



ชื่อหนังสือ คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร

ISBN 978-616-548-072-7

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,500 เล่ม

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน

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. ได้จัดทำคู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2554 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง จำนวนรวม 3 เล่ม ได้แก่ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร และคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สำหรับคู่มือสมรรถนะทางการบริหารเล่มนี้ เป็นการอธิบายความหมายของสมรรถนะฯ 6 รายการ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะและกำหนดระดับให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

สำนักงาน ก.พ.  
พฤศจิกายน 2553

# สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
บทนำ.....	1
คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้.....	5
สภาวะผู้นำ.....	6
วิสัยทัศน์.....	11
การวางกลยุทธ์ภาครัฐ.....	15
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน.....	20
การควบคุมตนเอง.....	25
การสอนงานและการมอบหมายงาน.....	29
บทสรุป.....	34

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้กำหนดตำแหน่งโดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยออกเป็นหนังสือเวียน 2 ฉบับ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

โดยหนังสือเวียนทั้ง 2 ฉบับได้กำหนดให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ แล้วดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ

เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้ส่วนราชการนำสมรรถนะในความหมายเดียวกันไปใช้ประกอบการประเมินสมรรถนะได้

สำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะทางการบริหาร และรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ทั้ง 6 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ส่วนราชการอาจนำคู่มือนี้ไปใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง เพื่อให้การกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะทางการบริหารแต่ละรายการและแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับคำจำกัดความของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหารนี้ออกแบบให้ส่วนราชการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารไปแต่ละรายการและแต่ละระดับ โดยจะอธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมต่อไป

สมรรถนะทางการบริหารนั้นจะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

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

สำหรับหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการคือ

1. จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ดังนั้นถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย เป็นต้น ดังนั้นในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน/โครงการ/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก อาจกำหนดระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับเป็นอย่างน้อยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กรและเส้นทางก้าวหน้าในรายละเอียดที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้

2. ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้ นั่นคือ หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า จะต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้เช่นเดียวกัน การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได โดยผู้ที่มีระดับที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อนหรืออาจหมายความว่าถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมในระดับสูงขึ้นไป แต่ถ้าขาดการแสดงผลพฤติกรรมในระดับที่ 1 ก็ให้ถือว่าไม่ได้แสดง

## มิติ (Dimension)<sup>1</sup>

### มิติ (Dimension)<sup>1</sup>

นอกจากนั้นในการอ่านระดับสมรรถนะยังต้องพิจารณาถึงมิติ (Dimension) ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะทางการบริหาร โดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ ได้แก่

1. **ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action)** เช่น ระดับศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน แล้ว

<sup>1</sup> คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. 2552

เริ่มให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น แล้วจึงกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

**2. ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact)** อธิบายเป็นจำนวนของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับฝ่าย หรือส่วนราชการ เป็นต้น

**3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity)** เช่น พฤติกรรมในสมรรถนะกลุ่มของการคิด ในเรื่องการวางกลยุทธ์ภาครัฐ เป็นความสามารถในการวางกลยุทธ์ที่ซับซ้อน โดยเริ่มตั้งแต่การใช้ประสบการณ์ในระดับที่ 2 จนถึงการประยุกต์ทฤษฎีหรือนำแนวคิดที่ซับซ้อนมากำหนดกลยุทธ์ ในระดับที่ 3 เป็นต้น

**4. ระดับของความพยายาม (Amount of Effort)** หรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะในการสอนงานและการมอบหมายงาน อาจมีระดับของความพยายามในการที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น เช่น อาจเริ่มจากการแนะนำวิธีปฏิบัติงานในระดับที่ 1 เป็นความตั้งใจพัฒนาโดยบอกข้อดีข้อเสียที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละบุคคลในระดับที่ 2 จนถึงมีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมในการพัฒนาผู้อื่นในระดับที่ 3 เป็นต้น

**5. มิติเฉพาะ (Unique Dimension)** บางสมรรถนะจะมีมิติเฉพาะซึ่งไม่มีในสมรรถนะอื่นๆ เช่น การควบคุมอารมณ์ของตนเอง คือ การจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น สภาวะผู้นำมีมิติเฉพาะคือ ลักษณะของการประพฤติตนในฐานะผู้นำ เป็นต้น

