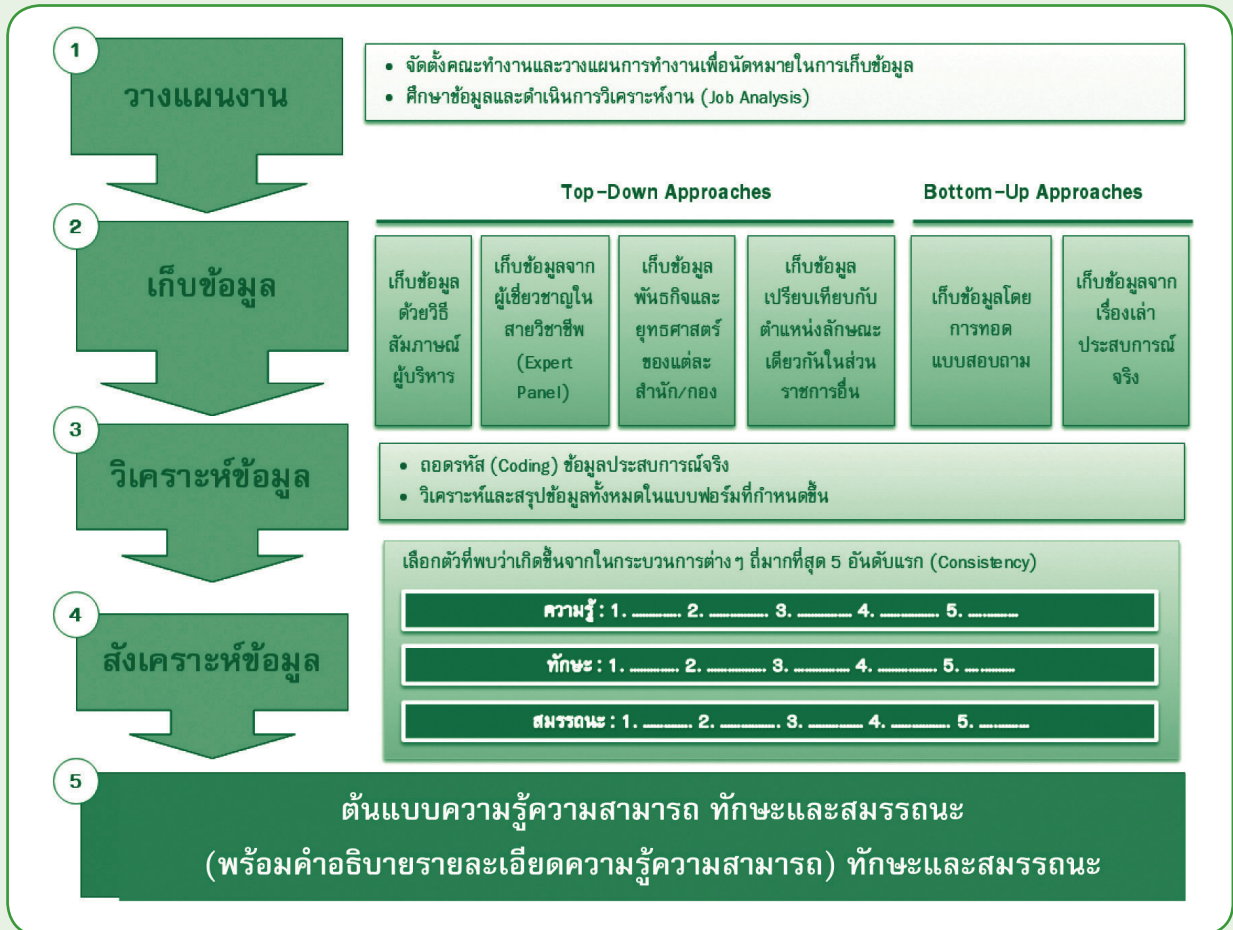
ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก <sup>1</sup>	สมรรถนะ ทางการบริหาร <sup>2</sup>	สมรรถนะ เฉพาะตาม ลักษณะงานที่ ปฏิบัติ	ความรู้ ความสามารถที่ ใช้ในการ ปฏิบัติงาน <sup>3</sup>	ความรู้เรื่อง กฎหมายและ กฎระเบียบ ราชการ <sup>3</sup>	ทักษะที่จำเป็น <sup>3</sup>
<b>ประเภทบริหาร</b>						
ระดับสูง	5	4		2	4	2
ระดับต้น	5	3		2	4	4
<b>ประเภทอำนวยการ</b>						
ระดับสูง	4	2	4	2	3	2
ระดับต้น	3	1	3	1	3	2
<b>ประเภทวิชาการ</b>						
ทรงคุณวุฒิ	5	3 <sup>4</sup>	5	5	3	2
เชี่ยวชาญ	4		4	4	3	2
ชำนาญการพิเศษ	3		3	3	3	2
ชำนาญการ	2		2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1		1	1	2	2
<b>ประเภททั่วไป</b>						
ทักษะพิเศษ	2		2	4	2	2
อาวุโส	2		2	3	2	2
ชำนาญงาน	1		1	2	1	1
ปฏิบัติงาน	1		1	1	1	1

#### หมายเหตุ

- 1) ระดับสมรรถนะที่กำหนดตามตารางนี้ ยึดตามต้นแบบสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- 2) ยึดตามต้นแบบสมรรถนะทางการบริหารที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- 3) ความรู้ และทักษะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ยึดตามระดับตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนความรู้ และทักษะอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก สำนักงาน ก.พ. กำหนด ให้ยึดตามสมรรถนะ
- 4) ระดับที่ 3 กำหนดเฉพาะ -> วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

### 1.3 กระบวนการในการกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

กระบวนการในการกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้



**ขั้นตอนที่ 1 – กระบวนการวางแผนงาน :** เป็นกระบวนการในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยอย่างน้อยคณะทำงาน ควรประกอบด้วย 1) หัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธาน คณะทำงาน 2) หัวหน้าหน่วยงานหรือข้าราชการในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควรไม่น้อยกว่า 4 คน 3) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ควรจะมีบทบาทในการพิจารณาต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามเฉพาะลักษณะงานที่ปฏิบัติก่อนจะนำเสนอ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ โดยในการวางแผนงานนั้นอย่างน้อยควรประกอบด้วยกำหนดกิจกรรมหลักๆ ใน 5 ขั้นตอนนี้ ทั้งหมดด้วย

**ขั้นตอนที่ 2 – การเก็บข้อมูล :** เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อไปประกอบการพิจารณากำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสมมติฐานที่ว่าหากมีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายและครบถ้วนจะทำให้ได้การสร้างต้นแบบที่สมบูรณ์สูงสุด ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ใน บทที่ 2

**ขั้นตอนที่ 3 – การวิเคราะห์ข้อมูล :** เป็นการนำข้อมูลที่เก็บได้ในแต่ละส่วนมาวิเคราะห์หรือถอดรหัสหรือสรุปออกมาเป็นข้อมูลความรู้ ข้อมูลทักษะ และข้อมูลสมรรถนะที่สามารถนำไปประกอบการพิจารณาในเชิงสถิติ ซึ่งรายละเอียดความสามารถจะอยู่ในบทที่ 3

**ขั้นตอนที่ 4 – การสังเคราะห์ข้อมูล** : เป็นการพิจารณานำข้อมูลทั้งหมดที่ได้วิเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งรายละเอียดจะอยู่ใน บทที่ 4

**ขั้นตอนที่ 5 – การจัดทำรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ** : เป็นการนำต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มาจัดทำรายละเอียดของคำจำกัดความ รายละเอียดระดับความซับซ้อนของความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมหรือสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับพร้อมตัวบ่งชี้ในแต่ละระดับ ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ในบทที่ 5

โดยสรุปในบทนี้จะกล่าวถึงกรอบแนวคิดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมถึงกติกาและกระบวนการในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ในบทที่ 2-5

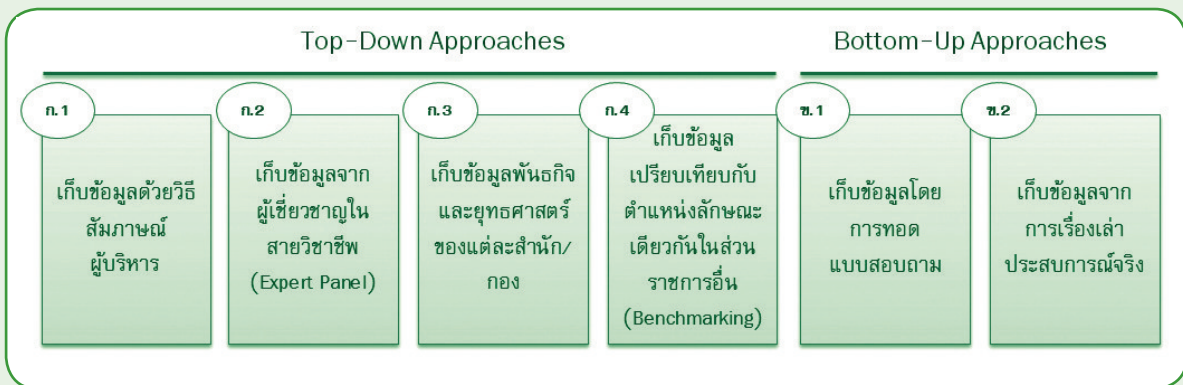
## บทที่ 2

### การเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการในการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ปฏิบัติได้

#### 2.1 การเก็บข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

การเก็บข้อมูลสามารถดำเนินการได้ใน 2 วิธีการ



**ก. วิธี Top-Down Approaches** เป็นการเก็บข้อมูลจากบนลงล่างซึ่งทำได้ในหลายวิธี โดยส่วนราชการอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายๆ วิธี ทั้งนี้ขึ้นกับความเหมาะสมกับทรัพยากรและเวลาที่มี เช่น

**ก.1 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร** เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการตั้งคำถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารว่าในแต่ละตำแหน่งที่อยู่ภายใต้ผู้บริหารแต่ละรายนั้นต้องการคุณสมบัติใดบ้างเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาจสัมภาษณ์เป็นระดับๆ ดังต่อไปนี้

ผู้รับการสัมภาษณ์	ระดับตำแหน่งที่ต้องการหาต้นแบบสมรรถนะ
หัวหน้าส่วนราชการ/อธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า รวมถึงรองอธิบดีหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ	ผู้อำนวยการสำนัก/กอง
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง	ตำแหน่งต่างๆ ใต้บังคับบัญชา



## ข้อเสนอแนะ แนวทางในการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์อาจมีการตั้งคำถาม เช่น

- งานตามยุทธศาสตร์ และภารกิจของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่ท่านดูแลมีอะไรบ้างในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้
- จากงานตามยุทธศาสตร์และภารกิจดังกล่าว ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงาน/ส่วนราชการของท่านควรมีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือพฤติกรรมใดบ้างเพื่อให้สามารถสนับสนุนงานดังกล่าวให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ท่านคิดว่าปัจจุบันคนดีคนเก่งในหน่วยงาน/ส่วนราชการของท่านประเมินจากคุณสมบัติใดบ้าง หรือหากท่านต้องการคัดสรรคนในตำแหน่ง ..... (ชื่อตำแหน่งที่จะหาข้อมูล) ท่านจะมองหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใดบ้าง
- อยากให้ท่านเล่าถึงประสบการณ์ในการดำเนินการของท่านในหน่วยงาน/ส่วนราชการที่ท่านกำกับดูแล และเหตุการณ์นั้นท่านใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือพฤติกรรมใดให้งานประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่งเสร็จแล้วให้เก็บข้อมูลตามตารางการเก็บข้อมูล ดังนี้

ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์			
ชื่อตำแหน่งงาน :			
ชื่อสายงาน :			
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :			
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
ผลการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ให้นำชื่อความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้)			

**ก.2 การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ (Expert Panel)** เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายในหน่วยงานหรือจากสมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาจากภายนอกก็ได้ โดยให้มาระดมความคิดเห็นต่อคุณสมบัติของตำแหน่ง เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง วิธีการในการเก็บข้อมูลอาจใช้การสอบถามในที่ประชุมด้วยคำถาม ดังต่อไปนี้

- ท่านคิดว่าความรู้หรือทักษะใดบ้างจำเป็นสำหรับการทำงานให้ดีเด่นในตำแหน่ง (ชื่อตำแหน่งที่ต้องการกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะ)

ความรู้	ทักษะ

- ในแต่ละความรู้หรือทักษะจะมีการกำหนดระดับความยากง่ายอย่างไร  
ความรู้..... (ระบุนองศ์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน)

ระดับ	คำอธิบายความยาก-ง่าย
ระดับเริ่มต้น	อาจขยายความว่าต้องใช้ในการประเมินเจ้าหน้าที่ระดับเริ่มต้นปฏิบัติงานว่าควรมีความรู้เรื่องนี้ในระดับใดบ้าง
ระดับปานกลาง	ค่อย ๆ ไล่ระดับความยากง่ายจนถึงระดับความเชี่ยวชาญมาก
ระดับยาก	
ระดับเชี่ยวชาญ	
ระดับเชี่ยวชาญมาก	

- ในแต่ละทักษะจะมีการกำหนดระดับความยากง่ายอย่างไร ทำเช่นเดียวกับการกำหนดระดับความยากง่ายของความรู้  
ทักษะ .....

ระดับ	คำอธิบายความยาก-ง่าย
ระดับเริ่มต้น	
ระดับปานกลาง	
ระดับยาก	
ระดับเชี่ยวชาญ	
ระดับเชี่ยวชาญมาก	

เมื่อจัดสัมมนาหรือสอบถามผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพแล้ว ให้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ให้จัดเก็บข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางสรุปผลการสัมมนาแบบ Expert Panel			
ชื่อตำแหน่งงาน :			
ชื่อสายงาน :			
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :			
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ (Expert Panel) (ให้นำชื่อความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่สรุปจากการสัมมนาใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้)			

**ก.3 การเก็บข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กอง** เป็นการเก็บข้อมูลภารกิจของสำนัก/กอง ทั้งจากกฎกระทรวงและการแบ่งส่วนงาน/กลุ่มงาน/งานภายในสำนัก/กอง นอกจากนี้ หากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Mapping) หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานก็สามารถเก็บมาประกอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลการดำเนินการในอนาคต โดยหลังจากที่ได้ข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กองแล้ว ให้พิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งที่ทำงานอยู่ใต้กองนี้จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งใดบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ทำการวิเคราะห์ คือนักทรัพยากรบุคคลในงานการเจ้าหน้าที่หรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังรูป

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กอง			
ชื่อตำแหน่งงาน :			
ชื่อสายงาน :			
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :			
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
การเก็บข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กอง ในกระบวนการนี้จะต้องวิเคราะห์ภาระงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ว่าต้องการความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะใดบ้าง			

#### ก.4 การเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับตำแหน่งลักษณะเดียวกันในส่วนราชการ

**อื่น (Benchmarking)** เป็นการเก็บข้อมูลโดยการค้นหาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งที่มีลักษณะเดียวกันในส่วนราชการอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ กระบวนการนี้เหมาะสมที่สุดเมื่อตำแหน่งที่จะกำหนดมีลักษณะงานและบริบทของงานเหมือนกับตำแหน่งในส่วนราชการอื่น มิเช่นนั้น จะไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งในสายสนับสนุน เช่น นักทรัพยากรบุคคลในงานการเจ้าหน้าที่ อาจมีการเปรียบเทียบระหว่างกรมต่างๆ ในกระทรวงก็ได้ เป็นต้น

ตารางการเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ			
ชื่อตำแหน่งงาน :			
ชื่อสายงาน :			
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :			
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
<b>การเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับตำแหน่งลักษณะเดียวกันในส่วนราชการอื่น (Benchmarking)</b> ให้นำชื่อความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เป็นผลจากการสำรวจ/ค้นหาใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้ 1. ชื่อส่วนราชการ .....			
2. ชื่อส่วนราชการ .....			
3. ชื่อส่วนราชการ .....			
4. ชื่อส่วนราชการ .....			
5. ชื่อส่วนราชการ .....			

**ข. วิธี Bottom Up Approach** เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่ง โดยเริ่มจากการศึกษาตัวแทนตำแหน่งหรือผู้ครองตำแหน่งที่มีผลงานโดดเด่นว่า เขา/เธอมีกระบวนการทำงานอย่างไร โดยในการเก็บข้อมูลอาจทำได้หลากหลายวิธี ดังนี้

##### ข.1 การทอดแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะดำเนินการโดย

- การส่งแบบสอบถามไปยังตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ
- การจัดสัมมนาเพื่อให้ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ กรอกแบบสอบถามที่กำหนดไว้

แต่ละวิธีการจะต้องมีการคัดเลือกตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งก่อนโดยมีรายละเอียดในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) ตามหลักสถิติดังต่อไปนี้

จากหลักการทางสถิติ (Krejcie & Morgan, 1970 และ Bernard, 1994) สูตรในการหา sample size คือ

$$\text{Sample size} = \frac{\lambda^2 NP(1-P)}{C^2 (N-1) + \lambda^2 P(1-P)}$$

โดยที่  $\lambda^2$  เป็นค่า Chi-Square ที่ 1 degree of freedom, N แทนจำนวนประชากรทั้งหมด, P คือ population parameter of a variable (ส่วนใหญ่จะกำหนดให้เป็น 0.5) และ C คือ confidence interval ซึ่งกำหนดให้มี ระดับความคลาดเคลื่อนเพียง 5% (95% confidence interval)

ผลจากการคำนวณตามสูตรข้างต้น สามารถสรุปเป็นจำนวนกว้างๆ ณ ระดับความเชื่อมั่น 5% ได้ดังนี้

จำนวนเจ้าหน้าที่	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ควรสุ่มตัวอย่างเพื่อให้เป็นตัวแทนขององค์กรได้
น้อยกว่า 100	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 80% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
101 – 300	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 70% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
301 – 500	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 60% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
501 – 1,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 50% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
1,001 – 1500	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 40% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
1,501 – 2,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 30% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
2,001 – 3,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 25% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
3,001 – 5,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 20% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
5,000 – 10,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 15% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
10,001 – 100,000	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 10% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร
100,001 ขึ้นไป	อย่างน้อยควรเก็บข้อมูลได้ 1% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร

การเก็บข้อมูลควรครอบคลุมทุกสายงานในส่วนราชการ อาจมีการคัดเลือกตัวแทนโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- ผู้แทนที่จะมาให้ข้อมูลนั้นต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน และปฏิบัติงานตามชื่อตำแหน่งของตน เช่น นักทรัพยากรบุคคลก็ต้องปฏิบัติงานด้านบุคคล ไม่ใช่งานด้านอื่นๆ เป็นต้น
- ผู้แทนที่จะมาให้ข้อมูลนั้นควรมีความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี
- ผู้แทนต้องมีความสามารถในการเขียนและสื่อสารได้ดี

- ผู้แทนที่จะมาให้ข้อมูลนั้นต้องมีผลการปฏิบัติงานใช้ได้ดีมาก
- ผู้แทนที่จะมาให้ข้อมูลนั้นต้องพร้อมที่จะให้ข้อมูลและมีเวลามาให้ข้อมูล

เมื่อได้รายชื่อตัวแทนแล้วก็ให้ส่งแบบสอบถามไปให้กรอกหรือเชิญเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเก็บข้อมูลก็ได้ ทั้งนี้การจัดสัมมนาจะทำให้ตัวแทนหรือผู้ดำรงตำแหน่งงานเข้าใจแนวทางที่ชัดเจนและกรอกรายละเอียดได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำเพิ่มขึ้น

ในการสัมมนาหรือการสำรวจนั้นจะต้องมีการให้ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งกรอกแบบสอบถามใน 2 ส่วน ดังนี้

**1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)** เป็นการวิเคราะห์ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญมากในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (โปรดดูกระบวนการในรายละเอียดที่คู่มือการวิเคราะห์งานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน) อย่างไรก็ตาม จากทฤษฎีพบว่ากิจกรรมในงานต่างๆ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

○ **ภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าสู่ข้อมูลลักษณะต่างๆ** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 1) การรวบรวมข้อมูล 2) การประมาณการเป็นตัวเลขจากลักษณะของเหตุการณ์ หรือข้อมูล 3) การระบุหรือจำแนกข้อมูล กิจกรรมและเหตุการณ์ต่างๆ 4) การตรวจสอบเครื่องมือ โครงสร้าง หรือเนื้อความที่เกี่ยวข้อง