การนำต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไปใช้ ปัญหาอาจจะเกิดในกรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น การที่ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานนั้น หากพิจารณาในมิติของระดับของความพยายามแล้วไม่ปรากฏว่ามีความพยายามที่จะสอนผู้อื่นหรือเข้าใจคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นเพียงแต่สร้างระบบงานเท่านั้นก็ไม่สามารถให้ผลการประเมินการสอนงานและการมอบหมายงานในระดับที่ 5 ได้ ดังนั้น ผู้ประเมินจึงควรพิจารณาในหลายๆ มิติ ประกอบด้วย



# คำอธิบาย และ ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

# สภาวะผู้นำ

## คำจำกัดความ

สภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

## ความหมาย

สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่**

**ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสาร**

**ความเป็นไปโดยตลอด**

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม

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

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงาน ให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งสภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องแสดงออกถึงศักยภาพหรือความสามารถ หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะรับบทบาทภาระหน้าที่ในการเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมาย รวมถึงรายละเอียดของวิธีการทำงานเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในทีมหรือในความรับผิดชอบของตนในฐานะผู้นำ

เป็นการแสดงออกซึ่งสภาวะของผู้นำในระดับที่ไม่สูงมากนัก และจะเพิ่มขึ้นกว้างขึ้นลึกขึ้นในแต่ละระดับที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้น สภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในระดับนี้ จึงกำหนดไว้เพียงให้**แสดงบทบาทในการดำเนินการประชุม** ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำที่จะต้องสามารถควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยได้ตามระเบียบวาระการประชุม ตามเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มที่เข้าร่วมประชุมนั้นได้อย่างเหมาะสม

สภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งที่กำหนดไว้ในสมรรถนะทางการบริหาร คือ **ภาระหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้นำได้รับทราบ** รวมทั้งความตั้งใจหรือความพยายามที่จะอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะของผู้นำที่สอดคล้องกับ

หลักการในกฎหมาย ว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางปกครองในการปฏิบัติต่อสิทธิของผู้ที่จะได้รับผลของคำสั่งทางปกครอง อย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ระดับที่ 2** เป็นระดับการแสดงออกของสภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากระดับพื้นฐานดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับ**การประเมินผู้นำในการทำงานของกลุ่ม และการใช้อำนาจในฐานะผู้นำกลุ่มอย่างยุติธรรมต่อสมาชิกในกลุ่ม**

ปัจจัยชีวิตสมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะแสดงภาพของ “ผู้นำ” ได้ชัดเจนและกว้างขวางขึ้น อาจปรากฏจากการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงใจ แต่ในทางรูปธรรมนั้น จะแสดงออกในรูปของการส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่อันแสดงถึงสภาวะผู้นำที่ชัดเจนที่สุดในระดับนี้คือการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน การจัดกลุ่มงาน และเลือกใช้สมาชิกในกลุ่มให้เหมาะกับงานตามปรัชญาของผู้นำในการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง

**ระดับที่ 3** เป็นระดับที่จะต้องแสดงสมรรถนะของสภาวะผู้นำในระดับที่ 2 ส่วนที่เพิ่มขึ้นก็คือ **สมรรถนะในด้านการดูแลและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำ การช่วยเหลือทีมงาน การทำหน้าที่ปกป้องทีมงานและการปกป้องชื่อเสียงของส่วนราชการ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ**

สมรรถนะที่แสดงสภาวะผู้นำประการสำคัญในข้อนี้ก็คือ ภาระหน้าที่ในการจัดหางบประมาณและทรัพยากร ข้อมูลที่สำคัญรวมทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างผลงานให้กับทีมงานหรือส่วนราชการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต้องผ่านการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 มาแล้ว และมุ่งเน้นถึงสมรรถนะที่แสดงภาวะทางลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้งามเป็นสำคัญ ได้แก่ **การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่ม ขณะเดียวกันผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องประพฤติปฏิบัติอยู่ในกฎกติกาที่ตนสร้างหรือกำหนดขึ้นนั้นด้วยอย่างเคร่งครัด** สามารถเป็นต้นแบบทางความประพฤติของสมาชิกในกลุ่มได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่แสดงออกด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศทุ่มเทตนเองเพื่อประโยชน์ของงาน ด้วยเหตุที่มีขวัญกำลังใจอันได้จากความยุติธรรม หรือธรรมาภิบาลของผู้นำในองค์กร