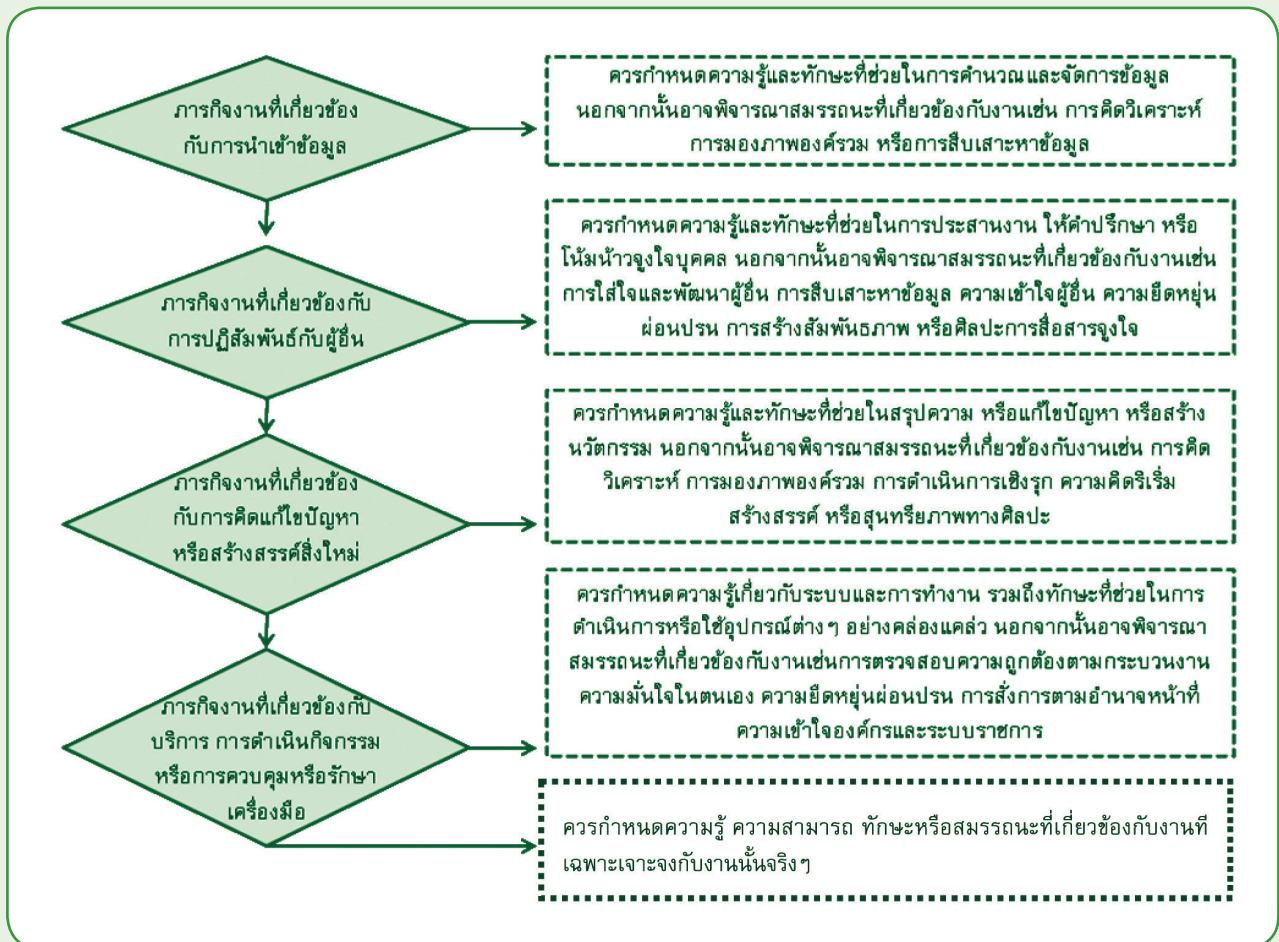
○ **ภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น** เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เช่น 1) การช่วยเหลือและการดูแลผู้อื่น 2) การสอนงาน และการพัฒนาผู้อื่น 3) การสื่อสารกับบุคคลภายนอก 4) การสื่อสารกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา 5) การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานในการทำงาน หรือกิจกรรมของบุคคลอื่น 6) การพัฒนา และการสร้างทีม 7) การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) การสื่อความหรือแปลความต่อบุคคลอื่น 9) การทำงานเพื่อสังคม หรือการทำงานกับสาธารณะโดยตรง 10) การให้คำปรึกษา และคำแนะนำต่อบุคคลอื่น 11) การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น 12) การขาย หรือการโน้มน้าวผู้อื่น 13) งานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในองค์กร 14) การฝึกฝน หรือการสอนงาน

○ **ภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่** เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผล การวางแผน การแก้ปัญหา และการคิดค้นกิจกรรมใหม่ๆ เช่น 1) การพัฒนาเป้าหมายและยุทธศาสตร์ 2) การจัดทำมาตรฐาน 3) การประเมินคุณภาพของสินค้า บริการ หรือบุคคล 4) การแก้ไขปัญหา 5) การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของงานและ 6) การคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

○ **ภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับบริการ การดำเนินกิจกรรม หรือการควบคุม หรือรักษาเครื่องมือ** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 1) การควบคุมเครื่องจักร และกระบวนการงาน 2) การจัดการ

และการเคลื่อนย้ายวัตถุ 3) การทำงานด้านคอมพิวเตอร์ 4) การใช้ยานพาหนะ อุปกรณ์จักรกล และ เครื่องมือ 5) การปฏิบัติกิจกรรมทางกายภาพทั่วไป 6) การซ่อมแซม และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องจักร

งานแต่ละภารกิจนี้จะส่งผลต่อการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ ดังรูปต่อไปนี้



**2 การกรอกแบบสอบถามเรื่องต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Questionnaires)** เป็นการให้ตัวแทนผู้ดำรงตำแหน่งงานที่ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มาดำเนินการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตน โดยปกติการกรอกแบบสอบถามนั้น

- **ต้องทำหลังจาก** การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ผู้ครองตำแหน่งให้ความคิดเห็นบนความเข้าใจในงานอย่างสมบูรณ์
- อาจต้องเก็บข้อมูล **หลาย ๆ ชุดจากตัวแทนในตำแหน่งเดียวกัน** เพื่อให้ความคิดเห็นมีความหลากหลายและสามารถหาจุดที่ความคิดเห็นเป็นไปในทางเดียวกันได้ (Consensus) ยกเว้นในกรณีที่ตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่มีผู้ครองตำแหน่งเดียว

การกรอกแบบสอบถามจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## 2.2 แบบสอบถามเรื่องต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ในส่วนนี้จะอธิบายการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งส่วนราชการสามารถไปออกแบบเพิ่มเติมได้ แต่อย่างน้อยในแบบสอบถามควรให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานกรอกแบบสอบถามอย่างน้อย 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

กรุณากรอกข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ของ (ใส่ชื่อส่วนราชการ) ทั้งนี้ข้อมูลนี้จะถูกใช้เพื่อการศึกษา เรื่องการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเท่านั้น

ชื่อตำแหน่งงาน:	(ใส่ข้อมูลชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งในสายงานของผู้กรอกแบบสอบถาม)
ชื่อสายงาน:	(ใส่ข้อมูลชื่อตำแหน่งในสายงานของผู้กรอกแบบสอบถาม)
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน):	(ใส่ข้อมูลชื่อสำนัก ชื่อกลุ่มงาน และหรือชื่องาน (หากมี))
ประเภท/ระดับชั้นงาน	(ใส่ข้อมูลชื่อประเภทและระดับชั้นงานของผู้กรอกแบบสอบถามตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ในการกรอกชื่อตำแหน่งงาน อาจเป็นชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรืออาจเป็นชื่อเดียวกับชื่อตำแหน่งในสายงาน กรณีที่ไม่มีชื่อตำแหน่งทางการบริหาร นอกจากนั้นชื่อหน่วยงานควรกรอกให้ละเอียดลงไปตามการแบ่งงานของสำนัก/กอง เนื่องจากอาจเป็นไปได้ว่าแต่ละกลุ่มงาน/งานภายใต้สำนัก/กอง อาจต้องการความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน ดังตัวอย่าง

### ตัวอย่าง

ชื่อตำแหน่งงาน:	หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
ชื่อตำแหน่งในสายงาน:	นักทรัพยากรบุคคล
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน):	สำนักบริหารกลาง /กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
ประเภท/ระดับชั้นงาน	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

หลังจากนั้นให้ไปกรอกข้อมูลในส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นการเลือกสมรรถนะจากรายการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และมีการเพิ่มสมรรถนะที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกของส่วนราชการใน ภาคราชการพลเรือน



## ส่วนที่ 2 การเรียงลำดับสมรรถนะมาตรฐาน (Best practice)

ให้ตัวแทนผู้ดำรงตำแหน่งเรียงลำดับสมรรถนะ จากคำตอบของคำถามที่ว่า “ท่านคิดว่าสมรรถนะใดดังต่อไปนี้สำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายหลัก **ในตำแหน่งงานของท่านภายใต้สำนัก/กลุ่มงาน/งาน**ในปัจจุบัน โดยให้เลือกสมรรถนะเพียง 5 รายการสมรรถนะจากรายการสมรรถนะทั้งหมด หลังจากนั้นให้พิจารณาว่าในสมรรถนะทั้ง 5 รายการที่เลือกมานั้นท่านคิดว่าสมรรถนะตัวใดสำคัญที่สุด โดยให้คะแนน 5 สำหรับสมรรถนะที่สำคัญที่สุดและไล่ระดับลงมาเรื่อยๆ และให้คะแนน 1 สำหรับสมรรถนะที่สำคัญน้อยที่สุด (แต่ยังสำคัญกว่าสมรรถนะที่เหลือที่ไม่ได้เลือก)”

รายการสมรรถนะ	โปรดใส่ตัวเลข
1. การคิดวิเคราะห์	ลำดับความสำคัญ
2. การมองภาพองค์รวม	มากที่สุด (5)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	น้อยสุด (1)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	
5. การสืบเสาะหาข้อมูล	
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	
7. ความเข้าใจผู้อื่น	
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	
9. การดำเนินการเชิงรุก	
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	
11. ความมั่นใจในตนเอง	
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	
13. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ	
14. สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ	
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	
16. การสร้างสัมพันธภาพ	
17. การตอบสนองทางอารมณ์อย่างสร้างสรรค์	
18. การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	
19. การอนุรักษ์และเสริมสร้างอย่างยั่งยืน	
20. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	

รายการสมรรถนะ	โปรดใส่ตัวเลข
21. การกำกับและติดตามอย่างสม่ำเสมอ	
22. การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในสังคม	
23. จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	
24. การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย	
25. ความเข้าใจพื้นที่	
26. อื่นๆ .....	

### ตัวอย่างการกรอกข้อมูล

รายการสมรรถนะ	โปรดใส่ตัวเลข
1. การคิดวิเคราะห์	5
2. การมองภาพองค์รวม	2
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	
5. การสืบเสาะหาข้อมูล	4
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	
7. ความเข้าใจผู้อื่น	
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	1
9. การดำเนินการเชิงรุก	3
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	
.....	
.....	
26. อื่นๆ .....	

**ข้อสังเกต:** รายการสมรรถนะที่ได้รับการจัดลำดับมีเพียง 5 รายการเท่านั้น ตามลำดับความสำคัญ 5 คือ ให้ความสำคัญมากที่สุด และ 1 คือให้ความสำคัญน้อยที่สุด

### ส่วนที่ 3 การกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในงาน

เมื่อให้เลือกและจัดลำดับความสำคัญของรายการสมรรถนะใน ส่วนที่ 2 เรียบร้อยแล้วให้มาดำเนินการในส่วนที่ 3 โดยให้ตัวแทนผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละรายกำหนดงานหลักของตัวเองก่อนว่า

ภารกิจหลักในตำแหน่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง แล้วใส่ลงในช่องแรกคืองานหลักของตำแหน่ง

หมายเหตุ: หากตำแหน่งดังกล่าวมีการวิเคราะห์งานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเรียบร้อยแล้วให้นำมาใส่เลย

หลังจากนั้นให้ผู้ดำรงตำแหน่งพิจารณาว่าเพื่อให้ดำเนินการตามงานหลักสำเร็จ ผู้ดำรงตำแหน่ง ต้องการความรู้ ในเรื่องใดบ้างโดยความรู้ อาจมีได้หลากหลาย เช่น

- **องค์ความรู้เฉพาะเจาะจงในวิชาชีพ** เช่น นักทรัพยากรบุคคล อาจต้องการความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเศรษฐกรที่ทำงานบริหารหนี้ อาจต้องการความรู้เรื่องการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ (Public Debt Management) เป็นต้น
- **องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงาน** เช่น วิศวกรโรงงาน อาจต้องการความรู้เรื่องระบบโรงงานอุตสาหกรรม นักวิชาการมาตรฐาน อาจต้องการความรู้เรื่องมาตรฐานอุตสาหกรรม นักวิชาการสรรพากร อาจต้องการความรู้เรื่องกระบวนการและระบบภาษีประเภทต่างๆ นักวิทยาศาสตร์ อาจต้องการความรู้เรื่องกระบวนการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
- **องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ** เช่น ความรู้เรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง องค์ความรู้เรื่อง PMQA เป็นต้น
- **องค์ความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ** เช่น นักทรัพยากรบุคคล อาจต้องการความรู้เรื่องกฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง หรือนักวิชาการสาธารณสุข อาจต้องการความรู้ในเรื่อง พ.ร.บ. การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 เป็นต้น

เช่นเดียวกันให้ผู้ดำรงตำแหน่ง พิจารณาว่าต้องการทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางใดบ้างในการทำงานให้สำเร็จ โดยทั่วไปทักษะอาจแบ่งได้ ดังนี้

- **ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่** เช่น ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์ ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการเงิน ทักษะในการขับรถ ฯลฯ
- **ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์หรือบริหารจัดการคน** เช่น ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะในการนำเสนอ ทักษะในการโน้มน้าวใจ ทักษะในการประสานงาน ฯลฯ
- **ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารข้อมูล** เช่น ทักษะในการคำนวณ ทักษะในการบริหารข้อมูล ทักษะในการสรุปความ ฯลฯ
- **ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาษา** เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาราชการ ภาษาต่างประเทศ ฯลฯ
- **ทักษะที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ** เช่น ทักษะในการรำ ทักษะในการปั้น ฯลฯ

- **ทักษะที่เกี่ยวกับการความชำนาญในวิชาชีพ** เช่น ทักษะการฉีดยา ทักษะการดูแล  
ทักษะการเชื่อมโลหะ ฯลฯ

เมื่อกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในงานได้แล้วให้กรอกลงในแบบฟอร์มใน  
ส่วนที่ 3 ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 3 การกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในงาน

ให้ทำระบุมุมความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก/ตำแหน่งงานของท่านให้มีผลสมฤทธิ์และประสิทธิภาพสูงสุด

งานหลัก	ความรู้หรือทักษะที่ต้องการ	ระดับต่ำสุด-สูงสุด
<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ข้อมูลงานหลักที่สำคัญของงาน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(กำหนดความรู้ที่ส่งเสริมหรือจำเป็นในการทำงานหลักดังกล่าว เช่น หากจะทำงานทรัพยากรบุคคลได้ ต้องมีความรู้เรื่องทรัพยากรบุคคล เป็นต้น) หรือ</li> <li>(กำหนดทักษะที่ส่งเสริมหรือจำเป็นในการทำงานหลักดังกล่าว เช่น หากจะทำงานด้านคอมพิวเตอร์ได้ ต้องมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น)</li> </ul>	<p>ระดับที่ 1 : (กำหนดระดับขั้นของความรู้อื่นๆ/ทักษะที่กำหนดขึ้น)</p> <p>ระดับที่ 2 : (กำหนดระดับขั้นของความรู้อื่นๆ/ทักษะที่กำหนดขึ้น)</p> <p>ระดับที่ 3 : (กำหนดระดับขั้นของความรู้อื่นๆ/ทักษะที่กำหนดขึ้น)</p> <p>ระดับที่ 4 : (กำหนดระดับขั้นของความรู้อื่นๆ/ทักษะที่กำหนดขึ้น)</p> <p>ระดับที่ 5 : (กำหนดระดับขั้นของความรู้อื่นๆ/ทักษะที่กำหนดขึ้น)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ความรู้หรือทักษะที่เหมาะสม)</li> </ul>		<p>ระดับที่ 1 :</p> <p>ระดับที่ 2 :</p> <p>ระดับที่ 3 :</p> <p>ระดับที่ 4 :</p> <p>ระดับที่ 5 :</p>

งานหลัก	ความรู้หรือทักษะที่ต้องการ	ระดับต่ำสุด-สูงสุด
<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ข้อมูลหน่วยงานหลักที่สำคัญของงานที่ 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ความรู้หรือทักษะที่เหมาะสม)</li> </ul>	ระดับที่ 1 : ระดับที่ 2 : ระดับที่ 3 : ระดับที่ 4 : ระดับที่ 5 :
<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ข้อมูลหน่วยงานหลักที่สำคัญของงานที่ ..... ฯลฯ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ความรู้หรือทักษะที่เหมาะสม)</li> </ul>	ระดับที่ 1 : ระดับที่ 2 : ระดับที่ 3 : ระดับที่ 4 : ระดับที่ 5 :
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ใส่ความรู้หรือทักษะที่เหมาะสม)</li> </ul>	ระดับที่ 1 : ระดับที่ 2 : ระดับที่ 3 : ระดับที่ 4 : ระดับที่ 5 :

## ตัวอย่างการกรอกข้อมูล

งานหลัก	ความรู้หรือทักษะที่ต้องการ	ระดับต่ำสุด-สูงสุด
<p>(1) กำกับดูแลงานด้านจำหน่ายตำแหน่งและประเมินผลกำลังคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ยุติธรรมและตรงตามวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้ด้านกฎหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาคราชการพลเรือน</li> </ul>	<p><b>ระดับที่ 1:</b> มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน และหนังสือเวียนทั้งหมดของสำนักงาน ก.พ.</p> <p><b>ระดับที่ 2:</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีบุคคลหรือหน่วยงานมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p><b>ระดับที่ 3:</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่รับผิดชอบได้</p> <p><b>ระดับที่ 4:</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารของส่วนราชการในภาพรวมได้</p> <p><b>ระดับที่ 5:</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถวิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะการเขียนรายงาน และสรุปรายงาน</li> </ul>		<p><b>ระดับที่ 1:</b> รู้และเข้าใจในหลักการ ประเภท กระบวนการ และรูปแบบการจัดทำ การเขียน และการสรุปรายงานเพื่อ กำหนดตำแหน่งและจัดทำแผนอัตรากำลัง</p> <p><b>ระดับที่ 2:</b> มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการเขียน จัดทำ และสรุป รายงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งและจัดทำแผนอัตรากำลัง</p> <p><b>ระดับที่ 3:</b> มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความครบถ้วน และความถูกต้องในการวิเคราะห์และ กำหนดตำแหน่งหรืออัตรากำลังให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่หลักงานและแตกต่างได้</p> <p><b>ระดับที่ 4:</b> มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นสามารถวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการ เขียน จัดทำ และสรุปรายงานเพื่อกำหนดตำแหน่งและจัดทำแผนอัตรากำลังได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม</p> <p><b>ระดับที่ 5:</b> มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดรูปแบบ และประเภทรายงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน กำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยน และประยุกต์ Best Practice มาปรับใช้ สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน และเป็นมาตรฐานสากลสูงสุด</p>

### ข้อพึงระวัง ในการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

- หน้าที่มีความรับผิดชอบหลักในแต่ละหน้าที่ สามารถนำไปกำหนดความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่มีมากกว่าอย่างละ 1 ความรู้ หรือ 1 ทักษะตามที่ต้องการใช้จริงในงาน
- หน้าที่มีความรับผิดชอบหลักที่ต่างกันอาจนำมาสู่การกำหนดความรู้ความสามารถ หรือทักษะเดียวกัน หากเป็นเช่นนั้นให้ผู้กรอกแบบสอบถามได้เฉพาะความรู้และทักษะที่ชำนาญลงไป โดยไม่ต้องกำหนดระดับความรู้ความสามารถ/ทักษะ ทั้งนี้เนื่องจากมีผลในการสรุปความถี่เพื่อไปจัดทำต้นแบบความรู้ความสามารถ และทักษะต่อไป

การกำหนดระดับอาจทำได้โดยใช้แบบฟอร์ม ดังต่อไปนี้

(ก) **องค์ความรู้เฉพาะเจาะจงในวิชาชีพ หรือองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงาน หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ** อาจใช้กระบวนการในการกำหนดดังนี้

ความรู้	ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553	ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน
1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป	<b>ระดับที่ 1</b> : มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ  <b>ระดับที่ 2</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความชำนาญ	<b>ระดับที่ 1</b> : มีความรู้..... (เติมชื่อความรู้) พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมว่าความรู้พื้นฐานหมายความว่าอย่างไร)  <b>ระดับที่ 2</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้..... (เติมชื่อความรู้) และประสบการณ์หรือความชำนาญในองค์ความรู้ดังกล่าว (หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมว่าความรู้และความชำนาญดังกล่าวหมายความว่าอย่างไร)



<p>ความรู้</p>	<p>ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553</p>	<p>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน</p>
<p>1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป (ต่อ)</p>	<p><b>ระดับที่ 3</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานหรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค</p>	<p><b>ระดับที่ 3</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้..... (เติมชื่อความรู้) และประสบการณ์หรือความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานหรือมีความรู้ดังกล่าว (หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมว่าความรู้และความเข้าใจในระดับดังกล่าวมีความหมายอย่างไร)</p>
	<p><b>ระดับที่ 4</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานหรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค</p>	<p><b>ระดับที่ 4</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้..... (เติมชื่อความรู้) และประสบการณ์หรือความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานหรือมีความรู้ดังกล่าว (หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมว่าความรู้และความเข้าใจในระดับสูงมากจนได้รับการยอมรับในระดับสูงมากจนได้รับการยอมรับในระดับดังกล่าวมีความหมายอย่างไร)</p>
<p>1.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ</p>	<p><b>ระดับที่ 1</b> : มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</p>	<p><b>ระดับที่ 1</b> : มีองค์ความรู้เรื่อง ..... (เติมชื่อความรู้) และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ (หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมว่าความรู้ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับด้าน/เรื่องอะไรบ้าง เช่น องค์ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง รวมถึงการจัดระบบสรรหา ระบบบริหารผลงาน ระบบการพัฒนา ระบบค่าตอบแทน ฯลฯ เป็นต้น การสร้างขวัญกำลังใจและการใช้ประโยชน์มีความหมายอย่างไร)</p>

<p><b>ความรู้</b></p>	<p><b>ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่</b> <b>ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553</b></p>	<p><b>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้</b> <b>ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน</b></p>
<p><b>1.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ</b> <b>(ต่อ)</b></p>	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้</p>	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เรื่อง ..... (เติมชื่อความรู้) จนสามารถถ่ายทอดได้</p>
	<p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้</p>	<p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้..... (เติมชื่อความรู้) จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ (หรืออาจอธิบายว่าค่าว่าประยุกต์องค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อมาใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทของส่วนราชการ เป็นต้น)</p>
	<p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้</p>	<p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้..... (เติมชื่อความรู้) และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้ (หรืออาจอธิบายว่าค่าว่าความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้ให้หมายว่าอย่างไร)</p>

<p>ความรู้</p>	<p>ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553</p>	<p>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน</p>
<p>1.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ต่อ)</p>	<p><b>ระดับที่ 5</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ เนื่องจากการส่งสมรรถนะและองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ</p>	<p><b>ระดับที่ 5</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้..... (เดิมชื่อความรู้) เนื่องจากคำสั่งสมรรถนะและองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ (หรืออาจอธิบายว่าค่าความรู้ของวิทยานิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์ที่ซับซ้อนได้หมายความว่าค่าความรู้ของวิทยานิพนธ์ที่ซับซ้อนได้หมายความว่าอย่างไร)</p>
<p>1.3 ตำแหน่งประเภท อำนาจการ และประเภท บริหาร</p>	<p><b>ระดับที่ 1</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภททั่วไป</p> <p><b>ระดับที่ 2</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไป</p> <p><b>ระดับที่ 3</b> : มีความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ</p>	<p><b>ระดับที่ 1</b> : ให้นำความรู้ .....ที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไปมาใช้</p> <p><b>ระดับที่ 2</b> : ให้นำความรู้ .....ที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไปมาใช้</p> <p><b>ระดับที่ 3</b> : ให้นำความรู้ .....ที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไปมาใช้</p>

## (ข) สำหรับองค์ความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ อาจใช้กระบวนการในการกำหนด ดังนี้

ความรู้	ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตามว 27/2552 และ ว7/2553	ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน
ความรู้เรื่องกฎหมายและ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	<p><b>ระดับที่ 1</b> : มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่</p> <p><b>ระดับที่ 2</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p><b>ระดับที่ 3</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</p> <p><b>ระดับที่ 4</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้</p>	<p><b>ระดับที่ 1</b> : มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบ ..... (เติมชื่อกฎหมายหรือระเบียบ)</p> <p><b>ระดับที่ 2</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมาย..... (เติมชื่อกฎหมายหรือระเบียบ) ได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p><b>ระดับที่ 3</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย ..... (เติมชื่อกฎหมายหรือระเบียบ) หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</p> <p><b>ระดับที่ 4</b> : มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบ..... (เติมชื่อกฎหมายหรือระเบียบ) รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้</p>

<p><b>ความรู้</b></p> <p><b>ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน (ต่อ)</b></p>	<p><b>ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตามว 27/2552 และ ว 7/2553</b></p> <p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมี ความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย สามารถให้ คำแนะนำปฎิบัติ วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p>	<p><b>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน</b></p> <p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมี ความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย..... (เดิมชื่อกฎหมายหรือระเบียบ) จนสามารถให้คำแนะนำปฎิบัติ วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
--	---	---

สำหรับทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการคน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารข้อมูลนั้นต้องกำหนดระดับทักษะขึ้น อย่างไรก็ดีในการกำหนดทักษะประเภทอื่นๆ นั้นมีแบบฟอร์ม ดังต่อไปนี้

**(ค) สำหรับทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่** เช่น ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์ ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการเงิน หรือทักษะในการขับรถ เป็นต้น

<p><b>ทักษะ</b></p> <p><b>ทักษะในการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b></p>	<p><b>ระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553</b></p> <p><b>ระดับที่ 1 :</b> สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้</p>	<p><b>ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน</b></p> <p><b>ระดับที่ 1 :</b> สามารถใช้ ..... (ใส่ชื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่) ในระดับเบื้องต้นได้ (หรืออาจมีพฤติกรรมการแบ่งชี้ว่าทักษะระดับเบื้องต้นหมายความว่าอย่างไร)</p>
---	---	---

ทักษะ	ระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว7/2553	ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกำหนดระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน
ทักษะในการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ต่อ)	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถเลือกใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว</p> <p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว</p> <p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</p> <p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชี่ยวชาญในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</p>	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้ ..... (ใส่ชื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่) ขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว (หรืออาจมีพฤติกรรมการบ่งชี้ว่าทักษะในระดับนี้หมายความว่าอย่างไร)</p> <p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ ..... (ใส่ชื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่) ในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว (หรืออาจมีพฤติกรรมการบ่งชี้ว่าทักษะในระดับนี้หมายความว่าอย่างไร)</p> <p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ ..... (ใส่ชื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่) หรือสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ (หรืออาจมีพฤติกรรมการบ่งชี้ว่าทักษะในระดับนี้หมายความว่าอย่างไร)</p> <p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชี่ยวชาญในการใช้ ..... (ใส่ชื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่) และสามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงเข้ากับการของหน่วยงาน/ส่วนราชการได้</p>

(ง) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาษา เช่นภาษาอังกฤษ ภาษาราชการ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

ทักษะ	ระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว7/2553	ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน
ทักษะในการใช้ภาษา .....	<p><b>ระดับที่ 1 :</b> สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้</p>	<p><b>ระดับที่ 1 :</b> สามารถพูด อ่าน เขียน และฟังภาษา ..... (เดิมชื่อภาษา) ในวิธีที่ประจำวันง่าย ๆ ได้ หรือสื่อสารให้เข้าใจได้</p>
	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้</p>	<p><b>ระดับที่ 2 :</b> มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษา..... (เดิมชื่อภาษา) และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้ เช่น อ่านบทความภาษา..... (เดิมชื่อภาษา) และจับใจความได้ถูกต้อง เป็นต้น</p>
	<p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้ โดยถูกต้อง ใวยากรณ์</p>	<p><b>ระดับที่ 3 :</b> มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้อังกฤษ..... (เดิมชื่อภาษา) เพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้ โดยถูกต้อง ใวยากรณ์ เช่น สามารถเขียนบทความภาษา ..... (เดิมชื่อภาษา) ได้ หรือสามารถใช้อังกฤษ..... (เดิมชื่อภาษา) ในการทำเอกสาร ประกอบการนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาได้ เป็นต้น</p>

ทักษะ	ระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553	ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากตัวแทน
<p><b>ทักษะในการใช้ภาษา (ต่อ)</b></p>	<p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจจำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา</p>	<p><b>ระดับที่ 4 :</b> มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจจำนวนภาษา..... (เติมชื่อภาษา) ในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา เช่น สามารถอภิปรายโต้ตอบประเด็นทางวิชาการด้วยภาษา..... (เติมชื่อภาษา) ได้ หรือสามารถนำเสนอผลงานด้วยภาษา ..... (เติมชื่อภาษา) ในการประชุมวิชาการนานาชาติได้ เป็นต้น</p>
	<p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้งใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์วิเคราะห์รูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดลออ อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนด้านในสาขาของตนอย่างลึกซึ้ง</p>	<p><b>ระดับที่ 5 :</b> มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษา..... (เติมชื่อภาษา) อย่างลึกซึ้งใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์วิเคราะห์รูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดลออ อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง เช่นสามารถเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานด้วยภาษา..... (เติมชื่อภาษา) ได้ เป็นต้น</p>



## ส่วนที่ 4 การบันทึกเล่าประสบการณ์จริงซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จในงาน

ให้ผู้ครองตำแหน่งเล่าเหตุการณ์จริงในการทำงานของตนเองหรือของบุคคลอื่นๆ ที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีในตำแหน่ง โดยเหตุการณ์ที่เล่าต้องเป็นเหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานของส่วนราชการ เหตุผลที่มีการให้ประสบการณ์จริงในการเก็บข้อมูลนั้น เนื่องจากวิธีการที่สามารถเก็บตัวอย่างที่พฤติกรรมจริงในการปฏิบัติงานจริงของส่วนราชการ และมีผลต่อการวิเคราะห์และตรวจสอบเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ข้อกำหนดสำหรับเหตุการณ์ที่จะนำมาเป็นตัวอย่าง ต้อง

- เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานภายใน (ชื่อส่วนราชการ) หรือหน่วยงานที่มีบริบทงานใกล้เคียงกัน โดยที่เหตุการณ์นั้นๆ จบสิ้นลงแล้ว และผลลัพธ์ของเหตุการณ์ปรากฏแล้ว
- สามารถจดจำพฤติกรรม เช่น คำพูด ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำ ที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเขียนเล่าบรรยายพฤติกรรมที่ดีนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ละเอียด และครบถ้วน

ในการเล่าเหตุการณ์ผู้ครองตำแหน่งต้องบรรยายละเอียด ดังต่อไปนี้

- **ชื่อเรื่อง** : ให้ระบุชื่อเรื่อง เพื่อให้เห็นภาพรวมของเหตุการณ์ที่จะเล่า เปรียบเหมือนกับการเขียน ข่าวพาดหัว (Headline) ในหนังสือพิมพ์
- **ผลลัพธ์ของเหตุการณ์** : ให้ระบุจุดสิ้นสุดของเหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น หรืออะไรคือผลลัพธ์ของเหตุการณ์นั้น
- **เหตุผลที่ประทับใจในเหตุการณ์นี้** : ให้ระบุเหตุผลที่เลือกเล่าเหตุการณ์นี้ หรือเหตุผลที่ประทับใจในเหตุการณ์นี้
- **รายละเอียดของเหตุการณ์** : ให้เล่าเหตุการณ์โดยละเอียด โดยเน้นที่การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามความเป็นจริงและให้เห็นภาพอย่างชัดเจน (เปรียบเหมือนย้อนเวลากลับไปในเหตุการณ์ในอดีตนั้นๆ) นอกจากนั้นในการเก็บข้อมูลรูปแบบนี้นั้น หากยิ่งให้รายละเอียดมากเท่าไร เช่น เป็นบทสนทนา หรือเป็นรายละเอียดของการกระทำหรือพฤติกรรมของตัวละครในเหตุการณ์เสมือนผู้วิเคราะห์อยู่ในเหตุการณ์จริง จะยิ่งทำให้การสังเคราะห์สมรรถนะมีความถูกต้องและครบถ้วนสูงสุด
- **เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และความรู้สึกต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น** : ให้เล่าถึงจุดสิ้นสุดของเหตุการณ์นี้ว่าจบลงอย่างไร เกิดอะไรขึ้น และผู้เขียนรู้สึกอย่างไรกับสิ่งที่เกิดขึ้น

ในการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ให้บันทึกตามแบบฟอร์ม ดังต่อไปนี้

ชื่อเรื่อง :

ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :

เหตุผลที่ท่านประทับใจในเหตุการณ์นี้ :

รายละเอียดของเหตุการณ์ :

รายละเอียดของเหตุการณ์ (ต่อ)

เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น :

เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งบันทึกเล่าเหตุการณ์เสร็จเรียบร้อยแล้วให้เก็บรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

## บทที่ 3

### กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ปฏิบัติได้

#### 3.1 การจัดเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การจัดการข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ก) ข้อมูลที่รวบรวมโดยวิธี Top Down Approach ให้จัดข้อมูลผลการเก็บข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบ ดังต่อไปนี้

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Top Down			
ชื่อตำแหน่งงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งในสายงาน เช่น หัวหน้างานเจ้าหน้าที่ ฯลฯ)		
ชื่อตำแหน่งในสายงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งในสายงาน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ฯลฯ)		
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :	(ใส่ชื่อหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัด)		
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
ผลการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร ให้นำชื่อความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้	ใส่ความรู้ที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.1 ในบทที่ 2	ใส่ทักษะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.1 ในบทที่ 2	ใส่สมรรถนะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.1 ในบทที่ 2
การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ (Expert Panel) ให้นำชื่อความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เป็นผลจากการสัมมนาใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้	ใส่ความรู้ที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.2 ในบทที่ 2	ใส่ทักษะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.2 ในบทที่ 2	ใส่สมรรถนะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.2 ในบทที่ 2
การเก็บข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กอง โดยในกระบวนการนี้จะต้องวิเคราะห์ภาระงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ว่าต้องการความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ไต่บ้าง กระบวนการเหมือนการเก็บข้อมูลในบทที่ผ่านมา	ใส่ความรู้ที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.3 ในบทที่ 2	ใส่ทักษะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.3 ในบทที่ 2	ใส่สมรรถนะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.3 ในบทที่ 2

ผลการเก็บข้อมูล (ต่อ)	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
<b>การเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับตำแหน่งลักษณะเดียวกันในส่วนราชการอื่น (Benchmarking)</b> (ให้นำชื่อความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เป็นผลจากการสำรวจ/ค้นหาใส่ลงในช่องต่างๆ ที่กำหนดไว้)	ใส่ความรู้ที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.4 โบบทที่ 2	ใส่ทักษะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.4 โบบทที่ 2	ใส่สมรรถนะที่เก็บได้จากแบบฟอร์ม ก.4 โบบทที่ 2
1. ชื่อส่วนราชการ .....			
2. ชื่อส่วนราชการ .....			
3. ชื่อส่วนราชการ .....			
4. ชื่อส่วนราชการ .....			
5. ชื่อส่วนราชการ .....			

ข) ข้อมูลที่รวบรวมโดยวิธี Bottom Up Approach ให้จัดข้อมูลผลการเก็บข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบ ดังต่อไปนี้

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom Up			
ชื่อตำแหน่งงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งในสายงาน เช่น หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ)		
ชื่อตำแหน่งในสายงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งในสายงาน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ฯลฯ)		
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :	(ใส่ชื่อหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัด)		
ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
<b>ส่วนที่ 2 : การเรียงลำดับสมรรถนะมาตรฐาน (Best practice)</b> ให้นำสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกมาใส่ (ดูวิธีการคำนวณจากข้อ 3.2)			1. 2. 3. 4. 5.
<b>ส่วนที่ 3 : การกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน</b> ให้นำความรู้หรือทักษะที่มีความถี่สูงสุด 5 อันดับแรกมาใส่ (ดูวิธีการคำนวณจากข้อ 3.2)	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	

ผลการเก็บข้อมูล	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ
<b>ส่วนที่ 4 : การเล่าประสบการณ์จริงซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จในงาน</b> ใส่ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ถอดรหัสได้ (วิธีการถอดรหัสโปรดดูต่อไปในบทนี้)			

ให้รวบรวมข้อมูลของทุกตำแหน่งในส่วนราชการ โดยแต่ละตำแหน่งอาจจะประกอบด้วยทั้ง 2 วิธีกล่าว คือ ทั้งวิธี Top-down Approach และ Bottom-up Approach อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องทำครบทุกวิธีย่อย หากเวลาและทรัพยากรไม่เหมาะสม ให้จัดเก็บข้อมูลทั้งหมดของทุกตำแหน่งไว้เพื่อประกอบการสังเคราะห์ต่อไป

### 3.2 วิธีการคำนวณและถอดรหัสข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

วิธีการคำนวณผลคะแนนในส่วนที่ 2 ให้รวมคะแนนของตัวแทนแต่ละสายงานแล้วจัดลำดับผลคะแนนรวมจากมากไปหาน้อย โดยคะแนนมากที่สุดเป็นลำดับ 1 แล้วค่อยๆ ไล่ลำดับลงไปเรื่อยๆ

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลในส่วนที่ 2	
ชื่อตำแหน่งงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งในสายงาน เช่น หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ)
ชื่อตำแหน่งในสายงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งในสายงาน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ฯลฯ)
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :	(ใส่ชื่อหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัด)

รายการสมรรถนะ	ตัวแทนคนที่ 1	ตัวแทนคนที่ 2	ตัวแทนคนที่ 3	ตัวแทนคนที่ 4	ตัวแทนคนที่ 5	รวมคะแนน	ลำดับ
การคิดวิเคราะห์	2	3	4	5	4	18	1
การมองภาพองค์รวม	5		2			7	5
การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น							
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			5	1		6	
การสืบเสาะหาข้อมูล	4	4	3	4	1	16	2
ความเข้าใจผู้อื่น			1			1	

รายการสมรรถนะ	ตัวแทน คนที่ 1	ตัวแทน คนที่ 2	ตัวแทน คนที่ 3	ตัวแทน คนที่ 4	ตัวแทน คนที่ 5	รวม คะแนน	ลำดับ
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	1	2		3	5	11	4
การดำเนินการเชิงรุก						0	
การตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการ	3	5		2	5	15	3
ความมั่นใจในตนเอง							
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน		1			2	3	

จากตารางจะเห็นว่าสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ได้ผลรวมคะแนนสูงสุดจึงถูกจัดเป็นลำดับที่ 1 และสมรรถนะเรื่องการสืบเสาะหาข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และการมองภาพองค์กรรวมได้คะแนนรองลงมาจึงถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ หลังจากนั้น จึงนำสมรรถนะทั้งหมดไปใส่ในตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom-Up Approach ในส่วนที่ 2 (โปรดดูหน้า 40 ประกอบ) ต่อไป

สำหรับในส่วนที่ 3 นั้น เป็นการคำนวณความถี่ของความรู้และทักษะจะมีการคำนวณเหมือนกัน คือ นำข้อมูลการตอบแบบสอบถามของตัวแทนตำแหน่งงานเดียวกันมารวมกัน โดยให้แสดงความรู้ทุกความรู้ที่เสนอมาในแบบสอบถามในด้านซ้าย แล้วเก็บความถี่ของผู้กรอกแบบสอบถามทุกรายไว้ในตาราง ดังนี้

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลในส่วนที่ 3-4	
ชื่อตำแหน่งงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งในสายงาน เช่น หัวหน้างานเจ้าหน้าที่ ฯลฯ)
ชื่อตำแหน่งในสายงาน :	(ใส่ชื่อตำแหน่งในสายงาน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ฯลฯ)
ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน/งาน) :	(ใส่ชื่อหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัด)

### ตัวอย่างการรวมรายการความรู้

รายการทักษะ	ตัวแทน คนที่ 1	ตัวแทน คนที่ 2	ตัวแทน คนที่ 3	ตัวแทน คนที่ 4	ตัวแทน คนที่ 5	รวม ความถี่	ลำดับ
ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	X		X	X		3	3
ความรู้เรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์		X	X	X	X	4	2

รายการทักษะ	ตัวแทน คนที่ 1	ตัวแทน คนที่ 2	ตัวแทน คนที่ 3	ตัวแทน คนที่ 4	ตัวแทน คนที่ 5	รวม ความถี่	ลำดับ
ความรู้เรื่องการจัดทำแผน งบประมาณ			X			1	5
ความรู้เรื่อง PMQA	X	X	X	X	X	5	1
ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล		X	X			2	4

### ตัวอย่างการรวมรายการทักษะ

43

รายการทักษะ	ตัวแทน คนที่ 1	ตัวแทน คนที่ 2	ตัวแทน คนที่ 3	ตัวแทน คนที่ 4	ตัวแทน คนที่ 5	รวม ความถี่	ลำดับ
ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	X		X	X		3	4
ทักษะในการคำนวณ		X	X	X	X	4	3
ทักษะการเจรจาต่อรอง			X			1	
ทักษะในการนำเสนอ	X	X	X	X	X	5	1
ทักษะการเขียนหนังสือราชการ		X	X			2	5
ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	X	X	X	X	X	5	1
ทักษะในการสรุปความ			X			1	

จากตารางจะเห็นว่าความรู้เรื่อง PMQA มีผลคะแนนรวมสูงสุดจึงถูกจัดเป็นลำดับที่ 1 และความรู้เรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องการจัดทำแผนงบประมาณได้คะแนนรองลงมาจึงถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ หลังจากนั้นจึงนำความรู้ทั้งหมดไปใส่ในตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom-Up Approach ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น

จากตารางจะเห็นว่าทักษะในการนำเสนอและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์จะได้ผลรวมคะแนนสูงสุดเท่ากันจึงถูกจัดเป็นลำดับที่ 1 ทั้งสองทักษะ และทักษะในการคำนวณ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะการเขียนหนังสือราชการได้คะแนนรองลงมาจึงถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 3, 4 และ 5 ตามลำดับ หลังจากนั้นจึงนำทักษะทั้งหมดไปใส่ในตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom-Up Approach (โปรดดูตารางหน้า 40 ประกอบ)



สำหรับในส่วนที่ 4 นั้นต้องอ่านเรื่องราวประสบการณ์ทั้งหมดที่ตัวแทนตำแหน่งเขียนขึ้นเพื่อนำไปถอดรหัสความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งโดยกระบวนการในการถอดรหัส ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ในขั้นตอนการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ กับทักษะนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ตรงๆ โดยให้วิเคราะห์ดูว่าความรู้ความสามารถ กับทักษะที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลทั้งหมดนั้น

- **สอดคล้อง**กับภารกิจหรือกิจกรรมในงานของตำแหน่งงานหรือไม่ เช่น เขียนมาว่าต้องใช้ทักษะคอมพิวเตอร์แต่ในงานที่ทำไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์เลย เช่นนี้ต้องพิจารณาอีกที่ว่าควรกำหนดทักษะคอมพิวเตอร์เป็นทักษะเฉพาะลักษณะงานนั้นหรือไม่ หรือควรกำหนดทักษะอื่นแทนทักษะคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
- **มีความครบถ้วน**ของความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการงานหรือไม่ เช่น สายงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่สรรหา กำหนดเฉพาะความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล แต่ไม่กำหนดความรู้ในเรื่องกฎระเบียบหรือประกาศที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาเลย ในกรณีนี้ควรมีการกำหนดเพิ่มเติมเพื่อให้ครบถ้วนสมบูรณ์ด้วย ฯลฯ
- **เหมาะสม**กับผลสัมฤทธิ์หลักของสายงานหรือไม่ เช่น เจ้าพนักงานปกครอง ผลสัมฤทธิ์ควรเน้นให้มีทักษะที่เหมาะสมกับการบังคับใช้กฎหมาย ไม่ใช่ทักษะในการให้บริการ ฯลฯ

ในขณะที่กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหรือพฤติกรรมนั้นจะมีกระบวนการ “ถอดรหัส” (Code) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว**เปรียบเทียบกับสมรรถนะต้นแบบ 16 ตัว** ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 (อันได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และการสร้างสัมพันธภาพ)

การถอดรหัสที่ถูกต้องจะนำไปสู่การระบุชื่อและระดับของสมรรถนะที่ถูกต้อง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

## เหตุการณ์ที่ 1

### ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :

ข้าพเจ้าสามารถเก็บรักษาเอกสารลับขององค์กรได้เป็นอย่างดี

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น :

เนื่องจากมีลูกค้ารายหนึ่งมาติดต่อขอพบข้าพเจ้าเพื่อขอข้อมูล XXX ซึ่งเป็นข้อมูลลับขององค์กรที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ โดยทางลูกค้ามีความต้องการข้อมูลนี้เพื่อไปดำเนินกิจกรรม YYY เพื่อให้บริษัทของลูกค้ารายนั้นมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งลูกค้าคนนั้นได้พยายามอ้อนวอนและขอร้องข้าพเจ้าอยู่เป็นเวลานานมาก รวมทั้งยื่นข้อเสนอให้เป็นเงินจำนวนหลายแสนบาท เพื่อแลกกับข้อมูลที่เป็นเอกสารสำเนาชุดนั้น แต่ข้าพเจ้าก็ยืนกราน และปฏิเสธอย่างตรงไปตรงมาว่า “ไม่สามารถดำเนินการจัดเอกสารสำเนาชุดนั้นให้ได้ เพราะเอกสารนั้นเป็นเอกสารลับที่สำคัญขององค์กร ข้าพเจ้าจึงไม่สามารถให้คุณได้ เพราะถ้าข้าพเจ้าให้กับคุณ ก็ถือว่าข้าพเจ้าไม่มีจรรยาบรรณในวิชาชีพการทำงานของตนเอง ข้าพเจ้าต้องขอโทษคุณด้วยที่ข้าพเจ้าไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวตามความต้องการของคุณได้” (ING3)

### เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไร :

ข้าพเจ้าไม่ได้รับเงินใดๆ ทั้งสิ้น และไม่รู้สึกเสียตายเป็นไร แต่กลับมีความรู้สึกภูมิใจในตนเองที่สามารถรักษาเอกสารลับขององค์กรไว้ได้

## เหตุการณ์ที่ 2

### ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :

นางสาวฟ้าใสสามารถจัดทำเอกสารราชการได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานไม่ต้องเสียค่าปรับเป็นจำนวนมาก

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้น เมื่อประมาณวันที่ 20 มิถุนายน 2552 ในวันนั้นดิฉัน ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนางสาวฟ้าใส ได้มอบหมายงานชิ้นหนึ่ง คือ การร่างจดหมายเอกสารทางราชการ ให้นางสาวฟ้าใสเป็นผู้รับผิดชอบ แต่เนื่องจากหน่วยงานทางราชการ กรม XXX ต้องการเอกสารฉบับนี้เป็นการด่วน ซึ่งตอนนั้นเป็นเวลา 15.30 น. แล้ว ดิฉันจึงต้องสั่งงานให้นางสาวฟ้าใสร่างจดหมายเอกสารราชการฉบับนี้ให้แล้วเสร็จในเวลา 16.00 น. เนื่องจากกรม XXX จะปิดทำการเวลา 16.30 น. ซึ่งถ้าส่งเอกสารชุดนี้ไม่ทันจะทำให้เสียค่าปรับเป็นจำนวนหลายพันบาท

ขณะที่ดิฉันมอบหมายงาน พร้อมทั้งบอกข้อกำหนด (Requirement) นี้ให้แก่นางสาวฟ้าใส นางสาวฟ้าใส ก็รีบรับงานชิ้นนี้ไปด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งพูดกับดิฉันว่า “เดี๋ยวหนูจะรีบไปทำเอกสารชุดนี้ให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดนะคะ พี่ไม่ต้องห่วงนะคะ เพราะหนูเข้าใจว่างานชิ้นนี้มี

ความสำคัญมากกับหน่วยงานของเรา ถ้าทำไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด หน่วยงานของเราก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก หนูเข้าใจว่าหน่วยงานของเรามีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว ดังนั้นหนูจะพยายามทำจดหมายฉบับนี้ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด เพื่อมิให้หน่วยงานของเราต้องเสียค่าปรับหรือมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นคะ” (ACH1)

หลังจากจบบทสนทนา นางสาวฟ้าใส ก็กลับไปโต๊ะทำงานของตนเอง และรีบดำเนินการร่างเอกสารราชการฉบับนั้นให้ดิฉัน ในระหว่างนั้นดิฉันก็คอยเดินมาดูว่านางสาวฟ้าใสมีวิธีการจัดทำเอกสารราชการฉบับนั้นอย่างไร จากการสังเกตพบว่า นางสาวฟ้าใสมีความตั้งใจในการจัดทำเอกสารชุดนี้มาก เพื่อให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด และมีให้หน่วยงานต้องเสียค่าปรับใดๆ ยิ่งไปกว่านั้นนางสาวฟ้าใสยังตรวจทานความถูกต้องของเอกสารราชการฉบับนั้นอยู่ตลอดเวลา พอมีคำที่พิมพ์ผิดอยู่ก็จะรีบแก้ไขทันที เพื่อไม่ให้มีข้อผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้นกับเอกสารราชการฉบับนั้นเลย หลังจากเวลาผ่านไปประมาณ 20 นาที นางสาวฟ้าใส ก็เดินถือเอกสารราชการฉบับนั้นมาให้ดิฉัน (ACH2+ CO2)

ดิฉันได้พิจารณาความถูกต้องของเอกสารราชการนี้อีกครั้ง ก็ไม่พบข้อผิดพลาดใดๆ จึงสั่งให้แพกซ์เอกสารราชการชุดนี้ไปที่ กรม XXX ซึ่งทำให้หน่วยงานของเราสามารถส่งเอกสารชุดนี้ได้ทันเวลาที่กำหนดไว้ และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ เพิ่มเติมเลย

**เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไร :**

ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจในความสามารถของนางสาวฟ้าใสเป็นอย่างมาก ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่หน่วยงานโดยไม่มีข้อผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้นเลย รวมทั้งยังให้ความสำคัญ และตระหนักถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

### เหตุการณ์ที่ 3

**ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :**

การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นจริงๆ

**เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น :**

เมื่อประมาณวันที่ 3 มกราคม 2552 ในวันนั้นดิฉันในฐานะผู้บังคับบัญชาได้เห็นพฤติกรรมของนางสาวจริงใจ (นักทรัพยากรบุคคล) ที่มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานจัดระบบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยเหตุการณ์ในตอนนั้น นางสาวจริงใจกำลังหาค้นคว้าหาข้อมูลในห้องสมุดของกรม XXX โดยนั่งอ่านหนังสือเรื่อง “การจัดระบบแฟ้มงานและเอกสารให้สวยงาม” อย่างขะมักเขม้น ดิฉันได้เดินเข้าไปทักว่าอ่านหนังสือเล่มนี้ไปทำไมนางสาวจริงใจก็ตอบดิฉันว่า “ที่อ่านเพราะอยากหาความรู้เพิ่มเติม เพราะงานปัจจุบันมีเอกสารที่ต้องจัดเก็บเป็นจำนวนมาก หลากๆ ครั้ง ต้องเสียเวลาค่อนข้างนานในการหาเอกสาร ก็เลยจะนำหลักการนี้มา

ปรับใช้ในการจัดเก็บเอกสารเพื่อให้สามารถจัดแฟ้มงาน และเอกสารต่างๆ ได้อย่างเป็นหมวดหมู่” (EXP1)

หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์ต่อมา ดิฉันได้แอบเดินไปดูที่โต๊ะทำงานของนางสาวจริงใจ และสังเกตเห็นได้ว่า โต๊ะทำงานของนางสาวจริงใจมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมาก ไม่มีเอกสารที่กระจัดกระจายอยู่บนโต๊ะทำงานเลย ไม่น่าเชื่อเลยว่าในเวลาเพียงไม่ถึง 1 สัปดาห์ สามารถเปลี่ยนให้นางสาวจริงใจสามารถดูแล และรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเอกสาร และโต๊ะทำงานได้เป็นอย่างดี (EXP3) เนื่องจากใครๆ ในหน่วยงานก็จะรับรู้กันอย่างทั่วถึงว่า นางสาวจริงใจเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าจรรยาบรรณสูงมาก ประกอบกับเป็นคนทำงานค่อนข้างรวดเร็ว และมีเอกสารค่อนข้างเยอะจนเต็มโต๊ะทำงาน เนื่องจากงานเยอะจนทำให้ไม่มีเวลาในการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ

หลังจากนั้นอีกประมาณ 3 เดือน ดิฉันได้มีโอกาสร่วมทำงานในโครงการพิเศษโครงการหนึ่งร่วมกับนางสาวจริงใจ โดยตัวดิฉันเองเป็นผู้รับผิดชอบ “โครงการการพัฒนาและปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลงานขององค์กร” ในฐานะผู้จัดการโครงการ ดิฉันเองได้มอบหมายงานให้นางสาวจริงใจทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและเอกสารแบบฟอร์มการประเมินผลงานจากหน่วยงานต่างๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาประกอบการพัฒนาและปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลงานขององค์กรให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด โดยดิฉันได้กำหนดระยะเวลาในการส่งข้อมูลแบบฟอร์มทั้งหมด และให้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละแบบฟอร์มด้วย โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ ก่อนถึงเวลาส่งข้อมูลประมาณ 2 วัน นางสาวจริงใจได้ส่งอีเมลถึงทุกคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานในโครงการนี้ รวมทั้งตัวดิฉันเองด้วย (ACH2) แจ้งให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายว่าสามารถรวบรวมแบบฟอร์มได้เป็นจำนวนเท่าไร และได้มาจากแหล่งใดบ้าง พร้อมทั้งยังวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละแบบฟอร์มอย่างรอบด้าน ยิ่งไปกว่านั้นยังส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นเรื่องที่ตนเองต้องรับผิดชอบให้เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ได้รับทราบด้วย (TW3) ตลอดจนดำเนินการวางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของงานทั้งหมดตามแผนงานของโครงการนี้ได้อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดตารางเวลาการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมย่อย ผลลัพธ์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม ซึ่งแผนงานดังกล่าวเป็นแผนงานที่ดิฉันไม่ได้มอบหมายให้นางสาวจริงใจเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่น่าเชื่อเลยว่าแผนงานนี้เป็นแผนงานที่มีประโยชน์กับการทำงานในโครงการนี้เป็นอย่างยิ่ง (AT2)

**เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไร :**

มีแผนงาน ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการเป็นอย่างมาก ดิฉันดีใจและภูมิใจที่ตนเองโชคดีมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีและมีน้ำใจ ทำให้การทำงานสะดวก และง่ายขึ้น

## เหตุการณ์ที่ 4

### ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :

ข้าพเจ้าได้สร้างความเชื่อมั่นจนทำให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบรับรอง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น :

ในการตรวจประเมินครั้งหนึ่งซึ่งตามกำหนดการต้องใช้เวลา 3 วัน ผู้ประกอบการซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทแห่งหนึ่งที่มีขนาดเล็ก (SME) ได้ขับรถมารับ/ส่งทีมผู้ประเมินด้วยตนเองทุกวัน ในวันสุดท้ายลูกทีมได้เดินทางไปบริษัทเอง ข้าพเจ้าโดยสารรถไปกับท่านตามลำพัง ท่านได้ซักถามผลการตรวจประเมินและความคืบหน้าทุกวัน ซึ่งในวันสุดท้ายจะต้องมีการรายงาน

สิ่งที่ตรวจพบ ข้าพเจ้าได้ใช้โอกาสและจังหวะนี้เกริ่นสิ่งที่คาดว่าจะรายงาน รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ท่านรับทราบสถานการณ์ก่อนการประชุมจริง เพื่อเป็นการเตรียมการล่วงหน้า เนื่องจากพิจารณาแล้วว่าจะช่วยให้การรายงานผลจริงต่อที่ประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะท่านจะได้รับทราบรายงานผลและปัญหาต่างๆ ก่อน (PRO3) พอข้าพเจ้าพูดจบผู้ประกอบการได้เอ่ยปากเชิงขอร้องว่า “ขอให้ข้าพเจ้าช่วยดูแลปัญหาที่พบให้เป็นพิเศษแล้วจะมีค่าตอบแทนให้” ณ ขณะนั้น ข้าพเจ้ารู้สึกตัวชา โกรธ และรู้สึกว่าโดนดูถูกอย่างรุนแรง และได้ควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกของตนเองให้อยู่ในสภาวะที่ปกติ โดยไม่ได้แสดงอาการใดๆ ออกมาต่อหน้าผู้ประกอบการและพูดจาดตอบกลับไปยังผู้ประกอบการอย่างสุภาพว่า “ในฐานะข้าราชการซึ่งมีหน้าที่ให้บริการประชาชน ข้าพเจ้าย่อมต้องให้บริการอย่างเต็มความสามารถ ไม่ต้องกังวล และปฏิเสธการรับค่าตอบแทนอย่างรักษามารยาทที่สุด” (SCT3+ ING3) และพยายามชี้แจงให้ผู้ประกอบการเข้าใจและยอมรับในเหตุผลเห็นว่า “ประโยชน์ในการทำงานของผู้ตรวจประเมินที่ระบุข้อบกพร่องในองค์กรเพื่อการแก้ไขจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง และจะเกิดผลดีกว่าการตรวจประเมิน รวมถึงประโยชน์ในการสร้างระบบคุณภาพที่แท้จริงในองค์กร” (CI2) ซึ่งผู้ประกอบการก็รับฟังและเข้าใจเป็นอย่างดี

### เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไร :

ต่อมาทางบริษัทได้ย้ายสถานที่เพื่อขยายกิจการและได้ยื่นขอรับการรับรองอีกครั้ง โดยกรรมการผู้จัดการท่านนี้ได้กล่าวกับข้าพเจ้าว่าการได้รับการรับรองทำให้ธุรกิจขยายตัวได้ และเกิดความเชื่อมั่นต่อระบบรับรองของ XXX และการทำงานของข้าราชการเป็นครั้งแรก

## เหตุการณ์ที่ 5

### ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ :

ทำให้เหตุการณ์ที่ทำท่าจะรุนแรงผ่อนคลาย และสงบลงได้ด้วยดี

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น :

ในวันนั้นดิฉันได้รับโทรศัพท์จากชายคนหนึ่ง ขณะที่รับโทรศัพท์ดิฉันรู้สึกได้ทันทีจากน้ำเสียงของชายผู้นี้ว่า อยู่ในอารมณ์ดี เพราะทันทีที่ดิฉันกล่าวว่า “สวัสดีคะ กรม AAA ค่ะ” ดิฉันยังพูดไม่ทันจบ ชายผู้นั้นก็พูดสวนขึ้นมาทันทีด้วยน้ำเสียงที่แข็งมาก เหมือนกับว่ากำลังโมโห และโกรธใครอยู่ เขาพูดสวนว่า “ผมต้องการติดต่อกับ ผอ. ของคุณ ขอสายด่วน ไปตามมาพูดกับผมเลย คนอื่นผมไม่อยากจะคุยด้วย” (IU2) ซึ่งในขณะนั้นท่าน ผอ. ไม่อยู่ที่หน่วยงาน เนื่องจากไปประชุมที่ต่างจังหวัด ดิฉันเข้าใจว่าชายผู้นั้นคงมีปัญหา และคงต้องการความช่วยเหลือหรือคำตอบอะไรบางอย่าง ดิฉันจึงถามว่า “คุณลุงมีธุระด่วนหรือไม่ หรือมีเรื่องใดที่ดิฉันจะสามารถช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาก็ให้คุณลุงได้หรือไม่คะ” (SERV1) น้ำเสียงที่ตอบกลับมายังคงมีอารมณ์และ ความรู้สึกที่ยังโกรธอยู่ (เพราะพูดเสียงแข็ง และดังมากขึ้นกว่าเดิม) เขาตอบว่า “โครงการ BBB ทำไมไม่รับคนที่อายุเกิน 60 ปี เข้าร่วมโครงการ ในเมื่อผมมีทั้งเงินและอยากทำธุรกิจ ทำไมไม่ให้ผมสมัครเข้าร่วมโครงการ BBB ด้วย ทำไมต้องตัดสิทธิคนที่มีความพร้อม และความต้องการที่ดีด้วย ผมไม่เข้าใจจริง ๆ ผมจะฟ้องศาลปกครอง และฟ้องกรม AAA ของคุณ” พอดิฉันได้ฟังก็เข้าใจถึงประเด็นปัญหาและความต้องการของชายผู้นั้นทันที (IU2) แต่เนื่องจากโครงการนี้ ดิฉันไม่ได้มีความรับผิดชอบโดยตรง และดิฉันกลัวว่าจะให้ข้อมูลและตอบปัญหาที่ไม่ถูกต้องแก่ชายผู้นั้นได้ แต่ดิฉันเห็นความจำเป็นจริงๆ ว่า ถ้าปล่อยชายผู้นี้ไปโดยไม่ช่วยเหลือ อาจจะยิ่งสร้างปัญหาได้ ดิฉันจึงพยายามใช้น้ำเสียงที่อ่อนโยนและเป็นมิตรมากที่สุดว่า “คุณลุงสมัครโครงการ BBB นี้ที่หน่วยงานไหนคะ และหน่วยงานนั้นให้ข้อมูลคุณอย่างไรบ้าง” โดยในระหว่างที่คุณลุงพยายามชี้แจงรายละเอียด และข้อเท็จจริงต่างๆ ดิฉันก็พยายามค้นหาข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ BBB ภายในระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถตอบคำถามได้อย่างถูกต้อง และพบว่าโครงการ BBB นี้ มีเกณฑ์ที่ไม่รับผู้ที่มีอายุเกิน 60 ปีจริง เนื่องจากโครงการ BBB นี้จะต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือหลักในการประกอบการเรียนการสอน (INF2+SERV2)

ดิฉันจึงต้องหาวิธีการพูดที่จะช่วยบรรเทาความโกรธและผ่อนคลายความรู้สึกของคุณลุง โดยพยายามรับฟังข้อกังวล และปัญหา เพื่อให้คุณลุงได้ระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล และข้อเท็จจริงว่า “ต้องขอโทษคุณลุงจริงๆ นะคะ เนื่องจากโครงการ BBB นี้มีเกณฑ์การรับสมัครผู้ที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี เนื่องจากในการเรียนการสอนของโครงการนี้จำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ รวมทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนในโครงการนี้ จึงเกรงว่าถ้าผู้ที่มีอายุเกิน 60 ปี มาเรียน จะทำให้ไม่สามารถรับความรู้ในส่วนนี้ได้เต็มที่ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้นถ้าคุณลุงมีลูกชาย ลูกสาว หรือผู้อื่นที่คิดว่าจะช่วยในธุรกิจได้ ให้ผู้นั้นมาสมัครเรียนแทนคุณลุงน่าจะได้ประโยชน์มากกว่าคะ รวมทั้งจะสามารถ

นำความรู้เชิงวิชาการไปปรับใช้ได้รวดเร็วกว่า เนื่องจากเป็นคนรุ่นใหม่ แต่ตัวคุณเองอาจจะคอยควบคุม ชี้แนะ ช่วยเหลือ หรือให้ประสบการณ์จะดีกว่า เพราะประสบการณ์ของคุณคงมีมากกว่ารวมทั้งการตัดสินใจต่างๆ ที่รอบคอบกว่าน่าจะช่วยสนับสนุนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น ขอให้ลูกหลานมาเรียน แล้วกลับไปช่วยธุรกิจแทนดีกว่าคะ คุณจะได้ไม่เหน็ดเหนื่อยนะคะ” (C13) พอคุณลุงได้ฟังก็ค่อยอารมณ์เย็นขึ้น น้ำเสียงอ่อนลง และถามถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ หลักสูตร รวมถึงการเข้าเรียนต่างๆ ซึ่งดิฉันก็ได้พยายามชี้แจงรายละเอียด และข้อมูลการเรียนการสอนว่า “มีภาคทฤษฎีจำนวน 10 วิชา และภาคปฏิบัติด้วย ซึ่งจะค่อนข้างหนักมาก พร้อมทั้งขอโทษคุณลุงแทนหน่วยงานและกรม AAA ที่ไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดให้ทราบ อีกทั้งไม่สามารถให้คุณลุงเข้าร่วมโครงการ BBB นี้ได้ เนื่องจากกรม AAA มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว ดิฉันไม่สามารถเปลี่ยนกฎหรือละเมิดกฎเกณฑ์ที่กรม AAA กำหนดไว้ได้ค่ะ”

### เหตุการณ์นี้จบลงอย่างไร และท่านมีความรู้สึกอย่างไร :

หลังจากที่คุณลุงได้รับฟังการชี้แจงรายละเอียดแล้ว ประกอบกับการที่ได้รับฟังคำขอโทษจากดิฉัน (ซึ่งไม่ใช่ความผิดของดิฉันโดยตรง) ก็ทำให้คุณลุงมีอารมณ์และความรู้สึกที่ดีขึ้น รวมทั้งเข้าใจในกฎเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมทั้งกล่าวคำขอโทษที่อารมณ์ไม่ดีใสในตอนแรก ซึ่งทำให้ดิฉันรู้สึกดีใจเล็กๆ ที่สามารถให้ความช่วยเหลือคุณลุงได้ทุกๆ ที่ไม่ใช่เรื่องใหญ่ **นอกจากนั้นดิฉันยังรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นราชการของตนเองที่สามารถปกป้อง และรักษาชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน และกรม AAA ของเราได้ (ING2+ OC2)**

จากตัวอย่างข้างต้นเมื่อถอดรหัสเรียบร้อยแล้วให้นำผลของความรู้ ทักษะและสมรรถนะทั้งหมดที่ถอดรหัสได้ไปใส่ในไทม์ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom-Up Approach

### 3.3 กระบวนการในการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติใหม่ (Unique Competency)

กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือจากการสัมมนาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ (Expert Panel) หรือจากการถอดรหัสประสบการณ์จริงในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามโดยหากเป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญให้ดึงมาใช้เลยอย่างไรก็ดี หากเป็นสมรรถนะที่ได้ระหว่างการถอดรหัสประสบการณ์จริง จะต้องมีการจดบันทึกไว้โดยส่วนใหญ่ซึ่งส่วนใหญ่สมรรถนะใหม่ๆ (Unique Competency) จะเกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ ดังนี้

- **เกิดจากการผสมผสาน** เช่น นำการคิดวิเคราะห์กับการมองภาพองค์รวมมาผสมผสานกันจนเป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นต้น กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อการถอดรหัสเหตุการณ์จริงในการทำงานของผู้ครองตำแหน่งมีการแสดงพฤติกรรมนี้ไปพร้อมกันไม่สามารถแยกสมรรถนะทั้งสองออกจากกันได้

- **เกิดจากการปรับลักษณะพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นหรือมีการเปลี่ยนชื่อพฤติกรรมใหม่ให้เป็นคำศัพท์ที่คุ้นเคยของส่วนราชการ** เช่น การปรับความเข้าใจขององค์กรและระบบราชการ เป็นความเข้าใจในพื้นที่ เป็นต้น กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อการถอดรหัสของเหตุการณ์จริงของผู้ที่แสดงพฤติกรรมนี้ เหมือนจะเป็นความเข้าใจขององค์กรแต่เฉพาะเจาะจงในการเข้าใจเศรษฐกิจสังคมหรืออุตสาหกรรมในพื้นที่
- **เป็นพฤติกรรมรูปแบบใหม่** เช่น พฤติกรรมการสืบสวน พฤติกรรมการกำกับดูแล สม่่าเสมอ เป็นต้น ในกรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อการถอดรหัสในเหตุการณ์จริงไม่ตรงกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เลย

เมื่อสามารถกำหนดสร้างสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานใหม่ (Unique Competency) ได้เรียบร้อยแล้วให้นำผลดังกล่าวไปใส่ในในตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลแบบ Bottom Up ในส่วนที่ 4 ต่อไป

หลังจากนั้นเมื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบถ้วนแล้วก็สามารถนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้วิเคราะห์ไปทำการสังเคราะห์เพื่อจัดทำต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะต่อไป



## บทที่ 4

### กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ปฏิบัติได้

#### 4.1 กระบวนการในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

โดยกระบวนการในการสังเคราะห์เกิดจากแนวคิดที่ว่าต้นแบบที่สร้างขึ้นจะต้องสามารถปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมได้จริงในหน่วยงาน/ส่วนราชการ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันเลยจะเป็นความเสี่ยงในการนำมาใช้ หรือการต่อยอดระดับสมรรถนะดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ดีนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และภารกิจของหน่วยงานด้วยจึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด

จากแนวคิดดังกล่าว กอปรกับกระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น จึงเสนอให้กระบวนการในการคัดเลือกความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยใช้หลักความคงเส้นคงวา (Consistency) กล่าวคือหากความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะตัวใดที่ไม่ว่าจะเก็บหรือวิเคราะห์ด้วย**กระบวนการใด ๆ ก็จะมีปรากฏขึ้นหรือปรากฏขึ้นเป็นส่วนใหญ่ (มากกว่า 2 ชุดข้อมูล)** ก็ให้เลือกรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะทั้งหมดดังกล่าวมาเป็นต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ยกเว้นในกรณีเดียวคือกรณีของสมรรถนะที่สร้างขึ้นใหม่ (Unique Competency)

อย่างไรก็ดี หากไม่มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือสมรรถนะใดเลยที่ปรากฏขึ้นมากกว่า 2 ชุดข้อมูล ให้กำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ตรงกับภารกิจหรือเหตุการณ์จริงมากที่สุด เนื่องจากจะทำให้สามารถใช้ในการประเมินและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้สูงสุด

โดยกระบวนการในการดำเนินการสร้างต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจะเกิดจากการรวบรวมรายการความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่รวบรวมและวิเคราะห์ทั้งหมดมาใส่ในตารางเพื่อดูความสัมพันธ์ ซึ่งจะได้ผลลัพธ์สุดท้ายอันจะประกอบด้วยรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวนอย่างน้อยประเภทละ 3 ตัว (จะมากกว่านี้ก็ได้แต่ไม่ควรมากจนเกินไปตามกติกาในบทที่ 1) จากตัวอย่างตารางแบบฟอร์มด้านล่างนั้นสามารถสรุปเป็นต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้ ดังนี้



จากตารางนั้นจะเป็นการนำผลของการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 2-3 ของแต่ละตำแหน่งงาน (เช่น มี 50 ตำแหน่งงานก็จะมี 50 ตาราง) มาใส่  
เพื่อให้ถ่ายทอดการพิจารณาความถี่และความคงเส้นคงวาตามแนวคิดด้าน ซึ่งเมื่อส่วนราชการทำเสร็จแล้ว ในแต่ละตำแหน่งจะได้ข้อมูลและบทสรุปดังตัวอย่าง  
ด้านล่าง

**ตัวอย่างตารางสรุปผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เคราะห้เคราะห้สร้างต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ**

นำรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะทั้งหมดมาตั้งชื่อให้ชัดเจนและสามารถ ทักษะและสมรรถนะ จาก การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาของตำแหน่งงานนั้นๆ ดังรูป หลังจากนั้นให้จำนวนความซ้ำของชุดข้อมูล โดยหากมีความซ้ำกัน (Consistency) ใน หลายๆ ชุดข้อมูลโดยเฉพาะจากภารกิจและเหตุการณ์จริงให้เลือกความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะนั้นๆ มากำหนดเป็นต้นแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การสรุปผลของตำแหน่ง ..... สังกัด .....										
ชื่อรายการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะ	ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่แบบ Top Down				ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่แบบ Bottom Up				จำนวน ความซ้ำ ของชุด ข้อมูลที่ เกิดขึ้น	
	ผลการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผู้บริหาร	การเก็บข้อมูล พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ของ แต่ละสำนัก/กอง	การเก็บข้อมูล จากผู้เชี่ยวชาญ ในสายวิชาชีพ (Expert Panel)	การเก็บข้อมูล เปรียบเทียบ ตำแหน่งลักษณะ เดียวกันใน ส่วนราชการอื่น (Benchmarking)	ส่วนที่ 3		ส่วนที่ 4 : การเล่า ประสบการณ์จริงซึ่ง เป็นเหตุการณ์ที่ ประสบความสำเร็จ ในงาน			
					การกำหนด ความรู้ที่จำเป็น ในงาน	การกำหนด ทักษะที่จำเป็น ในงาน				
<b>รายการความรู้</b>										
ความรู้ ก.	X	X		X		X				4
ความรู้ ข.			X			X	X			3
ความรู้ ค.	X	X		X		X				4
ความรู้ ง.				X						1
<b>รายการทักษะ</b>										
ทักษะ ก.				X						1
ทักษะ ข.		X	X				X			3
ทักษะ ค.						X		X		1

การสรุปผลของตำแหน่ง ..... สังกัด .....									
ชื่อรายการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะ	ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Top Down				ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Bottom Up			จำนวน ความซ้ำ ของชุด ข้อมูล ที่เกิดขึ้น	
	ผลการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผู้บริหาร	ผลการเก็บข้อมูล พื้นที่เชิงลึกและ ยุทธศาสตร์ของ แต่ละสำนัก/กอง	การเก็บข้อมูล จากผู้เชี่ยวชาญ ในสายวิชาชีพ (Expert Panel)	การเก็บข้อมูล เปรียบเทียบ ตำแหน่งลักษณะ เดียวกันใน ส่วนราชการอื่น (Benchmarking)	ส่วนที่ 2 : การ เรียงลำดับ สมรรถนะ มาตรฐาน	ส่วนที่ 3 การกำหนด ทักษะที่จำเป็น ในงาน	ส่วนที่ 4 : การเล่า ประสบการณ์จริงซึ่ง เป็นเหตุการณ์ที่ ประสบความสำเร็จ ในงาน		
ทักษะ ง.	X	X		X		X			4
ทักษะ จ.			X						1
ทักษะ ฉ.	X	X				X			3
<b>รายการสมรรถนะ</b>									
สมรรถนะ ก.	X	X						X	3
สมรรถนะ ข.				X					1
สมรรถนะ ค.				X					1
สมรรถนะ ง.								X	1
สมรรถนะ จ.		X	X		X			X	4
สมรรถนะ ฉ.								X (Unique)	1

จากสรุปผลที่ได้ว่าตำแหน่งงานนี้ สู้ดทำจะประกอบด้วยรายการของความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน จำนวนอย่างน้อยประเภทละ 3 ตัว ดังนี้

### ต้นแบบความรู้ความสามารถ

- ความรู้ ก.
- ความรู้ ข.
- ความรู้ ค.

### ต้นแบบทักษะ

- ทักษะ ข.
- ทักษะ ง.
- ทักษะ ฉ.

### ต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- สมรรถนะ ก.
- สมรรถนะ จ.
- สมรรถนะ ฉ.

เมื่อได้ต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งแล้ว ให้รวบรวมเพื่อนำไปสรุปและตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดก่อนนำไปจัดสัมมนายืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### TIPs : จำนวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติควรมีจำนวนเท่าไร

จากกติกาข้อที่ 2 ในบทที่ 1 ให้จำกัดจำนวนตัวความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะจะ**ต้องมีจำนวนไม่มากจนจำไม่ได้** เนื่องจากการสร้างต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ดีนั้นผู้ใช้ต้องสามารถ จำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวันได้ ซึ่งจากกติกาดังกล่าวจึงควรกำหนดให้จำนวนต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ควรมีจำนวนเกิน 5-9 ตัว โดยอาจเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานจำนวนอย่างน้อย 3 ตัวตามข้อกำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552

## 4.2 กระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง

กระบวนการในตรวจสอบหลังจากได้ต้นแบบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งนั้นให้เริ่มจาก

**ขั้นตอนที่ 1** คือให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล นำทุกตำแหน่งในส่วนราชการที่มีชื่อสายงานเดียวกันมาจับกลุ่มรวมกันในตาราง ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง	ชื่อสายงาน	สังกัด	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 1	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 2	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 3	สรุปความเหลื่อม
หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	ฝ่าย ก สำนัก ก	การทำงานเชิงรุก	ความเข้าใจระบบงาน	การมองภาพองค์กรรวม	
วิศวกร	วิศวกร	ฝ่าย ก สำนัก ก	การทำงานเชิงรุก	ความเข้าใจระบบงาน	การคิดวิเคราะห์	
วิศวกร	วิศวกร	ฝ่าย ข สำนัก ข	ความถูกต้องของงาน	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจระบบงาน	

**ขั้นตอนที่ 2** คือให้พิจารณาว่าสมรรถนะของแต่ละสายงานมีความซ้ำกันหรือไม่ แล้วสรุปลงในช่องสรุปความเหลื่อมของสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง	ชื่อสายงาน	สังกัด	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 1	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 2	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 3	สรุปความเหลื่อม
หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	ฝ่าย ก สำนัก ก	การทำงานเชิงรุก	<b>ความเข้าใจระบบงาน</b>	การมองภาพองค์กรรวม	มีเรื่องความเข้าใจในระบบงานที่เหมือนกันเป็นตัวร่วม
วิศวกร	วิศวกร	ฝ่าย ก สำนัก ก	การทำงานเชิงรุก	<b>ความเข้าใจระบบงาน</b>	การคิดวิเคราะห์	
วิศวกร	วิศวกร	ฝ่าย ข สำนัก ข	ความถูกต้องของงาน	การสืบเสาะหาข้อมูล	<b>ความเข้าใจระบบงาน</b>	

การสรุปความเหลื่อมเป็นหนึ่งในกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เนื่องจาก หากคำนึงถึงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ เช่น การโอนย้ายงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของส่วนราชการแล้วนั้น การกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในสายงานชื่อเดียวกัน แต่กำหนดแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงนั้นจะทำให้การเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ไม่คล่องตัว ดังนี้

- หากกำหนดไม่เหมือนกัน แล้วสายงานดังกล่าวจะโอนย้ายระหว่างกันหรือการเลื่อนระดับตำแหน่งในต่างหน่วยงานภายใต้ส่วนราชการเดียวกันจะต้องมีการประเมินสมรรถนะใหม่ ทั้งที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่เคยมีการสั่งสมความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องมาก่อน
- หากกำหนดไม่เหมือนกัน แล้วการพัฒนาข้าราชการในสายงานจะต่างคนต่างทำไม่ได้เป็นการพัฒนาในภาพรวม ซึ่งอาจจะทำให้ค่าใช้จ่ายในภาพรวมเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น
- หากกำหนดไม่เหมือนกัน แล้วในภาพรวมจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจะยากมากในการบริหารจัดการ

จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพิจารณาความเหมาะสมก่อนการกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยการจัดสัมมนาเพื่อยืนยันข้อมูล หากการสรุปผลในตารางในขั้นตอนที่ 2 นั้น พบว่าสายงานชื่อเดียวกันในส่วนราชการเดียวกันไม่มีสมรรถนะที่เหมือนกันเลยให้นำเสนอความรู้ความสามารถ ทักษะหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยอาจเลือกความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะที่มีความถี่ที่สายงานส่วนใหญ่มีมาเป็นทางเลือกก่อน

ทั้งนี้ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล นำเสนอเพื่อประกอบการพิจารณาก่อนไปจัดสัมมนาเพื่อยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต่อไปตามตัวอย่าง ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง	ชื่อสายงาน	สังกัด	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 1	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 2	สมรรถนะที่เลือกตัวที่ 3	สรุปความเหลื่อม
หัวหน้าฝ่าย	นายช่างโยธา	ฝ่าย ก สำนัก ก	*การทำงานเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	การมองภาพองค์รวม	ไม่มีความเหลื่อมกัน ในสายงานเดียวกัน อย่างไรก็ดีมีข้อเสนอ ว่าให้พิจารณาเรื่องการ ทำงานเชิงรุก และ ความเข้าใจระบบงาน เป็นสมรรถนะร่วมของ สายงานนายช่างโยธา
นายช่างโยธา	นายช่างโยธา	ฝ่าย ก สำนัก ก	*การทำงานเชิงรุก	**ความเข้าใจระบบงาน	การคิดวิเคราะห์	
นายช่างโยธา	นายช่างโยธา	ฝ่าย ข สำนัก ข	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การสืบเสาะหาข้อมูล	**ความเข้าใจระบบงาน	

**ขั้นตอนที่ 3** คือให้ดำเนินการเช่นนี้กับทุกตำแหน่งงานและนำไปประกอบการพิจารณาเมื่อมีการจัดสัมมนาเพื่อยืนยันต้นแบบความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต่อไป



(หมายเหตุ: สำนักงาน ก.พ. อาจต้องมาพิจารณาภาพรวมของตำแหน่งชื่อเดียวกัน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีลักษณะงานเดียวกันในทุกส่วนราชการ เช่น นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี นิติกร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป หรือเจ้าพนักงานธุรการ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการโอนย้ายงานต่างๆ ระหว่างส่วนราชการเป็นไปอย่างเหมาะสม และอย่างน้อยมีความเชื่อมโยงกันในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของภาคราชการพลเรือน ซึ่งกระบวนการอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหนึ่งตัว สำหรับงานที่มีลักษณะงานเดียวกันในทุกส่วนราชการ หรือกำหนดเฉพาะการประเมินสมรรถนะหลักเท่านั้นในการโอนย้ายระหว่างส่วนราชการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมติของ ก.พ. เป็นต้น

#### 4.3 กระบวนการในการยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

กระบวนการถัดไปของการกำหนดต้นแบบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งคือการยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการเชิญผู้อำนวยการกอง/สำนักทั้งหมดเข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง และให้คณะผู้บริหารยืนยันหรือปรับแก้ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่นำเสนอ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกท่านมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการก่อนนำไปใช้จริง

อย่างไรก็ดี หากผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านใดไม่เห็นด้วยกับต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งให้ผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านนั้นกรอกแบบฟอร์มด้านล่างเพื่อให้ความคิดเห็นแก่คณะทำงาน (หรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล) ไปปรับแก้ต้นแบบต่อไป

โดยกระบวนการในการกรอกแบบสอบถามความคิดเห็นมีกระบวนการในการกรอกข้อมูลดังต่อไปนี้

## แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องต้นแบบสมรรถนะประจำสายงาน

ชื่อสายงาน \_\_\_\_\_ ส่วนราชการ \_\_\_\_\_

ลำดับที่	ชื่อสายงาน/ ตำแหน่งงาน	ข้อเสนอตัดลดความรู้ ความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะที่ไม่เห็นด้วย หรือต้องการปรับปรุง เพิ่มเติม	เหตุผล	ข้อเสนอเพิ่มเติมหรือ กำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะขึ้นแทน	เหตุผล
(กรอก ลำดับ)	(บอกชื่อตำแหน่งงาน ที่จะเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะ)	(ระบุความรู้ ทักษะและ สมรรถนะที่ต้องการเปลี่ยน)	(เหตุผล ประกอบ)	(ให้เสนอความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะอื่นๆ ที่เห็น ว่าเหมาะสมในกรณีที่ดี ความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะ แล้วจำนวนทั้งหมดน้อยกว่า อย่างละ 3 ตัว)	(เหตุผล ประกอบการ นำเสนอ ความรู้ ทักษะและ สมรรถนะ ใหม่)

ในการเสนอการปรับปรุงนั้น ให้สามารถกรอกช่องข้อเสนอตัดลด และช่องข้อเสนอเพิ่มเติม  
ช่องใดช่องหนึ่งหรือทั้ง 2 ช่องไปพร้อมกันได้ แต่ในการนำเสนอ **ต้องระบุเหตุผล**เสมอ มิเช่นนั้น  
จะถือว่าข้อเสนอเป็นโมฆะ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้  
มั่นใจว่าสามารถนำเสนอ อ.ก.พ. กรม/อ.ก.พ. กระทรวง ได้ทัน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2553

เมื่อสามารถสรุปและยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของแต่ละ  
ตำแหน่งเรียบร้อยแล้วให้นำความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่  
ปฏิบัติที่กำหนดไปจัดทำคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละ  
ตำแหน่งต่อไป ซึ่งกระบวนการในการจัดทำตัวบ่งชี้พฤติกรรมจะอยู่ในบทถัดๆ ไป

## บทที่ 5

### กระบวนการสร้างคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการในการจัดทำคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหลังจากที่ได้ยืนยันต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้เชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคลต่างๆ ได้

#### 5.1 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ

กระบวนการในการกำหนดความรู้ความสามารถนั้นอาจนำข้อมูลที่เก็บได้และแบบฟอร์มช่วยคิดระดับความรู้ในบทที่ 2 มาใช้ประกอบการกำหนดความรู้ความสามารถ อย่างไรก็ดีเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการกำหนดระดับความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่การกำหนดระดับที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง ที่ปรึกษาจึงขอเสนอให้มีการกำหนดระดับมาตรฐานขึ้น ดังต่อไปนี้

ระดับ	ระดับมาตรฐาน	คำอธิบายเพิ่มเติม
ระดับที่ 1	ความรู้ระดับที่ 1 มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว	ระดับนี้เป็นการกำหนดระดับพื้นฐานขององค์ความรู้ด้านนี้
ระดับที่ 2	มีความรู้ระดับ 2 คือ มีความรู้ในระดับ 1 และมีความเข้าใจในกฎเกณฑ์ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินการ หลักการ แนวคิด ระบบหรือทฤษฎีของความรู้เรื่องดังกล่าวจนสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้	ระดับนี้จะต้องเป็นความรู้ที่ต่อยอดมาจากความรู้ในระดับที่ 1 แต่มีความละเอียดในเชิงหลักการ ทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องมากขึ้นจนสามารถอธิบายหรือถ่ายทอดให้บุคคลอื่นเข้าใจหรือนำไปใช้ปฏิบัติต่อไปได้
ระดับที่ 3	มีความรู้ระดับ 3 คือ มีความรู้ในระดับ 2 และมีความเข้าใจในกฎเกณฑ์ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินการ หลักการ แนวคิด ระบบหรือทฤษฎีของความรู้เรื่องดังกล่าวอย่างชำนาญจนสามารถประยุกต์ความรู้เรื่องดังกล่าวเพื่อวิเคราะห์แก้ปัญหาหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่ตั้งไว้	ระดับนี้จะต้องเป็นความรู้ที่ต่อยอดมาจากความรู้ในระดับที่ 2 และเกิดการสั่งสมประสบการณ์จนสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ดังกล่าวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และบริบทของส่วนราชการ/หน่วยงานที่สังกัด

ระดับ	ระดับมาตรฐาน	คำอธิบายเพิ่มเติม
ระดับที่ 4	มีความรู้ระดับ 4 คือ มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ลึกเฉพาะทางหรือความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จนสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้มาหาคำปรึกษาหรือแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้	ระดับนี้จะต้องเป็นความรู้ที่ต่อยอดมาจากความรู้ในระดับที่ 3 และเกิดการสังเคราะห์สรุปรวมที่หลากหลายทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง จนสามารถแก้ปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
ระดับที่ 5	มีความรู้ระดับ 5 คือ มีความรู้ในระดับที่ 4 และมีความรู้ความเข้าใจในภาพกว้างขององค์ความรู้ในองค์กร สามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาพรวมของภาครัฐ และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เนื่องจากมีประสบการณ์และความรู้ที่ลึกซึ้งและกว้างขวางเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยราชการอื่นๆ	ระดับนี้จะต้องเป็นความรู้ที่ต่อยอดมาจากความรู้ในระดับที่ 4 แต่ต้องสามารถบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจนเป็นความรู้ใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจงได้ หรือมีความรู้ในสาขานั้นๆ ที่ลึกมากจนได้รับการยอมรับในระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ

อย่างไรก็ดีสำหรับระดับความรู้ต่างๆ ไปนั้น ได้กำหนดระดับความรู้ไว้ในภาคผนวก ง ตัวอย่างความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พบในส่วนราชการ

## 5.2 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดทักษะ

กระบวนการในการกำหนดทักษะจะทำเช่นเดียวกับกระบวนการในการกำหนดความรู้ความสามารถ กล่าวคือให้นำข้อมูลที่เก็บได้และแบบฟอร์มช่วยคิดระดับทักษะในบทที่ 2 มาใช้ประกอบการกำหนดทักษะ อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการกำหนดระดับทักษะอันจะนำไปสู่การกำหนดระดับที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง จึงเสนอให้มีการกำหนดระดับมาตรฐานขึ้นดังต่อไปนี้

ระดับ	ระดับมาตรฐาน	คำอธิบายเพิ่มเติม
ระดับที่ 1	ทักษะระดับที่ 1 มีทักษะขั้นพื้นฐานในเรื่องดังกล่าว	ระดับนี้เป็นการกำหนดระดับพื้นฐานของทักษะ
ระดับที่ 2	มีทักษะระดับ 2 คือ มีทักษะในระดับ 1 และสามารถนำทักษะดังกล่าวในการทำงานได้	ระดับนี้จะต้องเป็นทักษะที่ได้สั่งสมความชำนาญต่อจากระดับ 1 และเพิ่มความสามารถในการใช้ดำเนินงานในการทำงานหรือถ่ายทอดให้บุคคลอื่นเข้าใจได้
ระดับที่ 3	มีทักษะระดับ 3 คือ มีทักษะในระดับ 2 และสามารถนำทักษะเรื่องดังกล่าวอย่างชำนาญถูกต้อง เหมาะสม และคล่องแคล่ว	ระดับนี้จะต้องเป็นทักษะที่ได้สั่งสมความชำนาญต่อจากระดับ 2 จนมีความชำนาญมากและสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมและคล่องแคล่ว
ระดับที่ 4	มีทักษะระดับ 4 คือ มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถนำมาปรับปรุงการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดกับหน่วยงานได้	ระดับนี้จะต้องเป็นทักษะที่ได้สั่งสมความชำนาญต่อจากระดับ 3 จนมีความชำนาญอย่างมากและสามารถนำทักษะดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงพัฒนาหรือต่อยอดการทำงานอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 5	มีทักษะระดับ 5 คือ มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถประยุกต์ทักษะเรื่องดังกล่าวเพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานได้	ระดับนี้จะต้องเป็นทักษะที่ได้สั่งสมความชำนาญต่อจากระดับ 4 จนมีความชำนาญเป็นพิเศษ และสามารถประยุกต์ใช้ทักษะดังกล่าวเพื่อสร้างนวัตกรรม แนวคิด หรือสิ่งใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน ประชาชนหรือประเทศได้

อย่างไรก็ดีสำหรับระดับทักษะต่างๆ ไปนั้น ได้กำหนดระดับทักษะไว้ในภาคผนวก ง ตัวอย่างความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พบในส่วนราชการ

### 5.3 กระบวนการในการกำหนดระดับในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ

กระบวนการในการกำหนดสมรรถนะนั้นจะทำได้โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

- **กรณีที่ 1** หากต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สอดคล้องกับสมรรถนะทั้ง 16 ตัว ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือสมรรถนะที่ได้กำหนดระดับสมรรถนะไว้ในภาคผนวก ง ตัวอย่างความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พบในส่วนราชการ ให้คณะทำงานหรือส่วนราชการดำเนินการปรับแต่งตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับของสมรรถนะเหล่านั้นให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง โดยอาจจัดสัมมนาตัวแทนตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเหล่านั้นเพื่อร่วมกันกำหนดระดับสมรรถนะก็ได้ (ตามกระบวนการในกรณีที่ 2)
- **กรณีที่ 2** หากต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นต้นแบบสมรรถนะใหม่ (Unique Competency) ให้มีการกำหนดระดับโดยอิงระดับสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกับสมรรถนะตัวใดตัวหนึ่ง เช่น หากสมรรถนะใหม่ดังกล่าวเป็นการผสมผสานหรือปรับเปลี่ยนให้มีความเฉพาะเจาะจงจากสมรรถนะตัวใดตัวหนึ่งในสมรรถนะทั้ง 16 ตัว ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือสมรรถนะที่ได้กำหนดระดับสมรรถนะไว้ในภาคผนวก ง นั้นให้ใช้สมรรถนะตัวนั้นๆ เป็นฐานในการปรับแต่งระดับสมรรถนะ โดยในส่วนนี้จะต้องมีการจัดสัมมนาตัวแทนตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเหล่านั้นเพื่อร่วมกันกำหนดระดับสมรรถนะ

ในกระบวนการจัดสัมมนาเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะเพื่อจัดทำพจนานุกรมนั้นให้เริ่มจากการอธิบายตัวแทนตำแหน่งงานถึงระดับของสมรรถนะที่อยู่ในต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งนั้นตามสมรรถนะที่อยู่ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือในภาคผนวก ข หลังจากนั้นให้ตัวแทนของตำแหน่งงานนั้นๆ ร่วมกันระดมความคิดเห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานของตนหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอื่นๆ ที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีในตำแหน่งงานเดียวกันโดยพฤติกรรมดังกล่าวจะต้อง

- เกิดขึ้นจริงในภาคราชการพลเรือนหรือหน่วยงานที่มีบริบทงานใกล้เคียงกัน
- เกิดในเหตุการณ์ที่จบสิ้นลงแล้ว หรือผลลัพธ์ของเหตุการณ์นั้นปรากฏแล้วว่าเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงาน
- มีความเฉพาะเจาะจง สามารถมองเห็นเป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้
- สามารถอธิบายรายละเอียดบางส่วนได้อย่างชัดเจน ละเอียดย และครบถ้วน เช่น คำพูด ความคิด ความรู้สึก และการกระทำ (เนื่องจากต้องใช้ข้ออธิบายในกรณีที่ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดเห็นระดับไม่ตรงกัน)

หลังจากนั้นให้ตัวแทนแต่ละตำแหน่งจัดกลุ่มกันอธิบายระดับสมรรถนะตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 5 ในแต่ละสมรรถนะตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

**ตัวอย่างแบบฟอร์มการกำหนดระดับสมรรถนะ**

สมรรถนะ ..... (ใส่ชื่อสมรรถนะ) ระดับที่ ..... (ใส่ระดับตั้งแต่ระดับที่ 1-5)

ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ใช่	ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ไม่ใช่
(อธิบายตัวชี้วัดพฤติกรรมในระดับนั้นๆ)	

หลังจากที่มีการเขียนพฤติกรรมในแต่ละระดับของแต่ละสมรรถนะเสร็จ จะต้องมีการอภิปรายร่วมกันในภาพรวมของการสัมมนาเพื่อตรวจสอบระดับ (Calibration) ให้ถูกต้อง เนื่องจากหากการกำหนดระดับแต่ละระดับไม่ชัดเจนหรือแยกระดับไม่ได้จะทำให้การนำไปเชื่อมโยงการประเมินบุคคลหรือการพัฒนาบุคคลทำได้ยาก หรือไม่ชัดเจน และผลสรุปของการกำหนดระดับอาจได้ผลลัพธ์ ดังตัวอย่างนี้

**สมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ ระดับที่ 1**

ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ใช่	ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ไม่ใช่
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามหาความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในสายวิชาชีพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาาระยะสั้นที่เกิดขึ้น</li> <li>● กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาของตนหรือในงานของสำนัก เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ใส่ใจความรู้ใหม่ๆ</li> <li>● ไม่แก้ปัญหาแต่ส่งต่อไปยังหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ</li> <li>● เพิกเฉยเมื่อเห็นปัญหาต่างๆ ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

## สมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ ระดับที่ 2

ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ใช้	ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ไม่ใช่
<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบการวิเคราะห์และจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>แก้ปัญหา โดยอ้างอิงจากทฤษฎีและแนวคิดในสายวิชาชีพ</li> <li>สามารถพลิกแพลงหรือประยุกต์แนวทางในการแก้ปัญหา โดยอ้างอิงจากข้อมูลและแนวคิดในสายวิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานในพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไขปัญหาจากประสบการณ์โดยไม่อิงจากข้อมูลหรือเหตุการณ์จริง</li> </ul>

67

## สมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ ระดับที่ 3

ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ใช้	ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ไม่ใช่
<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา และวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหา</li> <li>วางแผนและทดลองใช้วิธีการหรือองค์ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการป้องกันหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วหาข้อมูลหรือแนวทางที่เหมาะสมในการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไขปัญหาให้จบไป โดยไม่วางแผนป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>

หลังจากนั้นให้นำตัวบ่งชี้พฤติกรรมไปจัดระดับในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะต่อไป และทำเช่นนี้กับทุกๆ สมรรถนะก็จะได้คำอธิบายรายละเอียดของทุกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในส่วนราชการ



เมื่อได้ต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งพร้อมคำอธิบายรายละเอียดเรียบร้อยแล้วให้ส่วนราชการนำเสนอ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวง ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหารต่อไป

ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

## แนวทางการประเมินสมรรถนะ

## แนวทางการประเมินสมรรถนะ

ภาคผนวกนี้จะนำเสนอแนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการ

### 1. กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะ

กระบวนการในการประเมินสมรรถนะ (Competency) ตั้งอยู่บนสมมุติฐานเรื่อง “Job-Person Matching” ที่ว่า ยิ่งองค์กรสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเท่าไร ผลงานของบุคลากรผู้นั้นก็จะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น การที่บุคลากรมีผลงานดีนั้น ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อผลงานขององค์กรแต่ยังส่งผลให้บุคลากร มีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย การประเมินผลสมรรถนะที่สามารถหาความเหมาะสมระหว่างศักยภาพของคนกับสิ่งที่งานต้องการอย่างถูกต้องนั้นขึ้นอยู่กับ

- มีต้นแบบสมรรถนะที่ถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสายงาน
- มีเครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมในการประเมินสมรรถนะและความสามารถ
- ผู้ประเมินดำเนินการประเมินด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม โดยอาศัยความเข้าใจในต้นแบบสมรรถนะ วิธีการในการใช้เครื่องมือ และกระบวนการในการประเมินที่ถูกต้อง

โดยทั่วไปรูปแบบการประเมินสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่

#### 1.1 การประเมินแบบทดสอบ

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ผสมผสานวิธีการและเทคนิคการประเมินในหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกันในการประเมินแต่ละครั้ง (ดังรูปหน้าถัดไป)
- ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินโดยรวม ที่ได้มาจากการตกลงร่วมกันของผู้ประเมินทั้งหมด ซึ่งมีความเที่ยงตรงมากกว่าการประเมินแบบอื่นๆ นอกจากนี้ การที่มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคนสามารถช่วยลดอคติที่เกิดจากการมีผู้ประเมินเพียงคนเดียว
- การประเมินแบบทดสอบจะใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร สถานที่ เวลา มากกว่าการประเมินรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย และจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและแบบทดสอบในการประเมินแต่ละครั้ง เพื่อป้องกันมิให้ผู้เข้ารับประเมินเกิดความคุ้นเคยในเนื้อหาและแบบทดสอบได้



## 1.2 การประเมินแบบสังเกต

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงาน
- ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะใดอย่างไร และแสดงมากน้อยเพียงใด รวมทั้งถ้าแสดงสมรรถนะนั้นๆ แล้ว จะมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ที่ระดับใด

โดยทั่วไปการประเมินแบบสังเกตสามารถทำได้หลายกระบวนการ ดังนี้

### 1.2.1 วิธีการประเมินแบบ BARs

วิธีการประเมินแบบ BARs (Behavior Anchored Ratings) จะใช้คำจำกัดความและตัวอย่างพฤติกรรมเป็นระดับสำหรับการประเมินโดยต้องใส่เหตุการณ์ประกอบการประเมิน วิธีนี้มีข้อดี คือ

- สร้างแบบประเมิน จากคำจำกัดความโดยตรง
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะ
- เกิดการสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมใหม่ๆ ในการทำงานให้ได้ตามระดับสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ

แต่มีข้อจำกัด คือ ไม่ได้วัดความถี่ของการประเมินและไม่ได้วัดเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ

### 1.2.2 วิธีการประเมินแบบ Rating Scale

วิธีการประเมินแบบ Rating Scale จะตั้งพฤติกรรมในระดับเป้าหมายเป็นฐานอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบกับ Scale ที่กำหนดไว้ วิธีนี้มีข้อดี คือ

- นำเฉพาะระดับเป้าหมายไปเปรียบเทียบกับความถี่ ความเข้มข้นหรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ได้
- สามารถสร้างความชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะในระดับเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งให้เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน

แต่มีข้อจำกัด คือ ไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดบนมาตรฐาน เพียงแต่ระบุได้ว่ามีระดับเป้าหมายที่ระบุไว้ตามตำแหน่งงานมาก/น้อยเพียงใด โดยทั่วไปวิธีการประเมินแบบ Rating Scale สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

#### ก) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale: แบบที่ 1

วัดจากร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ว่ามีความถี่หรือทำได้ครบถ้วนตามพฤติกรรมบ่งชี้มากน้อยเพียงใด กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำสม่ำเสมอจึงถือว่าสมรรถนะ ในระดับดังกล่าว

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 60	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	ร้อยละ 91-100
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว</li> <li>● เทียบกับระดับสมรรถนะที่กำหนดว่าต้องมีประเมินพฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะนั้น</li> <li>● ทำการนับรายการพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ แล้วคำนวณร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ถึงระดับที่กำหนด</li> </ul>				

#### ข) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale : แบบที่ 2

จะเป็นการวัดจากจุดแข็งของผู้รับการประเมินโดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามตารางหน้าถัดไป เพื่อใช้ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนา กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำอย่างเด่นชัด จนกลายเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินจึงถือว่าสมรรถนะ ในระดับดังกล่าว

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	ต้องได้รับการพัฒนา	อยู่ในระดับใช้งานได้	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม
ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะได้	ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนดยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน	ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติงานในระดับกลาง ๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	ผู้ถูกประเมินทำได้ดีครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

### ค) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale : แบบที่ 3

จะเป็นการวัดโดยพิจารณาเทียบกับ Role Model โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับตามตารางด้านล่างเพื่อให้เห็นความแตกต่างเมื่อเทียบกับพฤติกรรมยอดเยี่ยมในระดับนี้ กระบวนการนี้เห็นว่าต้องทำเป็นที่ยอมรับจึงถือว่ามีสมรรถนะ ในระดับดังกล่าว

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	กำลังพัฒนา	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะได้	ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดบ้าง แต่ยังทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ยังปรากฏจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีกระยะหนึ่ง	(Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวัง ได้โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย	(Very Proficient) ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดอ่อนต้องปรับแก้ใด ๆ	(Role Model) ผู้ถูกประเมินทำได้ดีครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

### ง) วิธีการประเมินแบบ Rating Scale : แบบที่ 4

จะวัดโดยพิจารณาโดยอิงกับบุคลากรระดับเดียวกัน เพื่อให้เห็นความแตกต่างเมื่อเทียบกับพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ กระบวนการนี้เห็นว่าต้องเหนือกว่าคนอื่นๆ ในระดับเดียวกันจึงถือว่ามีความสมรรถนะ ในระดับดังกล่าว

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะได้	อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่ยังทำได้ต่ำกว่าบุคลากรในระดับเดียวกันโดยเฉลี่ย	อยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ยังทำได้อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนด โดยสิ่งที่ยังทำได้อยู่ในระดับที่ดีกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน	อยู่ในระดับที่เหนือกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนด โดยทำได้เหนือกว่าผู้อื่นในระดับเดียวกันอย่างมาก โดยมีขีดความสามารถที่เทียบได้กับบุคลากรในระดับที่สูงขึ้นไป

#### 1.2.3 วิธีการประเมินแบบ Hybrid

วิธีการประเมินแบบ Hybrid จะดึงเอาทั้งแบบ BARs และแบบ Scales มารวมกัน วิธีนี้มีข้อดี คือ

- รวมข้อดีและลดข้อจำกัดของทั้งสองวิธี
- การประเมินดูหลายเกณฑ์จึงทำให้ลดดุลยพินิจได้มาก
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะแต่มีข้อจำกัด คือ ประเมินยากและซับซ้อนมากกว่า

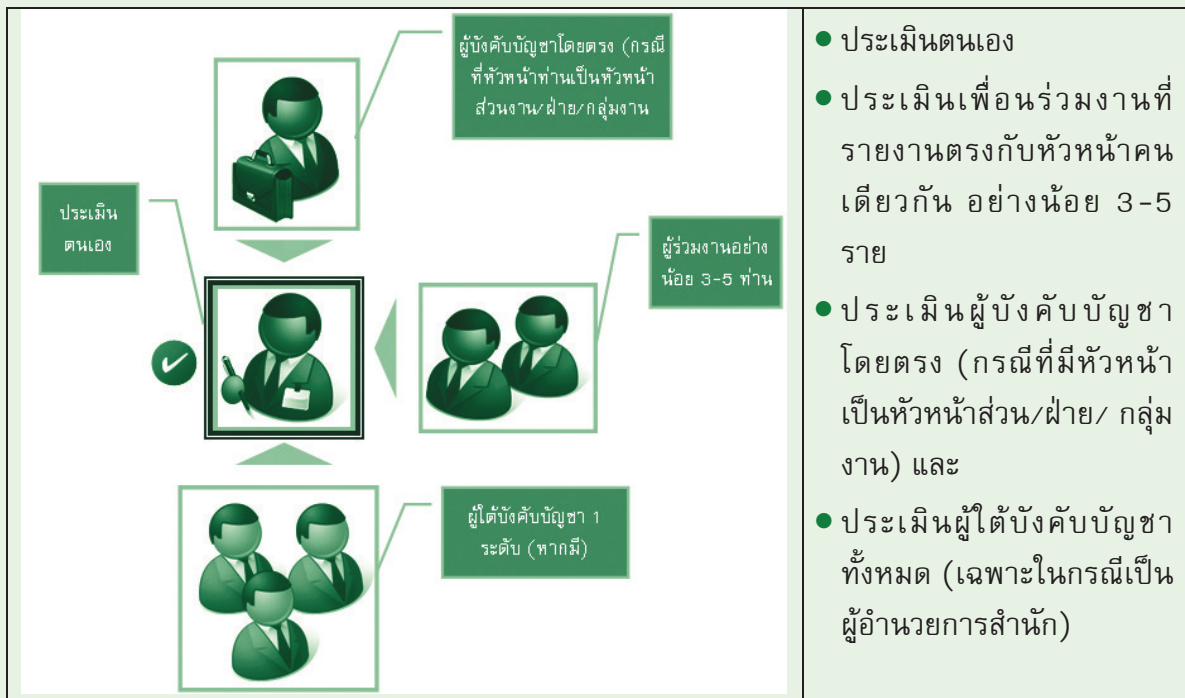


ระดับ สมรรถนะ	คำจำกัดความของแต่ละ สมรรถนะ	ความถี่ของสมรรถนะ	โปรด X	โปรดใส่ เหตุการณ์ ประกอบ
ระดับที่ 1	ท่านมีความมานะอดทนและ ขยันหมั่นเพียรในการทำงานใน หน้าที่ให้ดี ถูกต้อง และตรงต่อ เวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่แสดงสมรรถนะนี้</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้เกือบทุก สถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้บ่อย สม่ำเสมอ</li> </ul>		
ระดับที่ 2	ท่านสามารถทำงานได้ตามผลงาน ตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่แสดงสมรรถนะนี้</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้เกือบทุก สถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้บ่อย สม่ำเสมอ</li> </ul>		
ระดับที่ 3	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการหรือ กระบวนการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่แสดงสมรรถนะนี้</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้เกือบทุก สถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้บ่อย สม่ำเสมอ</li> </ul>		
ระดับที่ 4	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานในหน่วยงานหรือใน กระทรวงฯ เพื่อให้ได้ผลงานหรือ นวัตกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างไม่ เคยมีใครทำได้มาก่อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่แสดงสมรรถนะนี้</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้ไม่บ่อย (25-50% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้เกือบทุก สถานการณ์ (51-75% ของการทำงาน)</li> <li>- แสดงสมรรถนะนี้บ่อย สม่ำเสมอ</li> </ul>		

การประเมินแบบ Hybrid อาจเป็นการประเมินแบบผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรง หรือในระยะเวลาอาจมีการดำเนินการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้ประเมิน คือ ตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินเห็นผลการประเมินผ่านมุมมองจากหลายฝ่าย โดยหากผลการประเมินทั้งหมดดังกล่าวเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ก็น่าจะสรุปได้ถึงความสำเร็จของผลการประเมิน (อย่างไรก็ดีปีแรกของการใช้ระบบประเมินสมรรถนะนั้นควรให้มีการประเมินสมรรถนะแบบ 90 องศา ซึ่งมีผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชา และหากเมื่อดำเนินการประเมินสมรรถนะแบบ 90 องศา ไปแล้วยังมีปัญหาหรือเกิดข้อจำกัดใดๆ ให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและดำเนินการประเมินตามแนวทางที่แก้ไขปรับปรุงใหม่ในปีต่อไป แต่หากการดำเนินการนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนตรงกันแล้ว ให้ปรับรูปแบบการประเมินเป็นการประเมินแบบ 360 องศา ในปีต่อไป โดยมีปัจจัยในการพิจารณาว่าควรใช้การประเมินแบบ 360 องศา คือ

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีมาตรฐานและสามารถรองรับการประเมินสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ควรมีการทดลองประเมินสมรรถนะ 360 องศา ก่อนนำไปใช้จริง แล้วเปรียบเทียบผลการประเมินของผู้ประเมินที่แตกต่างกันระหว่าง ตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ว่าคะแนนที่ออกมาสอดคล้องกันหรือไม่
- ผู้บริหาร และข้าราชการมีความเข้าใจที่ถูกต้องในคำจำกัดความของสมรรถนะแต่ละรายการ โดยการประเมินแบบ 360 องศา นั้นมีข้อดีอย่างมากสำหรับการพัฒนา กล่าวคือผู้รับการประเมินจะเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองมองกับมุมมองจากบุคคลอื่นๆ ดังรูป

### รูปแสดงกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา



- ประเมินตนเอง
- ประเมินเพื่อนร่วมงานที่รายงานตรงกับหัวหน้าคนเดียวกัน อย่างน้อย 3-5 ราย
- ประเมินผู้บังคับบัญชาโดยตรง (กรณีที่มีหัวหน้าเป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย/กลุ่มงาน) และ
- ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด (เฉพาะในกรณีเป็นผู้อำนวยการสำนัก)

## 2. ข้อผิดพลาดที่พึงหลีกเลี่ยงในการประเมินบุคคล

การประเมินแบบสังเกตนั้น มีข้อพึงระวังในการประเมินซึ่งจะทำให้ผลการประเมินบิดเบือนไป ดังต่อไปนี้

- The Halo Effect:** การปล่อยให้คุณลักษณะเพียงบางอย่างหรืออย่างเดียว (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) มาบิดเบือนทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลงานและสมรรถนะทั้งหมด
- Stereotyping:** การคิดเอาเองแม้จะไม่เคยพบปะกันมาก่อนว่าคุณคนนั้นๆ จะเป็นคนประเภทใดโดยปราศจากหลักฐานหรือภูมิหลังมาสนับสนุน

The Central Tendency:	การประเมินโดยอิงเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่มโดยไม่พิจารณารายละเอียดเฉพาะบุคคล คือประเมินคนส่วนใหญ่ในระดับกลางๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจตามมา
The Recent Error:	การประเมินที่บิดเบือนเนื่องจากใช้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงใกล้เวลาประเมินมาประกอบการตัดสินใจ
Length of Service Bias:	ความลำเอียงด้วยอายุงาน การปฏิบัติงาน การมีประสบการณ์หรือการรู้จักกันมานาน
Initial Impression:	การใช้ความประทับใจครั้งแรกที่พบ (ไม่ว่าจะในทางดีหรือร้ายก็ตาม) มาใช้ประกอบการประเมินโดยไม่ได้พิจารณาพฤติกรรมโดยตรง
Stress:	การประเมินขณะเครียด หรืออยู่ในภาวะที่มีความกดดัน

### 3. แนวทางในการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้

ผลการประเมินสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบต่างๆ ดังนี้

1. **การให้ผลตอบแทน** เพื่อเป็นการตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่สมรรถนะตามที่องค์กรและตำแหน่งงานต้องการและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร
2. **การคัดสรร** เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือและช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
3. **การวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** เพื่อช่วยในการวางคนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจและสิ่งทำงานต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรและองค์กรในภาพรวม
4. **การฝึกอบรมและการพัฒนา** เพื่อเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

## ภาคผนวก ข

มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ  
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27  
ลงวันที่ 29 กันยายน 2552



ที่ นร 1008/ว 27

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ 10300

29 กันยายน 2552

เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ  
ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ

2. คำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเรื่อง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ  
ตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ  
ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนด  
ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ

1.1 มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง  
ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.1.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

/1.2 มาตรฐาน...

1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป  
วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

1.2.3 การคำนวณ

1.2.4 การจัดการข้อมูล

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภท  
ทั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะหลัก

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

1.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทั้งนี้ ระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ และระดับตำแหน่งได้กำหนดไว้ปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1 โดยมี  
รายละเอียดของแต่ละระดับปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2

2. แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับ ให้ส่วนราชการศึกษา  
มาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ แล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้ และระดับของ  
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ  
สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.2 ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับ  
การปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งนี้  
ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

อนึ่ง สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มงานที่ใช้ทักษะ หรือความชำนาญ  
เฉพาะตัวตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 17 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 ซึ่งลักษณะ  
งานอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จะไม่กำหนดทักษะนั้นไว้ก็ได้ แต่ส่วน  
ราชการจะต้องวิเคราะห์งานและให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ.  
กระทรวง และ ก.พ. เพื่อทราบด้วย

2.3 ด้านสมรรถนะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 หรือเสนอให้อ.ก.พ.กรมพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ ที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตาม มาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

ทั้งนี้ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อแสดงสมรรถนะของแต่ละ ระดับ ให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และ อำนาจการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.4 ส่วนราชการอาจกำหนดระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ สายงานและระดับให้สูงขึ้นตาม ลักษณะงาน ได้ตามความเหมาะสม

#### 2.5 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

2.5.1 การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักให้ ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2552

2.5.2 การกำหนดรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน 2553

2.6 เมื่อส่วนราชการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเสร็จแล้ว ให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้อ.ก.พ. กระทรวง และก.พ. ทราบด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายปรีชา วัชรากัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

โทร. 0 2547 1963, 0 2547 1967, 0 2547 1981, 0 2547 1979

โทรสาร 0 2547 1437

## มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยกำหนดเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

### ก. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1. ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในแต่ละประเภทตำแหน่ง มีดังนี้

#### 1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป

- (1) ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 1
- (2) ระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 2
- (3) ระดับอาวุโส กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 3
- (4) ระดับทักษะพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 4

#### 1.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ

- (1) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 1
- (2) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 2
- (3) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 3
- (4) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 4
- (5) ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 5

#### 1.3 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ

- (1) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 1
- (2) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ 2



2. ระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ในแต่ละประเภทตำแหน่ง มีดังนี้

2.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป

(1) ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 1

(2) ระดับอาวุโสขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 2

2.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ

(1) ระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 2

(2) ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 3

2.3 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 3

**ข. ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง**

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว

1. การใช้คอมพิวเตอร์

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2

2. การใช้ภาษาอังกฤษ

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2

### 3. การคำนวณ

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2

### 4. การจัดการข้อมูล

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งเพิ่มขึ้นได้ ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

### ค. ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

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

#### 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

#### 1.2 บริการที่ดี

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

#### 1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

#### 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

#### 1.5 การทำงานเป็นทีม

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

2. สมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

## 2.1 สภาวะผู้นำ

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 2.2 วิสัยทัศน์

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 2.5 การควบคุมตนเอง

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 2.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน

- (1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

## 3. ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดอย่างน้อย 3 ด้าน

- (1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1
- (2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 โดย ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิกำหนดให้มีสมรรถนะวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ และ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ระดับที่ 3 ด้วย

ทั้งนี้ มีคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2

---

## ภาคผนวก ค

คำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27  
ลงวันที่ 29 กันยายน 2552

# สารบัญ

หน้า

## ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

### ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป 1
2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ 2
3. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร 2

### ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

3

### ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 4
2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 4
3. ทักษะการคำนวณ 5
4. ทักษะการจัดการข้อมูล 5

### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### สมรรถนะหลัก

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 6
2. บริการที่ดี (Service Mind) 7
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 8
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 10
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 11

#### สมรรถนะทางการบริหาร

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) 12
2. วิสัยทัศน์ (Visioning) 14



# สารบัญ

	หน้า
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	15
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	16
5. การควบคุมตนเอง (Self Control)	17
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	18
<b>สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>	
1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	20
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	21
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)	22
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)	23
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)	25
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	26
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	27
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	28
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	29
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	30
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	31
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	32
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	33
14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)	34
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)	35
16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)	36

## ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

### 1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป

ระดับที่ 1	มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานหรือมีทักษะเฉพาะทาง
ระดับที่ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือ เฉพาะทางระดับสูง
ระดับที่ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือ เฉพาะทางระดับสูงมาก จนได้รับการยอมรับในระดับชาติ

## 2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ

<b>ระดับที่ 1</b>	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
<b>ระดับที่ 2</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้
<b>ระดับที่ 3</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
<b>ระดับที่ 4</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
<b>ระดับที่ 5</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

## 3. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร

<b>ระดับที่ 1</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไป
<b>ระดับที่ 2</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือของตำแหน่งประเภททั่วไป
<b>ระดับที่ 3</b>	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ

## ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

<b>ระดับที่ 1</b>	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
<b>ระดับที่ 2</b>	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
<b>ระดับที่ 3</b>	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
<b>ระดับที่ 4</b>	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
<b>ระดับที่ 5</b>	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

### 1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 1	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับที่ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับที่ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับที่ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับที่ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

### 2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในงาน

ระดับที่ 1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับที่ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้
ระดับที่ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์
ระดับที่ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับที่ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญ ศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

### 3. ทักษะการคำนวณ

หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

<b>ระดับที่ 1</b>	มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐาน ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
<b>ระดับที่ 2</b>	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้ อย่างถูกต้อง
<b>ระดับที่ 3</b>	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือ ต่างๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
<b>ระดับที่ 4</b>	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลข ที่ซับซ้อนได้
<b>ระดับที่ 5</b>	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้ เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

### 4. ทักษะการจัดการข้อมูล

หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ ในงาน

<b>ระดับที่ 1</b>	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผล ข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
<b>ระดับที่ 2</b>	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
<b>ระดับที่ 3</b>	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้
<b>ระดับที่ 4</b>	มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
<b>ระดับที่ 5</b>	มีทักษะระดับที่ 4 และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำ แบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

## สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

### สมรรถนะหลัก

#### 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

**คำจำกัดความ :** ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ**

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ**

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

99

## 2. บริการที่ดี (Service Mind)

**คำจำกัดความ :** ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ**

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ**

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่นบึ้ง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น



**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก**

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ 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. การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

**คำจำกัดความ :** ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง**

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน**

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ**

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง**

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

### 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

**คำจำกัดความ :** การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

## 5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

**คำจำกัดความ :** ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

### ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

#### ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธภาพ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งาน**

#### **ประสบความสำเร็จ**

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ**

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

#### **สมรรถนะทางการบริหาร**

##### **1. สถานะผู้นำ (Leadership)**

**คำจำกัดความ :** ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด**

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่าง

### ยุติธรรม

- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ชี้นำหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

## 2. วิสัยทัศน์ (Visioning)

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

### 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

**คำจำกัดความ :** ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้
- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ ภาครัฐหรือส่วนราชการ



- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ**

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง**

- เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น**

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง**

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจ

- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

#### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

#### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การควบคุมตนเอง (Self Control)

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อ้อยที่วจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ขู่**

- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ขู่ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ
- สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น
- บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ**

- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
- ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

## 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

**คำจำกัดความ :** ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

### ระดับที่ 1 : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ
- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### 1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

**คำจำกัดความ :** การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่างๆ ได้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ

- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ
- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น**

- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ
- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณา ข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือ ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะ ทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

## 2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

**คำจำกัดความ :** การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือ แนวคิดใหม่

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป

- ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์

- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตาม สถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก  
ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย**

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้
- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและ  
เป็นประโยชน์ต่องาน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่**

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้  
ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

### 3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

**คำจำกัดความ :** ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือ  
มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น**

- สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ  
หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือทัศนคติที่ดี**

- สานิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี  
อย่างยั่งยืน
- มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

- ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอด และเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
- สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง

- พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น

## 4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

**คำจำกัดความ :** การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไป จนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน



**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใด ๆ**

- ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน
- สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น**

- กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น
- สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

## 5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

**คำจำกัดความ :** ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** หาข้อมูลในเบื้องต้น

- ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน
- สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก

- ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป
- แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

- วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด
- สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป
- ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

## 6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

**คำจำกัดความ :** การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น

- ภาควิชาใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น
- ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า
- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

- เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง
- สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

- เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่างๆ
- เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น
- ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนที่ต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธไมตรีอันดี
- ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับทำที่ รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับ**

### **บริบททางวัฒนธรรม**

- หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำที่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

## **7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)**

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร

- เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด

- เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง

- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง
- เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย
- สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

- เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น
- ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น

- เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น
- เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

## 8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

### ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

#### ระดับที่ 1 : เข้าใจโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง

#### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

- เข้าใจสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

#### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้

#### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร

- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร

- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหา และ โอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ
- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

## 9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

**คำจำกัดความ :** การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ

- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ

- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคืบคลานไปเอง

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง**

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว**

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

122

**10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)**

**คำจำกัดความ :** ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ**

- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน
- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ**

- ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ใน**

**ความรับผิดชอบของตน**

- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูล**

**หรือโครงการ**

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของ**

**กระบวนการงาน**

- พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

## 11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

**คำจำกัดความ :** ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล**

- ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด
- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ**

- กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม
- แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน



### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมั่นใจในความสามารถของตน

- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้
- แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย

- ขอบงานที่ท้าทายความสามารถ
- แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมากและกล้าแสดงจุดยืน

ของตน

- เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง
- กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ
- กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

## 12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

### ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

### ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

- ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน

- ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ**

- มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน**

- ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือนบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้
- ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์**

- ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือ โครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อรับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

125

**13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)**

**คำจำกัดความ :** ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา**

- นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตาม ความสนใจและระดับของผู้ฟัง

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ**

- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ**

- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง
- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง

#### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการงูใจ

- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถงูใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และงูใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย
- คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น

#### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการงูใจ

- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล
- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารงูใจ

### 14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

**คำจำกัดความ :** ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

#### ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

#### ระดับที่ 1 : ซาบซึ้งในงานศิลปะ

- เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่นๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ
- สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่างๆ
- ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ

#### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจรูปแบบต่างๆ ของงานศิลปะ

- แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้
- เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้
- สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง

#### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ

- นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่างๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน
- ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้**

- ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ
- นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน**

- รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม

**15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)**

**คำจำกัดความ :** จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ**

- เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ**

- แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ
- มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ**

- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย
- จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง**

- ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง
- ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสถียรเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

- เสถียรประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม
- เสถียรหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสถียรประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

## 16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

**คำจำกัดความ :** สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง  
กับงาน

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง  
กับงานอย่างใกล้ชิด

- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
- เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม

- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์อันมิตร

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์อันมิตรในระยะยาว

- รักษาความสัมพันธ์อันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

## ภาคผนวก ง

ตัวอย่าง ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะ  
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พบในส่วนราชการ

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล

**คำจำกัดความ:** ความรู้ในการติดตามและประเมินผลโดยมุ่งสร้างกรอบงาน (Formative) มุ่งพัฒนากระบวนการและมุ่งเห็นการสร้างคุณค่าของงานเพื่อนำไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต นอกจากนั้นยังหมายถึงความสามารในการกำหนดวิธี เทคนิค และการประเมินผลของงานต่างๆ ทั้งผลกระทบโดยตรง (Direct Impact) ผลกระทบโดยอ้อม (Indirect Impact) และผลกระทบเกี่ยวเนื่อง (Induced Impact)

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในแนวคิด แนวทาง ขั้นตอน และหลักการในการติดตามและประเมินผล

ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้อย่างชำนาญ และสามารถเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการงานต่างๆ ที่รับผิดชอบได้

ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในงานบริหารจัดการงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์กรได้

ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นมีความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการประเมินผลกระทบที่เกี่ยวข้องในเชิงลึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินผลงานต่างๆ ของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรได้

### ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์

**คำจำกัดความ:** ความรู้ในการกำหนดหรือวางแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่กำหนดขึ้น พร้อมตัวชี้วัด เพื่อแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม งาน หรือโครงการที่กำหนดให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน หรือองค์กร

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ

ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้อย่างชำนาญตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ความรู้ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน หรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เข้ากับทิศทางและภารกิจเพื่อมาสร้างและกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือองค์กรได้

ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญมากในความรู้นั้นจนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้ในการวิเคราะห์ รวบรวม และบริหารจัดการความรู้หรือบทเรียนต่างๆ ที่ได้มา เพื่อให้สามารถจัดทำเป็นข้อมูลที่แบ่งปันให้กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในแนวคิด รูปแบบ ความสำคัญ องค์ประกอบ และหลักการในการจัดการความรู้</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และสามารถตอบข้อซักถามในเบื้องต้นแก่ผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ และเสนอแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมและสอนให้ผู้อื่นมีความรู้ความเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานและองค์กรได้ รวมทั้งสามารถวางแผน และกำหนดแนวทางในการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมขององค์กรได้</p>

### ความรู้เรื่องการทำบการเงินและงบประมาณ

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในหลักการทางการเงิน งบประมาณ และบริหารจัดการบการเงินและงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถจัดทำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดของบการเงิน และงบประมาณและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจหลักการ ทฤษฎีทางการเงิน งบประมาณ และรูปแบบการบริหารการเงิน งบประมาณ และวิธีการจัดการบการเงิน และงบประมาณ</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถอ่าน วิเคราะห์รายงานทางการเงินและงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถจัดทำบการเงิน งบประมาณ และสรุปรายงานงบการเงินและงบประมาณตามบริบทขององค์กร/หน่วยงานได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขข้อผิดพลาดของการจัดทำบการเงิน งบประมาณ และเสนอแนะข้อควรระวังในการจัดทำบการเงินและงบประมาณได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบการเงินและงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและฝึกอบรมให้ผู้อื่นจัดทำบการเงินและงบประมาณที่ถูกต้องตามมาตรฐาน แนวคิดและหลักการได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถวางแผนทางการเงิน การใช้จ่าย รายได้ และงบประมาณขององค์กรได้ตลอดคล้อยกกับกลยุทธ์การค้าเห็นงานขององค์กร รวมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารบการเงินได้ตลอดคล้อยกกับนโยบายการดำเนินงานขององค์กร</p>



## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในความหมาย ประเภท และวงจรการบริหารความเสี่ยง และสามารถตรวจสอบการบริการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้อันอย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในความหมาย ประเภท ปัจจัย วงจร และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถระบุปัจจัยการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอแนวทางป้องกันความเสี่ยงในเบื้องต้นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถควบคุม และตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์โอกาส สถานการณ์ และผลกระทบที่อาจเกิดความเสี่ยงได้ และสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ และสามารถให้คำแนะนำถึงแนวทางและวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการบริหารงานขององค์กรและสามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อป้องกัน ลด และควบคุมความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้</p>

### ความรู้เรื่องบัญชี และระบบบัญชี

<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และขั้นตอนการทำงานด้านบัญชี และระบบบัญชี รวมทั้งสามารถบันทึกและจัดทำรายงานทางบัญชีได้สอดคล้องกับมาตรฐานทางบัญชี</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้อันอย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานด้านบัญชี รวมทั้งสามารถคำนวณและลงบันทึกบัญชีพื้นฐานได้</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีได้ตามกรอบและแนวทางที่กำหนด รวมทั้งอ่านและตีความข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามหลักกฎหมายการบัญชี</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติบัญชีแยกประเภท จัดทำรายงานทางบัญชี และจัดทำงบดุลองได้ถูกต้องตามหลักและมาตรฐานทางบัญชี รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องตามหลักกฎหมายด้านบัญชี</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถตรวจสอบรายงานทางบัญชี แก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชี และวางแผนป้องกันปัญหาทางบัญชีไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถออกแบบปรับปรุง พัฒนา และวางระบบบัญชีให้มีความเหมาะสมกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งกำหนดกรอบ ทิศทาง และแผนงานทางบัญชีได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้</p>

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น EVA, EVM, Balance Scorecard, KPIs, Value Based Management, Competencies เป็นต้น และสามารถนำมาปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในงานได้</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ขั้นพื้นฐาน</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประโยชน์ของเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติการและนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้หนึ่งจนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้</p>

### ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในขอบเขตในการปฏิบัติงานด้านธุรการ และสารบรรณ รวมทั้งสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอ ตลอดจนติดตาม และปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในภาระหน้าที่ และแนวปฏิบัติในงานธุรการ และงานสารบรรณ และอธิบายได้ถึงหน้าที่การปฏิบัติงาน และขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถรวบรวมปัญหา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของงานธุรการ และงานสารบรรณของหน่วยงานในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถติดต่อประสานงานเพื่อรองรับการให้บริการได้อย่างเพียงพอ</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวางแผน จัดสรรการใช้ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ รวมทั้งควบคุม ติดตามการให้บริการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและให้ข้อเสนอแนะด้านงานธุรการและงานสารบรรณได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุงขั้นตอนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรในทางธุรการและงานสารบรรณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายของงานธุรการและงานสารบรรณให้สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายขององค์กรได้</p>

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้เรื่องการจัดการบริหารบุคคลขององค์กรเพื่อให้ได้ซึ่งการดูแลรักษา การพัฒนา และบริหารบุคลากร โดยอาจเป็นความรู้ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรรและบรรจุ การดูแลรักษาและการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารผลงาน และการพัฒนา</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้อ่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับพื้นฐาน</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในเรื่องระบบทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และหมั่นติดตามแนวคิดและหลักการใหม่ๆ อยู่เสมอจนสามารถอธิบายหรือตอบคำถามผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ให้คำปรึกษา สอน หรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และเชื่อมโยงความรู้อื่นๆ เพื่อแนะนำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรในระยะยาวได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมากในความรู้ที่จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการจัดการบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้</p>

### ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในหลักการ และวิธีการการพัฒนาบุคลากร การบริหารการฝึกอบรม รวมทั้งสามารถจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ และประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้อ่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในเบื้องต้น</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถคิดริเริ่มหัวข้อในการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งสามารถบันทึกจัดเก็บข้อมูลและตอบข้อซักถามในการจัดฝึกอบรมได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ถึงวิธีการดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนา รวมทั้งประเมินผลการฝึกอบรมและนำผลการฝึกอบรมไปประกอบการวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในอนาคตต่อไปได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และพัฒนา และออกแบบโครงการหลักสูตร และเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งสามารถติดตาม ตรวจสอบ และฝึกอบรมผู้เรียนในเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมากในความรู้ที่จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้</p>

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในคุณสมบัติ ประเภท และวิธีการทำงานของ Hardware Software และ Network ตลอดจนสามารถบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ ด้าน Hardware Software และ Network ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจในคุณสมบัติ ประเภท หลักการ ความสามารถ และวิธีการทำงานของเครื่องือ Hardware Software และ Network</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้งาน และบริหารจัดการ Hardware Software และ Network ตามกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ Hardware Software และ Network ในระดับเบื้องต้นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ด้าน Hardware Software และ Network จนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบ</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์หรือเชื่อมโยงระบบใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้าน Hardware Software และ Network ให้เข้ากับระบบเดิมขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และมีควมเชี่ยวชาญด้านระบบ Hardware Software และ Network และเป็นที่ยอมรับจากทุกคนในองค์กร ตลอดจนสามารถบริหารจัดการ และพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ได้อย่างทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง</p>

### ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้เรื่องกฎหมาย ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ให้การบริหารปฏิบัติงานจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความรู้และความเข้าใจเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง และกฎระเบียบพัสดุในระดับพื้นฐาน</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถให้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน ประเภทสินค้า บริการ หรือคณะบุคคล/ที่ปรึกษาที่จ้างดำเนินการได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาพัสดุหรือการจัดจ้างโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง รวมถึงสามารถอยู่ต่อของไหวในระเบียบหรือตอบคำถามข้อสงสัยในงานที่ปฏิบัติอยู่ให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ในระดับที่ 3 และเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระเบียบพัสดุที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาใช้แนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมหากเกิดประเด็นปัญหาในเชิงปฏิบัติหรือในเชิงนโยบายได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐาน</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพัสดุและจัดซื้อจัดจ้างและเป็นที่ยอมรับในการให้คำปรึกษา วิเคราะห์หาเหตุผลและทางแก้ไขในประเด็นหรือปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills)

### ทักษะการประสานงาน

<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการรับและส่งต่อข้อมูลและชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการประสานงาน และมีทักษะในการให้ข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ แก่ผู้อื่นให้ดำเนินการต่อในเบื้องต้นได้ และสามารถซักถาม และสอบถามความต้องการของผู้มาติดต่อในเบื้องต้นได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องการติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม และสามารถปรับปรุงวิธีการสื่อสารและการประสานงานให้ทันสมัยตรงตามความต้องการอยู่เสมอ</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถติดตามงานจากหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือลดความขัดแย้งจากการติดต่อประสานงานได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุง พัฒนาวิธีการติดต่อประสานงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง และแก้ไขจุดบกพร่อง ข้อจำกัด และความซ้ำซ้อนของการสื่อสารและการประสานงานของหน่วยงานได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถออกแบบระบบ วางแผนการประสานงาน และแนวทางในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถติดต่อประสานงานเรื่องสำคัญๆ ระดับองค์กรกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

### ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน

<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล โดยนำผลข้อมูลมาเขียน จัดทำ และสรุปรายงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และเกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจในหลักการ ประเภท กระบวนการ และรูปแบบการจัดทำ การเขียน และการสรุปรายงานให้ถูกต้อง รวมทั้งรวบรวมและติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์จัดทำและสรุปรายงานได้</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความครบถ้วน และความถูกต้องในการวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูล การดำเนินการเขียน การจัดทำ และการสรุปรายงานในประเภทต่างๆ ได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขและปรับปรุงให้การเขียน จัดทำ และการสรุปรายงานมีความถูกต้อง และเหมาะสมกับการใช้งานที่หลากหลายและแตกต่างกันได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถเลือกฟอร์มให้ผู้อื่นสามารถวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานในประเภทต่างๆ ได้ รวมทั้งวางแผนการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานระดับหน่วยงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับหน่วยงานหรือองค์กร</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดรูปแบบ และประเภทรายงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ รวมทั้งพัฒนา ปรับเปลี่ยน และประยุกต์ (Best Practice) มาปรับให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน และแผนงานขององค์กร และเป็นมาตรฐานสากล</p>

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

### ทักษะการบริหารโครงการ

<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจในหลักการ ขั้นตอน โครงสร้าง และวิธีการบริหารจัดการโครงการ ให้ประสบผลสำเร็จ</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดเล็กให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดกลางให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดใหญ่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง แผนงาน ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งสามารถบริหารทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด</p>

### ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้

<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ได้ถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม และสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน รวมทั้งบรรลุเป้าหมาย ความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจหลักการ รูปแบบ และวิธีการในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ที่จับประเด็น แนวคิดเนื้อหาสาระ และใจความสำคัญที่ต้องการสื่อสารได้ ตลอดจนจัดเตรียมข้อมูลและรูปแบบการนำเสนอ และดำเนินการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดได้สอดคล้องกับความต้องการ ความเหมาะสม ระดับความเข้าใจและภูมิหลังของกลุ่มผู้รับสารกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและแตกต่างกัน ได้ ตลอดจนประยุกต์เทคนิค เครื่องมือ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการสื่อสาร นำเสนอ และการถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์และแผนงานในการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอด ประเด็นสำคัญระดับองค์กรแก่กลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

### ทักษะการให้คำปรึกษา

<p>คำจำกัดความ: ความสามารถและทักษะในการให้คำปรึกษา รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจถึงปัญหา สถานการณ์ และความต้องการของผู้อื่น ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : เข้าใจหลักการ วิธีการ และรูปแบบในการให้คำปรึกษา รวมทั้งรับฟังปัญหา และความต้องการของผู้อื่น</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถระบุสาเหตุ ปัญหา และความต้องการของผู้อื่นในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถประยุกต์รูปแบบการให้คำปรึกษาให้สอดคล้องกับสาเหตุ ปัญหา และความต้องการของผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเบื้องต้น และสามารถอย่างแท้จริงของผู้อื่น และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา และความต้องการระดับหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ตลอดจนพัฒนาให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการระดับบุคคล และหน่วยงานได้</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และเป็นทั้งที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในทางการให้คำปรึกษา ระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรได้ ตลอดจนสามารถเสนอแนวทางการแก้ไขและบริหารจัดการกับปัญหาที่หลากหลายในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

### ทักษะในการเจรจาต่อรอง

<p>คำจำกัดความ: ความสามารถในการทำความเข้าใจ ประยุกต์เทคนิค วิธีการ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในกรณีเห็นว่าการเจรจาต่อรอง และหาข้อสรุปหรือข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่มหรือมากกว่าที่เกิดประโยชน์และยอมรับได้กับทุกฝ่าย</p>
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : เข้าใจหลักการ เทคนิค แนวทาง และวิธีการเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสามารถต่อรองในเรื่องทั่วๆ ไปกับผู้อื่นได้</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์การเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ในงานได้ และสามารถชี้แนะและแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้</p>
<p>ระดับที่ 3 : มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นมีทักษะในการเจรจาต่อรอง และสามารถดำเนินการเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ ให้คำแนะนำ และเสนอแนวทางการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>
<p>ระดับที่ 4 : มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถปรับเทคนิค และวิธีการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ ฝ่าย และดำเนินการเจรจาต่อรองในประเด็นสำคัญๆ ระดับหน่วยงาน โดยก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย (Win-Win Situation)</p>
<p>ระดับที่ 5 : มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการเจรจาต่อรองระดับองค์กรให้ถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับองค์กร รวมทั้งสามารถวางแผนการเจรจาต่อรอง และดำเนินการเจรจาต่อรองในสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การตอบสนองทางอารมณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Responding to Emotion – CRE)

**คำจำกัดความ:** ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

- เข้าใจความหมายของผู้ติดต่อสื่อสาร และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องตัวและสอดคล้องกับความต้องการได้

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ได้ง่ายและพร้อมยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน

- เต็มใจยอมรับ และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในเชิงเนื้อหาและเชิงอารมณ์
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ที่คนคิด และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อสถานการณ์ปรับเปลี่ยนไป เช่น ได้รับข้อมูลใหม่หรือข้อคิดเห็นใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงของบุคคลและสถานการณ์ปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์

- วิจารณ์งานในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร
- สามารถตีความหมายเบื้องลึกที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนของบุคคลหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์
- สามารถเลือกทางเลือก วิธีการ หรือกระบวนการมาใช้กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความเข้าใจในเชิงลึกต่อบุคคลหรือสถานการณ์มาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

- ใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ระเบียบขั้นตอนหรือลักษณะการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์กรให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

- ปรับแผนกลยุทธ์ทั้งหมดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้า
- มีจิตวิทยาในการใช้ความเข้าใจผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเจรจาทำความเข้าใจ หรือดำเนินงานให้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน



## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า (Resource Management – RM)

**คำจำกัดความ:** การตระหนักถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ หรือ บริการ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติงาน (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น**

- ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น**

- ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
- จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ**

- ประเมินผลควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง
- ระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกระบวนการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด**

- เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร
- วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด
- กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสนอกระบวนการใหม่ ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน**

- พัฒนาการกระบวนการใหม่ ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรคงานใหม่ ที่โดดเด่นแตกต่างให้กับหน่วยงาน และองค์กร โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation – INN)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการที่จะนำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) หรือสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือองค์กร</p>
<p><b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1 : สบับสนุนความคิดสร้างสรรค์และยอมรับวิธีการที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ใจและใจใคร่รู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เต็มใจที่จะยอมรับต่อความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสิ่งใหม่ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>• แสดงความสนใจใฝ่รู้และต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ที่อาจส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น</li> <li>• เต็มใจที่จะเสาะหาและศึกษาวิธีการที่แปลกใหม่ที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างสรรค้และหมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กล้านำเสนอความคิดเห็น แนวทาง และวิธีการที่สร้างสรรค์ แปลกใหม่ แตกต่าง และหลากหลายที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้แก่งาน หน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>• เปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดนอกกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการทำงานมาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• ไม่จำกัดตนเองอยู่กับแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้อยู่กัน พร้อมจะทดลองวิธีการใหม่ๆ มาปรับแก้ไขระบบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li> <li>• นำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในงานของตนอย่างสร้างสรรค์ก่อนที่จะปรึกษาคณะผู้บังคับบัญชา</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างสรรค้สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทักษะ หรือแนวคิดที่ได้รับมาเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> <li>• ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานที่แตกต่างๆ ที่องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยแนวทางใหม่ๆ หรือ Best Practice นี้อาจมีอยู่แล้วในองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอิสระ จากทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมในระบบกิจกรรมในระดมความคิดของประเทศไทย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คิดนอกกรอบ พิจารณาสถานการณ์ที่แตกต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การวิจัย การประดิษฐ์คิดค้น หรือการสร้างสรรค้ เพื่อนำเสนอต้นแบบ สูตร รูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อระบบกิจกรรมในระดมความคิด หรือสังคม และประเทศไทยโดยรวม</li> <li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจขององค์กร ดำเนินการให้การสนับสนุนทางทรัพยากร หรือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์</li> </ul>

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การกำกับและติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing – MO)

**คำจำกัดความ:** เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่อยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติเป็นสำคัญ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ตระหนัก เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่น

- ตระหนัก เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน หน่วยงาน หรือองค์กร

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่น

- แสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หรือองค์กร และสามารถระบุความเป็นไป หรือความก้าวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นได้

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

- ดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระยะ และสามารถวิเคราะห์ และระบุข้อมูล ข้อเท็จจริง สาเหตุ สิ่งผิดปกติ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ปรับสถานการณ์ กระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ เพื่อจำกัดทางเลือกของผู้อื่น หรือเพื่อป้องกันให้ผู้อื่นปฏิบัติในกรอบที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับติดตาม และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิด

- สืบรวจ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดและในเชิงลึก รวมทั้งวิเคราะห์ ประมวล วิจัย และสรุปผลการดำเนินการ การตอบสนอง และการให้บริการต่างๆ ที่ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- หมั่นควบคุม ตรวจสอบ และตรวจตรา และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่างๆ ในทุกขั้นตอนของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ออกคำเตือน (โดยชัดแจ้งว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผู้ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการทำทการละเมิดกฎหมาย) และสั่งการให้ปรับปรุงการดำเนินงานต่างๆ ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้ถูกต้องตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ได้ ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา

- ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา หรือใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเด็ดขาดเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ได้ ไม่ถูกต้อง หรือทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง
- กำหนด หรือปรับมาตรฐาน ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้แตกต่าง ทำทหาย หรือสูงขึ้น (เมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเกิดความสามารถให้สูงขึ้น

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในสังคม (Building Participation- BP)

**คำจำกัดความ:** การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ตระหนักและเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

- ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมใน การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือองค์กร
- สนับสนุนให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เชื่อมมั่นในข้อดี/ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรประสบความสำเร็จได้

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน

- เปิดใจ เต็มใจ และยอมรับให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อมูล หรือแสดงศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน หรือองค์กร
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น
- รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วน และร่วมตัดสินใจการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด

- ประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิด ข้อมูล และศักยภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมจากผู้อื่น เครือข่ายภาคี หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และผลลัพธ์สูงสุด
- วิเคราะห์ ปรับปรุง และขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมในวงกว้างมากขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง
- ผสมผสาน (Integrate) ความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากทุกภาคส่วน และหาผลสรุปร่วมกัน รวมทั้งให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมตัดสินใจ (Decision Making) ในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

- เป็นตัวกลาง หรือศูนย์กลางในการรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ในวงกว้าง และเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน หรือสังคม
- วางแผนและกำหนดแนวทาง กระบวนการ และกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมทั้งประเมินศักยภาพของทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถดำเนินการมีส่วนร่วมและศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดผลกระทบในวงกว้างที่ประโยชน์อย่างแท้จริง

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน

- สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อผลักดันกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริงและยั่งยืน

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility- ER)

**คำจำกัดความ :** การมีจิตสำนึก ให้ความสำคัญ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทที่จะอนุรักษ์ และรักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนให้ปลอดภัย ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหรือรวมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเต็มที่ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญ รับผิดชอบต่ออนุรักษ์ และการรักษาสิ่งแวดล้อม**

- ตระหนัก หรือมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อมตามนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้
- เห็นความสำคัญและประโยชน์ของกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- เห็นคุณค่าและความจำเป็นของการอนุรักษ์ และรักษาสิ่งแวดล้อม

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสวงหาโอกาสในการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม**

- แสวงหาโอกาส และเข้าไปมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน องค์กร ชุมชน หรือสังคม
- ให้ความร่วมมือ เข้าร่วม หรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม/โครงการต่างๆ ทางสิ่งแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ อย่างเต็มที่ และปฏิบัติตามข้อกำหนดการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างดี
- อาสาและแสดงความภาคภูมิใจและความพึงพอใจที่เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (โดยไม่ต้องร้องขอ)

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตือรือร้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกิจกรรม โครงการ หรือนโยบายด้านการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม**

- กระตือรือร้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกิจกรรม โครงการ หรือนโยบายเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการดูแลรักษา ชุมชน หรือสังคมให้ปลอดภัย เพื่อให้เกิดการรวมแรงร่วมใจอย่างแท้จริง
- พัฒนา และปรับปรุงระบบ วิธีการ และแนวทางการดำเนินงานหรือการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม การดูแลรักษาชุมชน หรือสังคมในเชิงสร้างสรรค์
- เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามเป็นรูปธรรม

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างวัฒนธรรม โครงการ หรือนโยบายเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเต็มศักยภาพ**

- ยึดหลัก สหปณฺหารัตถิณํ (ซึ่งจะเกิดขึ้นในสังคมไทย หรือสังคมส่วนใหญ่มักจะไม่สมบูรณ์ หรืออาจจะต้องเสียประโยชน์ในระยะสั้น) สีสสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และความร่วมมือแรงร่วมใจให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์นั้น
- คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างที่ไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำงานเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม**

- มอบหมายให้ผู้อื่นเพื่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นประโยชน์เพื่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรมีความมุ่งมั่น ยึดมั่น และรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมไทย และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม
- เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในแวดวงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในองค์กรด้านการพัฒนา และรักษาสิ่งแวดล้อมไทยให้เป็นอย่างดี

## สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย (Safety Mind – SM)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระวังภัย รวมทั้งการป้องกันภัย โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย และสถานการณ์ภัยต่าง ๆ ตั้งแต่การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันไป รวมถึงการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยที่ได้รับบาดเจ็บ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการระวังภัยต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชน และสังคมในระยะยาว</p>
<p><b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p> <p><b>ระดับที่ 1 : ตระหนักถึงความสำคัญด้านความปลอดภัย และผลเสียของการเกิดเหตุอันตราย รวมถึงสามารถอธิบายได้ถึงวิธีการจัดการเพื่อแก้ไข และการป้องกันเหตุไม่ปลอดภัยต่าง ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสนใจกับปัจจัยต่าง ๆ รอบตัว ที่อาจเป็นต้นเหตุของการเกิดภัย และความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ รวมถึงสนใจในที่มาของเหตุการณภัย/ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถอธิบายสาเหตุของความไม่ปลอดภัยดังกล่าว</li> <li>รู้จักการกับความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดภัย การป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาความไม่ปลอดภัย หรือเพื่อมีให้ภัยลูกกลางกายกว้างจนกลายเป็นปัญหาสถานการณ์</li> <li>ขอความช่วยเหลือเพิ่มเติมเกี่ยวกับภัยป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าความเสี่ยง รวมถึงความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ</li> <li>เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการระดมสมอง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ความปลอดภัยต่าง ๆ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ไม่ประมาท รอบคอบ ระวังภัย และความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งกับตัวเองหรือผู้ร่วมงาน และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าความเสี่ยงไม่ปลอดภัยได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักการใด ๆ ด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท เพื่อให้ได้ความไม่ปลอดภัย ซึ่งในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และการทำงาน และการทำงาน</li> <li>ไม่หมกมุ่นกับงานเพื่อหาความเสี่ยงและผู้เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความปลอดภัยของงานหรือโครงการที่ตนรับผิดชอบอย่างแท้จริง ซึ่งเห็นถึงอันตรายและการกระทำที่ไม่ปลอดภัยกลายเป็นปัญหาสถานการณ์</li> <li>ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามวิธีการที่ปลอดภัย รวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่เป็นปัญหาสถานการณ์</li> <li>สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการป้องกันและทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาค่าความเสี่ยงไม่ปลอดภัย</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ มองเห็นทางเลือกในการนำวิธีการจัดการสถานการณ์ที่เหมาะสมมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มองเห็นทางเลือกในการนำวิธีการจัดการสถานการณ์ที่เหมาะสมมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการสถานการณ์เป็นอยู่ อธิบายให้ความเห็นต่าง ๆ ในประเด็นปัญหาของการป้องกันและบรรเทาสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง</li> <li>หมั่นวิเคราะห์ และมองหาแนวโน้ม ช่องโหว่ ข้อบกพร่อง ฯลฯ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบริการหรือผลิตภัณฑ์ หรือเตรียมหาทางรับมือกับปัญหาเหล่านั้น</li> <li>ติดตาม ประเมิน และปฏิบัติตามเชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ความปลอดภัย/ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>สามารถจัดการกับปัญหาสถานการณ์ประเภทต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนได้ ทั้งในแง่ของการป้องกัน การช่วยเหลือ บรรเทา รวมถึงการฟื้นฟู</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนามากระบวนกรในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถานการณ์ เพื่อให้ได้แนวคิดหรือรูปแบบในการบริหารจัดการสถานการณ์ ที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้/สถานการณ์ภัยในขั้นต้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>เสนอแนะทางปฏิบัติในการจัดการกับปัญหาในการป้องกันและบรรเทาสถานการณ์ และถ่ายทอดแบบอย่างที่ดีของการดำเนินงานป้องกันและบรรเทาสถานการณ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สามารถดำเนินการจัดการสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>สามารถดำเนินการบริหารจัดการสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างความปลอดภัยให้กับองค์กร ชุมชน หรือสังคมได้อย่างโดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>มุ่งปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการในการป้องกัน ช่วยเหลือ บรรเทาและฟื้นฟู ให้มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างความปลอดภัยให้กับองค์กร ชุมชน หรือสังคมได้อย่างโดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และประเมินคุณค่า และทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลต่อการจัดการสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการสถานการณ์ ล้ำหน้าใช้เป็นการดำเนินการเพื่อป้องกัน ช่วยเหลือ และฟื้นฟูสภาพจากการเกิดสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านสถานการณ์</li> <li>สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการป้องกันและบรรเทาสถานการณ์เข้ากับทุกกิจกรรมการทำงาน</li> <li>สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการป้องกันและบรรเทาสถานการณ์เข้ากันทุกกิจกรรมการทำงาน</li> <li>สนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร</li> <li>สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดขึ้นในระดับชุมชนและสังคม</li> <li>เป็นแบบอย่างที่ดีของการมีจิตสำนึกความปลอดภัย ทั้งพฤติกรรมการทำงาน การดำเนินกิจกรรมส่วนตัวให้ชีวิตประจำวัน</li> </ul>



## ภาคผนวก จ

หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ  
และสมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ



เพื่อความสะดวกสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการค้นหาหรืออ้างอิงถึงหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง และ  
เมื่อมีหนังสือเวียนใหม่ๆ ออกมาก็สามารถเพิ่มเติมได้

หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 012/ว 20 ลงวันที่  กันยายน

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร /ว  ลงวันที่  กุมภาพันธ์

เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร /ว  ลงวันที่  กันยายน

เรื่อง การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

4.....  
.....  
.....

5.....  
.....  
.....

6.....  
.....  
.....