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะทุกประการของสภาวะผู้นำที่ผ่านมาในทุกระดับ และมุ่งเน้นถึงสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในระดับที่ 5 นี้ **เป็นการแสดงภาวะผู้นำด้วยการนำทีมงานให้สามารถเข้าใจและตั้งใจเต็มใจในการก้าวไปสู่พันธกิจขององค์กรได้** ผู้นำที่จะผ่านการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องมีความสามารถในการครองใจคนในองค์กรได้ รวมถึงคนใต้ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจที่จะร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สมรรถนะของผู้นำในระดับนี้ รวมถึงการมองการณ์ไกล สามารถเท่าทันความเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำหรือผู้มีสภาวะผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างกลยุทธ์ในเชิงบริหารเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นได้

# วิสัยทัศน์

## คำจำกัดความ

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

## ความหมาย

วิสัยทัศน์ มีความหมายถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์นี้หมายถึงรวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร**

- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร**

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในที่มเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในที่มถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถ้าจะอธิบายให้เข้าใจถึงความหมายอย่างเรียบง่ายของคำว่าวิสัยทัศน์ ก็อาจกล่าวได้ว่า **วิสัยทัศน์นั้น หมายถึง การมองไปข้างหน้า** การมองการณ์ไกลและคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จึงต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อรับมือกับสภาวะของอนาคตเหล่านั้นได้



วิสัยทัศน์ในระดับที่ 1 ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะพึงมีในเบื้องต้น จึงมีความหมายเพียงต้องการให้ผู้นำ**รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร** รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่า **งานที่ทำอยู่นั้นมีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร** รวมทั้งจะสามารถทำงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างไร

การแสดงความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรในระดับนี้จะค่อนข้างกว้าง และจะมีเงื่อนไขหรือองค์ประกอบให้ประเมินอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นในระดับต่อไป

ระดับที่ 2 จึงมีความกว้างขวางเกี่ยวกับการรู้วิสัยทัศน์เพิ่มขึ้นในประเด็นที่จะต้องช่วยให้ผู้อื่น**รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร** ด้วยการ**อธิบายถึงภาพรวมและเป้าหมายในการทำงานขององค์กรหรือของส่วนราชการได้** รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ด้วย

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย อันแสดงถึงวิสัยทัศน์ในระดับนี้ จึงเป็นความสามารถที่จะนำไปสู่การแสดงผลสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการบ่งบอกถึงการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อภาพของวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจได้ด้วย

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการ**สร้างแรงจูงใจและโน้มน้าว** รวมทั้งความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มในองค์กรหรือในส่วนราชการมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รวมถึงความสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกถึงแนวทางที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ด้วยการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรหรือส่วนราชการเป็นสำคัญ

สมรรถนะในระดับนี้ จึงเป็นสมรรถนะแห่งการโน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจให้บังเกิดขึ้นแก่สมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำต้องมีความสามารถที่จะดำเนินการดังกล่าว

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้อง**กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ** ซึ่งอาจกระทำได้โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นโยบายใหม่ๆ เพื่อรองรับหรือตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ของส่วนราชการไปสู่ความสำเร็จ ตามทิศทางภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 5 ถือเป็นการแสดงระดับสูงสุดของผู้บริหารหรือผู้นำที่ประเมินจากการ**กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ** ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องแสดงศักยภาพของตนด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการที่ตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ เหมือนแม่น้ำเล็กๆ แต่ละสายที่ไหลไปรวมกันจนเป็นแม่น้ำใหญ่ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละส่วน นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบใดขึ้นกับประเทศบ้างจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทุกด้านทั้งภายในและภายนอก

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ลำดับของการประเมินสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าส่วนราชการ คือ การรู้และเข้าใจ การสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเต็มใจจะปฏิบัติตาม การกำหนดนโยบายให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และการกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ ลึกขึ้น กว้างขึ้น เป็นลำดับนั่นเอง

# การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

## คำจำกัดความ

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

## ความหมาย

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจในด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ เป็นการแสดงความรอบรู้มาสู่การวางกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดไป

## ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

## ชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร

- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้
- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

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

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนด กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 แม้จะเป็นระดับเริ่มต้นของการประเมินสมรรถนะในด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐก็ตาม แต่เงื่อนไขหรือองค์ประกอบในระดับนี้ก็กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้อง**มีความรู้ความเข้าใจทั้งในนโยบายและภารกิจของรัฐ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ** ขณะเดียวกัน ก็ต้องมีความสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข หรือโอกาสของส่วนราชการได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากหากขาดความสามารถในการเชื่อมโยงกับภารกิจของส่วนราชการ จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้นไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ลึกลงอย่างต่อเนื่องจากระดับความรู้ความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของ**การนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐ** อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบราชการเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมหรือให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่ลดลงไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการ **จะต้องสามารถนำทฤษฎีในเชิงบริหารหรือแนวคิดซับซ้อนมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือประยุกต์แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้** ซึ่งเป็นระดับที่แสดงความต่างจากระดับที่ 2 อย่างลงลึกในเชิงทฤษฎีหรือแนวคิดเพื่อวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 4 สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 อันได้แก่ ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมี **ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์** ตามที่เกิดขึ้น ด้วยการสังเคราะห์ ด้วยการคาดการณ์ ด้วยการประเมิน ด้วยการจัดประเด็นปัญหาทุกด้าน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทั้งภายในประเทศหรือปัญหาระดับโลก เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของภาครัฐหรือส่วนราชการ ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะในการวางกลยุทธ์ภาครัฐระดับสูงสุด ที่มีความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 4 กล่าวคือ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างเท่าทันและจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **การบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ทั้งหลายทั้งปวงในระบบบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ** โดยสามารถมองภาพรวมขององค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวได้อย่างแท้จริง เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

การวางกลยุทธ์ภาครัฐของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร ส่วนราชการ จึงมีระดับความลึกที่แสดงถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์ และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้ง การบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และ ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศโดยเท่าทันต่อ กระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

## ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

### คำจำกัดความ

ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

### ความหมาย

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการดำเนินการของตนเอง หรือของหน่วยที่เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น ไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่**

**ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน**

- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้



## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหาร ซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิดหรือทัศนคติของผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น พฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้ คือการที่ผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการ**จะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง** หรือสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเท่าทัน

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่จะบ่งบอกถึงมิติอันกว้างขึ้น ด้วยการ**แสดงสมรรถนะของตนเองที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นได้** โดยสามารถอธิบายได้ถึงประโยชน์และความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนนั้น ซึ่งเป็นการขยายวงของการเรียนรู้และการยอมรับออกไปสู่ผู้อื่น ซึ่งอาจจะหมายถึงสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะปรากฏออกมาในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยน

องค์กรหรือส่วนราชการ รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการเสนอแนะวิธีการในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมนำการปรับเปลี่ยนที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารหน่วยงานราชการอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ **เนื่องจากเป็นศักยภาพที่จะต้องกระตุ้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง** เพื่อนำไปสู่การยอมรับ การให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในภาพรวม

การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะต้องกระทำโดยกระบวนการเปรียบเทียบให้เห็นต่างอย่างมีสาระสำคัญระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ การที่จะต้องพยายามทำความเข้าใจกับผู้ที่ยังไม่เข้าใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวิถีของการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในที่สุด

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงถึงความต่างจากระดับที่ 3 อย่างเป็นรูปธรรมอันชัดเจน โดยศักยภาพหรือสมรรถนะที่จะประเมินว่าอยู่ในระดับนี้ **คือการวางแผนที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในองค์กร** การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น นำไปสู่ความก้าวหน้าและทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงพฤติกรรมใน**การผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ** อันหมายรวมถึงทำให้เกิดความราบรื่นตลอดกระบวนการปรับเปลี่ยนนั้น จนถึงระดับที่กล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จ ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

# การควบคุมตนเอง

## คำจำกัดความ

การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นที่ปรารถนา หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

## ความหมาย

การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะต้องควบคุม ทั้งอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง ภายใต้สภาวะกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยอาจจะคาดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือในสภาวะที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกขู่ข่มด้วยท่าทีที่ไม่เป็นที่ปรารถนา อันอาจเป็นเหตุให้ต้องทำงานในบรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ตนเองพ้นผ่าน ภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

## ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่

### ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุก สถานการณ์

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุม อารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรือ อาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อ้อยที่วาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่มขู่**

- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่มขู่ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ
- สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น
- บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ**

- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
- ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานหรือระดับเบื้องต้นที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการเพียงแต่แสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าสามารถควบคุมตนเองได้โดยการ**ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุภาพในทุกสถานการณ์** ซึ่งความสามารถในระดับเช่นนี้เป็นความสามารถที่มีได้มุ่งเน้นหรือคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติมาก ถึงขนาดที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะต้องแสดงออกถึงความระมัดระวังอารมณ์หรือพฤติกรรมของตนเองเป็นพิเศษแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีลักษณะของ**การรู้สติตนเอง อยู่อย่างรู้เท่าทันต่ออารมณ์ของตนเอง** ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการควบคุมทั้งอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่วุฒิภาวะของความเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการในแต่ละระดับ การรู้เท่าทันเช่นที่ว่่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่มีลักษณะเสี่ยงต่อการจะเกิดความรุนแรงขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการเปลี่ยนหัวข้อของการสนทนาที่อาจนำไปสู่ความคิดเห็นอันขัดแย้ง หรือการพาตนเองออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าวได้ด้วยการหยุดพักหรือชะลอสถานการณ์นั้นไว้ชั่วคราว ซึ่งจะช่วยให้สามารถสงบสติอารมณ์ของตนเองให้เยือกเย็นลงได้

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ยากขึ้น หรือต้องใช้กระบวนการควบคุมอารมณ์หรือพฤติกรรมของตนเองให้สามารถ**ใช้ท่าทีและวาจาอันเป็นปกติของตนต่อไปได้ในภาวะที่อาจจะถูกขั้วยุจนไม่สามารถควบคุมตนเองได้** รวมถึงการที่จะ**สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบในภาวะเช่นที่ว่่านั้น** ถึงแม้ว่าจะมีความรู้สึกถึงความรุนแรงทั้งที่เป็นอารมณ์โกรธ อารมณ์ผิดหวัง หรืออารมณ์ที่ถูกกดดันและต้องการจะตอบโต้ในระหว่างการสนทนา การโต้เถียง หรือการปฏิบัติงาน ท่ามกลางความรู้สึกภายในที่รุนแรงดังกล่าว สมรรถนะหรือความสามารถในการ

ควบคุมตนเองจะปรากฏออกมาในท่าทีที่สงบเยือกเย็นและไม่แสดงอารมณ์ใดๆ ซึ่งถือเป็นการแสดงออกที่ไม่ให้เกิดผลในเชิงลบด้วยประการทั้งปวง

ระดับที่ 4 ถือเป็นการต่อเนื่งจากระดับที่ 3 กล่าวคือเมื่อสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้อย่างมีสติและเท่าทันกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าวแล้ว การแสดงออกถึงสมรรถนะในการควบคุมตนเองจะปรากฏออกมาในรูปของ**การบริหารจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นจากภาวะแวดล้อมทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ซึ่งอาจจะเป็นการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตัว หรือการวางแผนล่วงหน้าที่จะบริหารจัดการกับความเครียดหรือความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงออกถึงการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสภาวะหรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงสภาวะหรือสถานการณ์ทางความเครียดหรือความกดดันทางอารมณ์ด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสุดยอดของการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองในลักษณะที่สามารถ**เอาชนะความรู้สึกและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้สงบนิ่งได้** อย่างมีนัยสำคัญราวกับความรู้สึกรุนแรงหรืออารมณ์ทั้งหลายทั้งปวงไม่สามารถสร้างแรงกระทบให้เกิดขึ้นในพฤติกรรมตอบโต้ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการได้ การที่จะปฏิบัติการควบคุมตนเองได้ถึงระดับนี้จะต้องผ่านกระบวนการปฏิบัติต่ออารมณ์ของตนเองอย่างมีสติ อย่างพยายามฝึกฝนด้วยการทำความเข้าใจ รู้ถึงที่มาของความกดดันตึงเครียดและหนทางแก้ไขสาเหตุและปัจจัยแวดล้อม ไม่ว่าจะสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมจะตึงเครียดมากเพียงใด ยิ่งไปกว่านั้นสมรรถนะของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังสามารถประเมินได้จากการที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีอารมณ์ที่สงบลงได้อีกด้วย นอกเหนือจากการสงบอารมณ์ของตนเองดังกล่าวแล้ว



# การสอนงาน และการมอบหมายงาน

## คำจำกัดความ

การสอนงานและการมอบหมายงาน คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

## ความหมาย

การสอนงานและการมอบหมายงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ประการสำคัญที่จะแสดงสมรรถนะทางการบริหารของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการก็คือภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสอนงานหรือการพัฒนาดังกล่าวนี้ จะต้องกระทำจนถึงระดับที่ผู้บริหารจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระในการคิดในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน

- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผน เพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไข ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานอันมีเนื้อหาตรงกับหัวข้อที่จะต้องประเมินสมรรถนะ **คือการสอนงานหรือให้คำแนะนำแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาอย่างละเอียด** หรือด้วยวิธีการสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้เห็นภาพของจริงในบางลักษณะงาน การสอนงานนี้หมายรวมถึงการชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 1 ในประเด็นที่เกี่ยวกับ**ความตั้งใจที่จะพัฒนาสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น** ด้วยการให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยของผู้รับการสอนงานให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากข้อดี และพัฒนาส่วนที่ยังด้อยอยู่ได้ ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะแสดงศักยภาพของผู้บริหารในระดับนี้ ก็คือการให้โอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงศักยภาพของตน อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือส่วนราชการได้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะของผู้นำองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการในแต่ละระดับที่จะต้องวางแผนเพื่อให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาดังกล่าว เป็นสิ่งที่พึงกระทำทั้งการวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับการวางแผนให้ในระยะยาวด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการสอนงานและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม นอกจากนั้น กระบวนการวางแผนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ก็คือ การให้โอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนากระบวนการในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การมอบหมายงานสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การให้โอกาสแสดงฝีมือ ความรู้ ความสามารถ และโอกาสในการตัดสินใจ รวมถึงโอกาสที่จะได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

ระดับที่ 4 นอกเหนือจากการวางแผนเพื่อให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการบริหารจัดการดังกล่าวแล้ว ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย **คือ ต้องสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคทั้งปวงในการปฏิบัติหน้าที่** ซึ่งจะเป็นปัจจัยสกัดกั้นการพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้โดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมีศักยภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นไปในวิถีสานที่ถูกต้องและต้องสามารถเข้าใจได้ถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคน และหาทางปรับพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งอาจจะต้องกระทำด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนา

สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นภาระหน้าที่โดยตรงในการ  
สอนงานของผู้บังคับบัญชาในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงภาระหน้าที่ของผู้บริหาร  
ส่วนราชการในภาพใหญ่หรือภาพรวม ทั้งนี้ เนื่องจาก **ผู้บริหารจะต้อง  
ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนและการมอบหมายหน้าที่  
ความรับผิดชอบ** ซึ่งมีลักษณะที่เป็นการสอนอย่างเป็นระบบ ไม่สอนเป็น  
รายบุคคล สมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้จึงเป็นการทำงานในระบบ  
มหภาคคือต้องสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานในทุกระดับชั้น ให้มี  
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม  
อย่างเป็นระบบในส่วนราชการ ซึ่งศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้บริหาร  
ส่วนราชการในระดับนี้ จะวัดได้จากผลของการสร้างและสนับสนุน  
ให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังในส่วนราชการ  
เมื่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังรากลึกลงมากเพียงใด สมรรถนะของ  
ผู้บริหารในประการนี้ก็จะปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงนั้น

## บทสรุป

สมรรถนะ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ดังนั้นการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับการนำไปใช้ ในราชการพลเรือนใช้คำจำกัดความ สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

คู่มือฉบับนี้ เป็นการอธิบายรายละเอียดในการพิจารณาสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับประเมินและพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

นอกจากนี้แล้ว คู่มือนี้ยังนำเสนอคำอธิบายหรือจุดเน้นของแต่ละระดับ เพื่อช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้พัฒนาตนเอง และบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนแบบอิงสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในภาคราชการพลเรือนต่อไป