

# พจนานุกรม

“สมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น”



## คำนำ

ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปเป็นระบบแท่ง (Broadband) และได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะและ **“สมรรถนะที่จำเป็น”** ซึ่งมีการกำหนดเป็นบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความต้องการของประชาชน โดยได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ซึ่งมีทั้งหมด 5 สมรรถนะ
2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 สมรรถนะ
3. สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีทั้งหมด 22 สมรรถนะ

โดยในแต่ละสมรรถนะได้มีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำสมรรถนะที่ได้มีการกำหนดโดย ก.ถ. และ ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต. ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตลอดจนข้อแนะนำในการประเมินสมรรถนะ มาจัดทำเป็นหนังสือ คู่มือ **“สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น”** โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท และใช้เป็นแนวทางในการประเมินได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

## สารบัญ

หน้า

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....                           | 1  |
| 2. ประโยชน์ของสมรรถนะ.....                               | 3  |
| 3. ประเภทสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น..... | 5  |
| 4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง.....              | 7  |
| 5. การนำระบบ “สมรรถนะ” มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....  | 9  |
| 6. การกำหนดสมรรถนะข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น.....  | 13 |
| - ประเภทบริหารท้องถิ่น.....                              | 14 |
| - ประเภทอำนวยการท้องถิ่น.....                            | 14 |
| - ประเภทวิชาการ.....                                     | 15 |
| - ประเภททั่วไป.....                                      | 20 |
| 7. รายละเอียดสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมพึงมี.....        | 24 |
| - สมรรถนะหลัก.....                                       | 25 |
| - สมรรถนะประจำผู้บริหาร.....                             | 39 |
| - สมรรถนะประจำสายงาน.....                                | 52 |
| 8. พจนานุกรมสมรรถนะหลัก.....                             | 88 |
| - การมุ่งผลสัมฤทธิ์                                      |    |
| - การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม                     |    |
| - ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน                           |    |
| - การบริการเป็นเลิศ                                      |    |
| - การทำงานเป็นทีม                                        |    |
| 9. พจนานุกรมสมรรถนะประจำผู้บริหาร.....                   | 94 |
| - การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง                           |    |
| - ความสามารถในการเป็นผู้นำ                               |    |
| - ความสามารถในการพัฒนาคน                                 |    |
| - การคิดเชิงกลยุทธ์                                      |    |

## 10. พจนานุกรมสมรรถนะประจำสายงาน..... 99

- การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- การคิดวิเคราะห์
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารทรัพยากร
- การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- การวางแผนและการจัดการ
- การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

## 11. ภาคผนวก..... 122

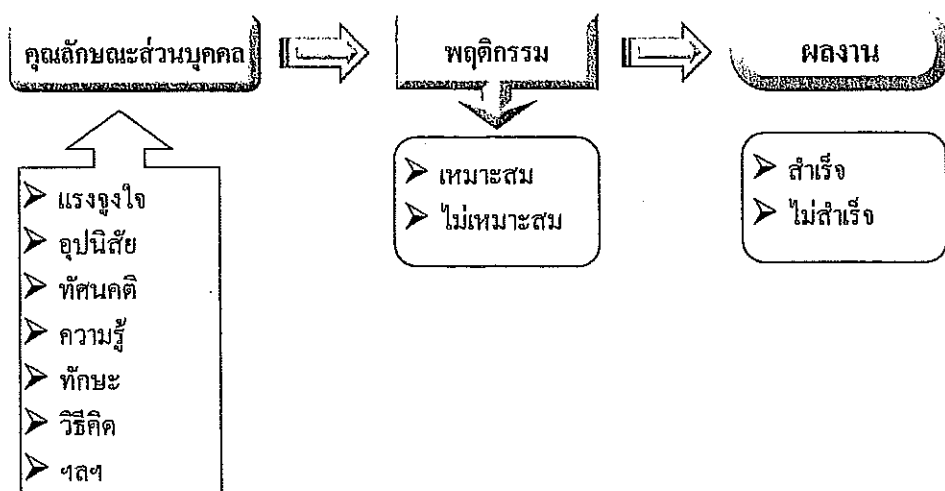
- ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557
- บัญชีปรับปรุงสายงานจากระบบซี เป็นระบบแท่ง (Broadband)

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) เกิดขึ้นในราวปี 1970 โดย Dr. David C. McClelland ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานซึ่งผ่านการทดสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ได้คะแนนสูง แต่กลับปฏิบัติงานได้ไม่ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามา ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกและได้คะแนนน้อยกว่ากลับปฏิบัติงานได้ดีกว่า จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาดำเนินการหาวิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง Dr. David C. McClelland จึงได้มาทำการเก็บข้อมูลในด้านต่างของผู้ปฏิบัติงานและทำการศึกษาข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์และสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่ปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์ และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า “ผู้ปฏิบัติงานเก่ง” ไม่จำเป็นต้องเป็น “ผู้เรียนเก่ง” แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “สมรรถนะ (Competency)” ที่เหมาะสมและตรงกับงานนั้นๆ และให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลบางกลุ่มหรือบางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคคลเหล่านี้ได้แสดงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมดังกล่าว

- ✓ มากกว่าเพื่อร่วมงานคนอื่นๆ
- ✓ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และ
- ✓ ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล



จากภาพแสดงถึงกระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไปจนเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี (ตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่) ในขณะเดียวกันก็จะมีการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเป็นการประเมินที่ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งเป็นผลปลายทาง ในขณะที่ต้นทุนทาง (Input) ถูกกลืนเลย (ไม่มีการประเมินหรือคำนึงถึง) แต่สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จะคิดว่าสาเหตุของผลงาน (Output) ที่ดีหรือไม่ดี เกิดขึ้นจากสาเหตุในตัวของผู้บริหารหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นนั้น

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงมุ่งไปที่ต้นทุนทาง (Input) มากกว่าปลายทาง (Output) โดยเชื่อว่าการปรับปรุงบุคคลให้มีคุณลักษณะที่ดีหรือเหมาะสม แล้วพฤติกรรมของบุคคลนั้นก็ปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การขาดทักษะในงานที่รับผิดชอบ การมีทัศนคติในทางที่ไม่ดี ขาดความตั้งใจ ฯลฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการพัฒนาไม่ว่าด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่นๆ เพื่อแก้ไขคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่ดีให้ดีขึ้น โดยเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินสมรรถนะ ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกคน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนว่า คนๆ นั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่แค่ไหน หากพบว่ามีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะพัฒนาให้เหมาะสมได้อย่างไร หรือหากผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีอยู่แล้วจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร และเมื่อมีการประเมินสมรรถนะ เสร็จสิ้นแล้วจึงต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ว่าควรจะพัฒนาหรือฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นในรูปแบบหรือวิธีการใด เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยพอสรุปประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นได้ ดังนี้

### 1. ประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล
- สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง
- ทำให้การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งมีรากฐานอยู่บนปัจจัยที่ช่วยในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ
- สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น และลึกซึ้งกว่าการพิจารณาที่วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น
- สนับสนุนให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency based Management) เป็นระบบการบริหารที่สามารถยืดโยงกับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
- สามารถกำหนดกรอบและแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งสร้างระบบใหม่ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและผลักดันให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวกว่า
- สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังสรรค์ภาพของทั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบทางเดินสายอาชีพที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและตอบสนองแทนคนดีคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย
- สนับสนุนและเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา:

- ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหา/ว่าจ้างข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่
- ให้ผู้บังคับบัญชาพูดภาษาเดียวกันในการประเมินผลงาน
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่จุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละบุคคล
- สามารถเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลเข้ากับระบบค่าตอบแทนและระบบพิจารณาความดีความชอบ โดยหลักการที่ว่า การที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีสมรรถนะ หรือสามารถพัฒนาสมรรถนะ จนถึงระดับตามที่ระบุไว้ว่าจำเป็นแก่งานได้ ก็หมายถึงว่าผู้นั้นมีศักยภาพในเชิงสมรรถนะเหมาะสมแก่งาน (เพิ่มเติมจากคุณวุฒิอื่นๆ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน) อันถือได้ว่าเป็น Value-added แก่งาน จึงสมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบในส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

## 3. ประโยชน์ต่อบุคลากร:

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
- ช่วยสร้างทางก้าวหน้าสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของคนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว
- ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

## ประเภทสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดไว้ในบัญชีท้ายประกาศ ก.ธ. เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยได้จำแนกสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภท ตำแหน่งและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 1.4 การบริการเป็นเลิศ
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และอำนวยการท้องถิ่น ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

- 2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน
- 2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ และกำหนดให้ ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต. กำหนดสมรรถนะประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำสายงาน ทั้ง 22 สมรรถนะ ได้แก่

- 3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2 การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- 3.3 การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก

- 3.4 การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- 3.5 การควบคุมและการจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- 3.6 การทบทวนวิเคราะห์
- 3.7 การบริหารความเสี่ยง
- 3.8 การบริหารทรัพยากร
- 3.9 การมุ่งความปอดคัยและการระวังภัย
- 3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- 3.11 การวางแผนและการจัดการ
- 3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- 3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 3.14 การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- 3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- 3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- 3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- 3.18 ความคิดสร้างสรรค์
- 3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- 3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- 3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- 3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

เพื่  
(ก  
ใน  
จัด  
กว  
  
กั  
แต่  
  
Ac  
คว  
  
ได้  
ระ  
  
อา  
ชน  
  
ปร  
ใน  
  
จา  
ชื่อ  
เสี  
  
พิจ  
สม

### มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนดเป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทตำแหน่งเป็น 3 – 5 ระดับ โดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่มีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน

ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ มี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ ดังนี้

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

#### ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ “มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร” เพิ่มระดับเป็น “ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย” แล้วจึงเพิ่มระดับเป็น “สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น” เป็นต้น

2. ระดับขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

#### ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 “ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด” ในราชการหรือประเทศในภาพรวม นอกจากนั้นระดับ

“สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม” ผู้รับการประเมินได้รับผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 แต่ผู้รับการประเมิน “ก็ยังคงอุทิศตน และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้จะเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต” เป็นต้น

3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) หมายถึงการนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาคัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

### ตัวอย่าง

“สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน” ระดับ 2 “มีความเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ” และซับซ้อนขึ้นจน “เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น” เป็นต้น

4. ระดับของความพยายามที่ไต่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ไต่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

### ตัวอย่าง

“สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ” จะมีระดับของความพยายามในการแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการ เช่น “รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว” ซึ่งเป็นระดับที่ 2 ของสมรรถนะ และหาก “ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป” ก็จะเป็นระดับที่ 3 เป็นต้น

ข้อควรคำนึงถึงในการพิจารณาระดับของต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น แต่ละสมรรถนะ อาจมีมิติที่ต้องพิจารณารวมกัน 2 - 3 มิติประกอบกันจึงจะสามารถระบุได้ว่าผู้รับการประเมินจะได้ระดับใด เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของขนาดผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ ที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การพิจารณาระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จึงต้องคำนึงถึงในหลายๆ มิติประกอบกันด้วย

ปัญหา

โดยเลข  
ไม่เป็นรู  
ส่วนของ

ชัดเจนว  
ประเมิน  
ประเมิน  
นำหัวข้อ  
บริหาร

พฤติกรรม  
เปลี่ยน  
นี้เน้นเร  
งบประ  
ประเมิน

จะพบว่า  
หรือไม่  
การมีจ  
ข้าราชการ  
ผลงาน  
ไม่สัมพันธ์  
เรื่องเป  
เป็นข้าราชการ

## การนำระบบ “สมรรถนะ” มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา โดยเฉพาะการประเมินพฤติกรรม หรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นการประเมินที่จับต้องไม่ได้ ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเหมือนกับการประเมินผลงาน โดยสามารถสรุปปัญหาในการประเมินผลงานใน ส่วนของ “พฤติกรรม” ที่ผ่านมา ได้ดังนี้

#### ➤ วัตถุประสงค์ของการประเมินพฤติกรรมไม่ชัดเจน

การประเมินผลงานในส่วนของ “พฤติกรรม” ที่ผ่านมา ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้ ชัดเจนว่าประเมินไปเพื่ออะไร โดยเมื่อมีปัญหาการบริหารงานบุคคลเรื่องใด ก็นำเรื่องนั้นมาเป็นหัวข้อการ ประเมิน ทำให้หัวข้อการประเมินมีเพิ่มมากขึ้น เช่น มีปัญหาการมาทำงานสาย ก็นำหัวข้อการมาทำงานมา ประเมิน มีปัญหาการไม่ร่วมมือกันทำงาน ก็นำหัวข้อการทำงานมาประเมิน หรือมีปัญหาเรื่องการทุจริต ก็ นำหัวข้อความสุจริตมาประเมิน เป็นต้น ทำให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กลายเป็นเครื่องมือการ บริหารไปทุกเรื่อง

#### ➤ การกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะประเมินแบบเดียวกันทุกตำแหน่ง

แบบประเมินผลงานที่ผ่านมา จะใช้แบบประเมินผลงานที่มีหัวข้อการประเมิน พฤติกรรมหรือสมรรถนะแบบเดียวกันในทุกตำแหน่ง และหัวข้อการประเมินก็เหมือนกันทุกปี ไม่มีการ เปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าในแต่ละปีงานของแต่ละคนจะเปลี่ยนไปหรือมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละปี เช่น ปี นี้เน้นเรื่องคุณภาพของงาน ปีต่อมานั้นเรื่องความเร็วในการทำงาน หรือปีต่อมานั้นเรื่องการประหยัด งบประมาณ แต่หัวข้อการประเมินพฤติกรรมก็ยังคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ระบบการ ประเมินผลงานในส่วนของการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะไม่สอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง

#### ➤ การกำหนดพฤติกรรมทั่วไปในแบบประเมินเพื่อวัดว่าเป็นคนดี

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นหัวข้อการประเมินพฤติกรรม จะพบว่าส่วนใหญ่เป็นการประเมินเพื่อที่จะบอกว่าข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นเป็นคนดี หรือไม่ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือ การดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ การมีจรรยาบรรณ หรือการปฏิบัติตามระเบียบ ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นเพียงพฤติกรรมที่บอกว่า ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น เป็นคนดีหรือไม่ แต่ไม่ได้หมายความว่าเขาจะทำงานแล้วมี ผลงานดีเสมอไป สิ่งที่เกิดขึ้นที่ผ่านมามองเห็นว่า ผลงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่สัมพันธ์กับผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้น เรื่องเป้าหมายที่วัดได้จับต้องได้ แต่ผลงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นวัดกันที่พฤติกรรมการ เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดี

### ➤ การเกิดความลำเอียงของผู้ประเมิน

การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ผ่านมานั้น เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความรู้สึก หรือดุลพินิจมากเกินไป เพราะหัวข้อการประเมินที่เขียนคำอธิบายไว้กว้างเกินไปใครจะตีความไปอย่างไรก็ได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินแต่ละระดับ หรือแต่ละคนตีความไปคนละแบบก็มี หรือแม้แต่เป็นผู้ประเมินคนเดียวกันแต่ตีความในแต่ละปีไม่เหมือนกันก็มี ไม่มีอะไรเป็นมาตรฐานที่แน่นอน ดังนั้น เมื่อหัวข้อการประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจมากเกินไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้ประเมินอาจใช้ความรักความชอบส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลต่อการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะมากจนล้มวัตถุประสงค์ของการประเมินไป ในที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมก็กลายเป็นเครื่องมือในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ไปโดยปริยาย

### ➤ การนำเอาเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมด

จุดอ่อนที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งของการประเมินที่ผ่านมา คือ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) มักจะจำเอาเพียงเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือพฤติกรรม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มาตัดสินพฤติกรรมทั้งรอบการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) เช่น ทำผิดครั้งเดียว ไม่มีสิทธิเกิด (ถึงจะมีผลงานดี) อย่างแน่นอน หรือคนบางคนทำดีเพียงครั้งเดียว (เข้าตาผู้ประเมิน) ทำอย่างไรก็ยังได้ผลงานดี เพราะความเชื่อเข้ามาครอบงำความรู้สึกของผู้ประเมินแล้ว

### ➤ ผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าตนเองจะถูกประเมินเรื่องอะไร อย่างไร

การประเมินที่ผ่านมาผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะไม่ทราบล่วงหน้ามาก่อนเลยว่า ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะประเมินเรื่องอะไร และประเมินอย่างไร จึงจะเป็นผู้ทำงานได้ผลงานดีหรือไม่ดี ตามที่ผู้บังคับบัญชาดต้องการ

### ➤ ไม่มีหลักฐานประกอบการประเมิน

การประเมินพฤติกรรมที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) อาศัยความจำเพียงอย่างเดียว ขาดการบันทึกเหตุการณ์หรือหลักฐานประกอบการประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จนบางครั้งไม่สามารถอธิบายเหตุผลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า ทำไมเขาจึงได้ผลงานต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่บังคับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ให้ยอมรับผลการประเมิน

### แนวคิดการนำระบบ “สมรรถนะ” มาประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา เมื่อระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบซี เป็นระบบแท่ง (Broadband) คณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการการประเมินผลการ

ปฏิบัติ  
ระบบ  
ประ  
Syste  
ระห  
จาก  
พฤติ  
ผู้ได้  
เริ่ม  
บริห  
การ  
เลื่อน  
ที่ใด

ตาม  
สอดคล้อง  
ผลงาน  
ส่วน  
ทุกค

ตัวชี้  
(ผู้ประ  
ผู้บ  
เป้า  
และ

ปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้ “ประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร” ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว เป็นการนำเอาระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยสรุปได้ ดังนี้

➤ มุ่งเน้นการประเมินผลงานทั้งระบบแบบครบวงจร

ระบบการประเมินผลงานตามหลักการที่กำหนดในประกาศ ก.ค. จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มีการแยกออกจากกันเหมือนการประเมินที่ผ่านมา มีการวางแผนการสร้างข้อตกลงผลงานและเป้าหมายการปฏิบัติงาน พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่คาดหวังกันตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะรับทราบตัวชี้วัดผลงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่คาดหวังตั้งแต่ยังไม่เริ่มปฏิบัติงาน (ต้นรอบการประเมิน) นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระบบการพิจารณาโบนัสประจำปี ระบบการพัฒนาหรือฝึกอบรม ระบบการเลื่อนระดับการแต่งตั้ง เป็นต้น ดังนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จึงไม่ใช่ระบบที่โดดเดี่ยวไม่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นเหมือนที่ผ่านมา

➤ มุ่งเน้นการประเมินผลงานเชิงกลยุทธ์

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จะไม่เน้นการวัดผลงานประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะมุ่งเน้นการประเมินผลงานหลัก (Key Performance) ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปี ดังนั้น ตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมาย พฤติกรรมหรือสมรรถนะ จะเปลี่ยนแปลงทุกปีตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกครั้ง

➤ เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว จะมุ่งเน้นผลงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ลดส่วนที่เป็นความรู้สึกหรือดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ลง ตลอดจนยังมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) โดยเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดผลงาน เป้าหมาย พฤติกรรมที่คาดหวัง ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน จนถึงสิ้นสุดรอบการประเมิน และยังรู้ด้วยว่าผลงานและพฤติกรรมอย่างไร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะ (Competency) ตามหลักการที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว ยังจะเป็นเครื่องมือช่วยประกันให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมั่นใจได้ว่า ถ้าปฏิบัติงานมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะในเรื่องที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินดีแล้ว จะช่วยส่งผลให้ผลงานดีอีกด้วย โดยหลักการดังกล่าวยังมีข้อพึงต้องคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะ (Competency) อีก ประกอบด้วย

➢ การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละประเภทตำแหน่งหรือแต่ละสายงาน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

➢ การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกรอบการประเมิน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงาน (KPI) ในแต่ละรอบการประเมิน

➢ เลือกการประเมินเฉพาะสมรรถนะ (Competency) ที่ส่งผลต่อการทำให้เป้าหมายของงาน (KPI) บรรลุเป้าหมายเท่านั้น

➢ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะ (Competency) ตัวเดียวกัน แต่คนละตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

➢ ควรมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนการประเมินสมรรถนะ (Competency) แต่ละข้อตามลำดับความสำคัญที่มีต่อผลงานในแต่ละรอบการประเมิน

➢ การประเมินสมรรถนะ (Competency) ข้อหนึ่งข้อใดให้อยู่ในระดับ 5 จะต้องมีความหมายของ KPI ที่สูงกว่าเป้าหมายรองรับอย่างชัดเจน

คณ  
บุค  
กา  
ปฏิ  
เพื่อ  
ตั้ง  
ทุก  
หรือ  
ขึ้น  
ได้  
สม  
แต่

### การกำหนดสมรรถนะข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึง "สมรรถนะที่จำเป็น" ซึ่งมีการกำหนดเป็นบัญชีสมรรถนะที่จำเป็นไว้ เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการประเมินในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมิน (6 เดือนครั้ง) เพื่อการเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น (สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน) สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภทและแต่ละสายงานไว้ ตามตารางในหน้าถัดไป

| ประเภท           | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                               | สมรรถนะประจำผู้บริหาร                                                                                                                                                       | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บริหารท้องถิ่น   | นักบริหารงานท้องถิ่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>การบริการเป็นเลิศ</li> <li>การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>ความสามารถในการเป็นผู้นำ</li> <li>ความสามารถในการพัฒนาคน</li> <li>การคิดเชิงกลยุทธ์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น</li> </ul>                                                                                          |
| อำนาจการท้องถิ่น | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักบริหารงานทั่วไป</li> <li>✓ นักบริหารงานการคลัง</li> <li>✓ นักบริหารงานช่าง</li> <li>✓ นักบริหารงานสาธารณสุข</li> <li>✓ นักบริหารงานสวัสดิการสังคม</li> <li>✓ นักบริหารงานประปา</li> <li>✓ นักบริหารงานศึกษา</li> <li>✓ นักบริหารงานช่างสุขาภิบาล</li> <li>✓ นักบริหารงานเกษตร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>การบริการเป็นเลิศ</li> <li>การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>ความสามารถในการเป็นผู้นำ</li> <li>ความสามารถในการพัฒนาคน</li> <li>การคิดเชิงกลยุทธ์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก</li> <li>การวางแผนและการจัดการ</li> <li>การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน</li> <li>ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น</li> <li>สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น</li> </ul> |

| ประเภท  | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                    | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักทรัพยากรบุคคล</li> <li>✓ นักจัดการงานทั่วไป</li> <li>✓ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก</li> <li>● การคิดวิเคราะห์</li> <li>● การส่งมอบความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul> |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นิติกร</li> <li>✓ นักจัดการงานทะเบียนและบัตร</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การส่งมอบความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                                       |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักวิชาการคอมพิวเตอร์</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล</li> <li>● การคิดวิเคราะห์</li> <li>● การส่งมอบความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul> |

| ประเภท  | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                               | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิชาการ | ✓ นักวิเทศสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์</li> <li>• ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul>                                                            |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักวิชาการคลัง</li> <li>✓ นักวิชาการเงินและบัญชี</li> <li>✓ นักวิชาการตรวจสอบภายใน</li> <li>✓ นักวิชาการพาณิชย์</li> <li>✓ นักวิชาการจัดเก็บรายได้</li> <li>✓ นักวิชาการพัสดุ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การบริหารความเสี่ยง</li> <li>• การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>• การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                     |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักประชาสัมพันธ์</li> <li>✓ นักพัฒนาการท่องเที่ยว</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>• ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul> |

| ประเภท  | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                 | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักวิชาการเกษตร</li> <li>✓ นักวิชาการประมง</li> <li>✓ นักวิชาการสวนสาธารณะ</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดวิเคราะห์</li> <li>● การวางแผนและการจัดการ</li> <li>● การส่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>           |
| วิชาการ | ✓ นักวิทยาศาสตร์                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดวิเคราะห์</li> <li>● การส่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                                                             |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ วิศวกรโยธา</li> <li>✓ สถาปนิก</li> <li>✓ นักผังเมือง</li> <li>✓ วิศวกรเครื่องกล</li> <li>✓ วิศวกรไฟฟ้า</li> <li>✓ วิศวกรสิ่งแวดล้อม</li> <li>✓ นักจัดการงานช่าง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดวิเคราะห์</li> <li>● การมุ่งความปลอดภัยและระมัดระวัง</li> <li>● การส่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul> |

| ประเภท  | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักกายภาพบำบัด</li> <li>✓ พยาบาลวิชาชีพ</li> <li>✓ แพทย์แผนไทย</li> <li>✓ นักวิชาการสาธารณสุข</li> <li>✓ นักอาชีวบำบัด</li> <li>✓ นักวิชาการสุขภาพจิต</li> <li>✓ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม</li> <li>✓ นักโภชนาการ</li> <li>✓ นักเทคนิคการแพทย์</li> <li>✓ นักรังสีการแพทย์</li> <li>✓ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์</li> <li>✓ เกษตรกร</li> <li>✓ ทันตแพทย์</li> <li>✓ นายสัตวแพทย์</li> <li>✓ นายแพทย์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การสร้างความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>• จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul> |

| ประเภท  | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                                                       | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ บรรณารักษ์</li> <li>✓ นักวิชาการศึกษา</li> <li>✓ นักวิชาการวัฒนธรรม</li> <li>✓ นักสนับสนุนการ</li> <li>✓ นักพัฒนาการศึกษา</li> <li>✓ ภัณฑารักษ์</li> <li>✓ นักพัฒนาชุมชน</li> <li>✓ นักสังคมสงเคราะห์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>• ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul>                      |
| วิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นักจัดการงานเทคนิค</li> <li>✓ นักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การควบคุม จัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การมุ่งความปลอดภัยและระมัดระวัง</li> <li>• การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul> |

| ประเภท | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                      | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ หัวหน้างานธุรการ</li> <li>✓ หัวหน้างานทะเบียน</li> <li>✓ หัวหน้างานเวชสถิติ</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>• การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                                                                                         |
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ หัวหน้างานการเงินและบัญชี</li> <li>✓ หัวหน้างานการคลัง</li> <li>✓ หัวหน้างานจัดเก็บรายได้</li> <li>✓ หัวหน้างานพัสดุ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>• การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                                                                                         |
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ หัวหน้างานประชาสัมพันธ์</li> <li>✓ หัวหน้างานส่งเสริมการท่องเที่ยว</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>• การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>• ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>• การบริการเป็นเลิศ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>• การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ</li> <li>• ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น</li> <li>• ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>• ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul> |

| ประเภท | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ เข้าพนักงนการเกษตร</li> <li>✓ เข้าพนักงนปริมม</li> <li>✓ เข้าพนักงนสัตวบาล</li> <li>✓ เข้าพนักงนสวนสาธารณะ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้ององงาน</li> <li>● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                               |
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ เข้าพนักงนวิทยาศาสตร์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์</li> <li>● การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้ององงาน</li> </ul>                                                                                                      |
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ เข้าพนักงนงานวชกรรมฟื้นฟู</li> <li>✓ เข้าพนักงนงานสาธารณสุข</li> <li>✓ เข้าพนักงนงานสุขภาพ</li> <li>✓ โภชนาการ</li> <li>✓ พยาบาลเทคนิค</li> <li>✓ เข้าพนักงนการรู้สัการแพทย์</li> <li>✓ เข้าพนักงนงานวิทยาศาสตร์การแพทย์</li> <li>✓ เข้าพนักงนงานเภสัชกรรม</li> <li>✓ เข้าพนักงนงานทันตสาธารณสุข</li> <li>✓ สัตวแพทย์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธภาพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้ององงาน</li> <li>● จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul> |

| ประเภท | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นายช่างเขียนแบบ</li> <li>✓ นายช่างโยธา</li> <li>✓ นายช่างสำรวจ</li> <li>✓ นายช่างผังเมือง</li> <li>✓ นายช่างเครื่องกล</li> <li>✓ นายช่างไฟฟ้า</li> <li>✓ เจ้าพนักงานประปา</li> <li>✓ นายช่างศิลป์</li> <li>✓ นายช่างภาพ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย</li> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> </ul>                              |
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ เจ้าพนักงานห้องสมุด</li> <li>✓ เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน</li> <li>✓ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ</li> <li>● ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</li> <li>● ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul> |

| ประเภท | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                                                                                                         | สมรรถนะหลัก                                                                                                                                                                                                         | สมรรถนะประจำผู้บริหาร | สมรรถนะประจำสายงาน                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทั่วไป | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ เจ้าหน้าที่งานเทคนิค</li> <li>✓ เจ้าหน้าที่งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>● การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</li> <li>● ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</li> <li>● การบริการเป็นเลิศ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul> |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย</li> <li>● การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</li> <li>● การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> <li>● ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น</li> <li>● ศิลปะการโน้มน้าวใจ</li> </ul> |

รายละเอียดสมรรถนะ  
และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

## รายละเอียดสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ค.อ.) ได้กำหนดไว้ และคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้คัดเลือกกำหนดเป็นสมรรถนะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทแต่ละสายงานตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งการที่จะนำสมรรถนะไปใช้นั้นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจคำจำกัดความ รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท (สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน) โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

### 1. สมรรถนะหลัก

#### 1.1 สมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

##### คำจำกัดความ

“การมุ่งผลสัมฤทธิ์” คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

##### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

- มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประสงค์หรือขอคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้นไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ

ตามมาตรฐานขององค์กร

- ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร
- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร
- คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่น

เกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหกรรมมานะบากบั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่

ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

- บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 : แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้

แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยงโดยอาศัยวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

การวัด

หรือค

พยายา

ตรงเว

เพราะ

“ความ

ของก

ทั้งใน

ปฏิบัติ

1 แต่

ขั้นที่

อคทา

การป

ให้มี

ที่คาด

วัดเพ

เรื่อง

ราช

ความ

จะป

ความ

ได้ผ

นวัด

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัด “ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร หรือความพยายาม” ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น มานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่จะมาตรงเวลา

โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึง ความต่าง อย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการไปสู่การวัดถึง “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของงานด้วย

อาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุด ก็จะวัดสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังกล่าวได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี “ความสำเร็จ” อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ ในขั้นที่สูงกว่า คือวัด ได้ในระดับที่ 2 เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความมานะ อดทนขยันหมั่นเพียรและความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของ การปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การ “ปรับปรุงวิธีการ” เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอ หรือการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มีได้มุ่งหวังจะ วัดเพียง “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็น เรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น แต่ยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และ “ความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน” อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็น ความสามารถในการ “กำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญ เพื่อให้ ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยหนึ่งต้องมีการสร้าง นวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผ่านระดับที่ต่ำกว่ามาแล้วทั้งในระดับที่ 1 “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ระดับที่ 2 “ผลสำเร็จ” ระดับที่ 3 “การปรับปรุงวิธีการทำงาน” จนถึงระดับที่ 4 “การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง” ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ

## **1.2 สมรรถนะ “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม”**

### **คำจำกัดความ**

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### **ระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจาสัตย์ทุกอย่างที่ทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม

ยุติธรรมและปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น
- ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้องเพื่อองค์กร

- ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- เสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ

- อุทิศตน ธำรงความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
- ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษาการอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นในความถูกต้องและมีจริยธรรมการประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้นความถูกต้อง เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาดของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่านี้ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยอย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “ความถูกต้อง” นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมโนสำนึก และไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความถูกต้อง” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติตนให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด พูดอย่างไรทำอย่างนั้น กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึง “การยึดมั่นในหลักการ” การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ จรรยาบรรณของวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง โดยอาจยืดหยุ่นได้ แต่อยู่ในกรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณ แต่หากเป็นการยืดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง

โดยการยึดมั่นในหลักการนี้ อาจกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต่ำกว่า ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือการยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่าสามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่สูงมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 กล่าวคือต้องมุ่งเน้นในการ “ยืนหยัดและธำรงไว้ซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง” ซึ่งในระดับ 3 การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณ ซึ่งมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร หรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่ในระดับ 4 การ “ยืนหยัดและธำรงไว้ซึ่งสิ่งที่ถูกต้อง” คือ การลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น เช่น การกล้าหาญที่จะยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือการกล้าตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต แม้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ เป็นต้น

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด คือ การอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในการปฏิบัติงาน หรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น โดยผู้ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้

### 1.3 สมรรถนะ “ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน”

#### คำจำกัดความ

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

#### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจเชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน

ของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน

- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุง

ระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น

- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อ

เทคโนโลยีระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง และนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานขององค์กรอย่างต้องแท้จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการประเมินในสมรรถนะในระดับนี้มีความ “เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงาน” ของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่ และหมายรวมถึง ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน โดยรู้ถึงสายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อนกว่าสมรรถนะในระดับที่ 1 ซึ่งประเมินจากความเข้าใจในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่เท่านั้น แต่ในระดับ 2 เป็นสมรรถนะในการ “เข้าใจความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ” ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากกว่าทำความเข้าใจได้ยากกว่า จึงเป็นสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องเรียนรู้ด้วยช่วงเวลาที่ยาวนานกว่าที่จะได้รู้หรือกว่าที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ใช้พื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่สังกัดอยู่ และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ ไปสู่ภาพรวม และสามารถปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานเมื่อข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์แตกต่างจากเดิม ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมทันต่อเวลา

ระดับที่ 4 เป็นสมรรถนะในระดับที่จะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจทั้งจากระดับพื้นฐานและระดับที่ต้องสังเคราะห์และข้อมูลที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเข้าใจในระดับนี้ คือ ระดับที่วัดด้วย “การเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบต่อระบบหรือกระบวนการทำงาน” กระแสภายนอก เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของรัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น การเข้าใจกระแสภายนอกอย่างถูกต้อง จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

สมรรถนะในระดับที่ 4 ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานและนำมาปรับใช้กับการทำงานของส่วนราชการได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน “เป็นความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร” เป็นความเข้าใจทั้งระบบ เทคโนโลยี และ กระบวนการทำงานของส่วนราชการอย่างถ่องแท้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจทั้งระบบและครบวงจร เป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาในเชิงระบบ บูรณาการระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

#### 1.4 สมรรถนะ “การบริการเป็นเลิศ”

##### คำจำกัดความ

การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจใน ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

##### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงาน ต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือ ประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือบิดการะ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ให้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียเวลาส่วนตน อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการเป็นเลิศ ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ “เต็มใจในการให้บริการ และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” ดังนั้น การให้ผู้รับบริการได้รับบริการในการดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน การติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม แจ้งความคืบหน้ารวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับ

หน่วย  
มาก  
วาจา  
แสดง  
ระดับ  
ผู้รับ  
ความ

หน้า  
ถึง  
พยาย  
ความ  
เหล่า

ผู้ป  
ผู้รับ  
นอก  
กรอ

การ  
3 ใน  
คำ  
ผู้รับ

นั้น  
เป็น  
โค  
ต่อ

หน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ “ความเต็มใจ” ที่จะให้บริการเช่นที่ว่ำนั้นด้วย ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นปฏิกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีหน้า และภาษากายที่ แสดงออกด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือมากขึ้นกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการเป็นเลิศ คือ “ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น” หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือไม่ปัดภาระ หรือคอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ไขปัญหให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่ต่อเนื่องแล้ว ยังเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการและดำเนินการเรื่องต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับ “ที่เกินความคาดหวังทั่วไป” โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหานั้นก็ได้

ข้อที่พึงระวังสำหรับบริการเป็นเลิศในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือ โน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในส่วนของ “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” ซึ่งมีความต่างจากในระดับที่ 3 ในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนได้

ความต่างระหว่างสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ “ที่เกินความคาดหวังทั่วไป” ส่วนระดับที่ 4 เป็น “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้นำเสนอหรือให้คำแนะนำบริการที่เป็นประโยชน์และตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุดของการให้บริการเป็นเลิศ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่การให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้บริการที่เกินความคาดหวังทั่วไป การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือ “การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ” ตามพฤติกรรมตัวอย่างที่แสดงไว้ เช่น การเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด หรือการปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาให้ผู้รับบริการไว้วางใจ และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ หรือนำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ยั่งยืนให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

ระดับที่

ระดับที่

### 1.5 สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”

#### คำจำกัดความ

“การทำงานเป็นทีม” คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

ระดับที่

#### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

คำอธิบาย

ระดับที่ 1 : รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือ

ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

ในฐานะ

ประส

ของต

“รู้บท

ระดับที่

เป็นส

รับผิดชอบ

เพราะ

ความ

แผนง

จะปฏิบัติ

เพื่อร่ว

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดีให้การสนับสนุน และช่วยเหลือ

เพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ

- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ต้อง “รู้บทบาทหน้าที่ของตน” ในฐานะ “ผู้ร่วมทีม” ซึ่งจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้ “รู้บทบาทหน้าที่ของตน” และ “ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ” เท่านั้น ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงในระดับนี้ เช่น การทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม แต่หากเป็นสมาชิกในทีม และไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ก็จะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 ก็ตาม ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันของทีม ซึ่งอาจจะมีการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 1 ยังรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกในทีมคนอื่น แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเน้นในเรื่องการรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ แต่ในระดับที่ 2 จะเพิ่มพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในมากขึ้นโดยพิจารณาจาก “การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน” และ “การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน” ซึ่งจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี หรือการเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี ซึ่งสมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะเป็นการแสดงควมมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อร่วมงาน สร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี ไปสู่ระดับของ “การรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม” โดยผู้ที่มีสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 จะเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้จากสมาชิกในทีม ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจและประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงพฤติกรรมที่มีบทบาทภาระหน้าที่ต่อทีมเพิ่มมากขึ้น โดย “จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ” โดยเพื่อร่วมทีมหรือสมาชิกในทีมไม่ต้องร้องขอ และยังหมายรวมถึงการให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อร่วมทีมเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติสมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม ที่แสดงผู้นั้นแสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างโดดเด่น ในลักษณะเพื่อบริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ โดยเป็นการสร้างความสามัคคี การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วย โดยพฤติกรรมดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

2. ๕

หน้า  
ประ  
ถ่าย  
แปล

ระ  
ระ

ร

## 2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร

### 2.1 สมรรถนะ “การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง”

#### คำจำกัดความ

ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

#### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

- เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง, และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้
- กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับ

การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ
- หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลง  
เพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้นับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ทำทนายให้เห็นโทษของการนิ่งเฉย และเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบันและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดัน

ให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
- วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสภาวะการณ์ปัจจุบัน

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหาร ซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิด หรือทัศนคติของข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น

พฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้ คือ “การเห็นความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน” หรือ “การที่ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับ และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน” หรือ “กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากวิธีการเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” เป็นต้น

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่กว้างขึ้น ด้วยการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมของคนที่ผู้อื่นที่สามารถจะ “ช่วยเหลือ สนับสนุน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น” นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะปรากฏออกมาในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการ “เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้บริหารอย่างเห็นได้ชัด ในการ “กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ” การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะกระทำโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่สูงขึ้นกว่าการใช้ความพยายามในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในระดับที่ 3 โดยสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่จะใช้ประเมินว่าอยู่ในระดับนี้คือ “การเตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง เพื่อให้ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ” การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น นำไปสู่ความก้าวหน้าและทิศทางที่ดีขึ้นของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมใน “การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพสูงสุด” ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการที่เหมาะสม รวมตลอดถึง “ความสามารถวิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจ ฯลฯ ได้ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์” ผู้บริหารที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2 สมรรถนะ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ”

### คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

- กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่นี้อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้
- หมั่นแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
- แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้ดำเนินการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริม

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- กล่าวคำชมเชย หรือให้ข้อคิดเห็นติชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- เลือกคนให้เหมาะกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือนุคลากรในความดูแล
- ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือนุคลากรในความดูแลเข้าใจและปรับตัวรับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นภายในองค์กรได้
- รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือนุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดหานุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือนุคลากรในความดูแล

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติกรรมตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี

(Role Model) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- สร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติกรรมตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา
- กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ได้บังคับบัญชา

และองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้จริง
- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร
- เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งความสามารถในการเป็นผู้นำ ที่จะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครองดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งสมรรถนะหรือพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการแสดงออกถึงสถานะความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ไม่สูงมากนัก และจะเพิ่มมากขึ้นกว้างขึ้นลึกขึ้นในแต่ละระดับที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในระดับนี้ จึงกำหนดไว้เพียง “การกำหนดประเด็นหัวข้อประชุม วัตถุประสงค์ การดำเนินการประชุม” ซึ่งเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำที่จะต้องสามารถดำเนินการประชุมและควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยได้ตามระเบียบวาระการประชุม ตามเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถ แจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมนั้นอาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ นอกจากนี้ความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับ 1 นี้ ยังรวมถึง “การแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนผลกระทบที่อาจจะได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้ไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้”

ระดับที่ 2 เป็นระดับการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากระดับพื้นฐานในระดับที่ 1 ตัวบ่งชี้สมรรถนะในระดับนี้ คือ “การเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม” อาจปรากฏจากการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน หรือการกล่าวคำชมเชย ให้ข้อคิดเห็นติชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่

ระดับที่ 3 เป็นระดับสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ 2 และแสดงสมรรถนะกว้างขึ้น โดย “เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแล ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม” เช่น การทำหน้าที่ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม (ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) หรือการรับฟังประเด็นปัญหา และเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต้องแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมในระดับที่ 3 มาแล้ว และมุ่งเน้นถึงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงภาวะเชิงพฤติกรรมที่ดำรงเป็นสำคัญ คือ “ประพฤติดนงามกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี” ได้แก่ การสร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติดนงามเป็นแบบอย่างที่ดี หรือบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม

และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา หรือกล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศทุ่มเทตนเองเพื่อประโยชน์ของงาน ด้วยเหตุที่มีขวัญกำลังใจอันได้จากความยุติธรรม หรือธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกระดับสมรรถนะและมุ่งเน้น “สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรให้สำเร็จในระยะยาว” ดังนั้นสมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ ระดับ 5 จึงเป็นการแสดงภาวะผู้นำที่สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้จริง หรือสามารถผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร หรืออาจรวมถึงการเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

## 2.3 สมรรถนะ “ความสามารถในการพัฒนาคน”

### คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่น

#### ได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และ

ให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

- ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของตนได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

- ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
- แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้นๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว

เพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

- มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว
- ผนวก ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ

- สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว
- ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคนของผู้บริหาร คือ “การเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้” ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมนี้ เช่น การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง หรือการแสดงความคิดเห็นว่าผู้อื่นสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับสมรรถนะที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 1 คือ “การสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน” โดยสอนงานอย่างละเอียด หรือการให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้เห็นภาพของจริงในบางลักษณะงาน หรือตลอดจนการชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ ที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 2 ในความตั้งใจที่จะสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการแสดงพฤติกรรมในการ “ให้เหตุผลประกอบการสอนงานและคำแนะนำ” และ “ให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ” เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เช่น สาธิตวิธีปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสาธิต การสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญในงานนั้น หรือการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้โอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงศักยภาพของตน อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ระดับที่ 4 นอกจากการสอนงานและให้คำแนะนำในระดับ 2 และการให้เหตุผลประกอบการสอนงานและคำแนะนำในระดับที่ 3 แล้ว ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่ “ให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง” โดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็งและข้อจำกัดของผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

การวางแผนในการพัฒนาดังกล่าว เป็นสิ่งที่พึงกระทำทั้งการวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับการวางแผนให้ในระยะยาวด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับการสอนงานและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคนของผู้บริหารในภาพใหญ่หรือภาพรวมใน “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร” ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องทำให้ส่วนราชการมีระบบการพัฒนาคือ มีลักษณะที่เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้จึงเป็นการทำงานในระดับมหภาค คือต้องสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานในทุกระดับชั้น ให้มีการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และ ทำทลายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้ จะวัดได้จาก “ผลของการรณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ” เมื่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังรากลึกกลงมากเพียงใด สมรรถนะของผู้บริหารในประการนี้ก็จะปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงนั้น

หรือ

ปฏิบัติ

รูป

ควา

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

## 2.4 สมรรถนะ “การคิดเชิงกลยุทธ์”

### คำจำกัดความ

ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนำมาที่ชนะในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการในงานของตนได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่

ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติการประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่
- สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน

มาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์ และมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้วประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 แลเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือ

องค์กร และเตรียมการรองรับ

- คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ของ องค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

- ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
- ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว
- สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเริ่มต้นของสมรรถนะหรือพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ การประเมินในระดับนี้กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้อง “เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน” ทั้งในนโยบายและภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นตัวบ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 คือ การที่ผู้บริหาร “เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจของตน” ตลอดจนสามารถ “จัดลำดับความสำคัญของงานประจำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตน” ได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต่อเนื่องจากระดับความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของการนำความเข้าใจมา “ประยุกต์และเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติ ให้เข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ” ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของหน่วยงานของตน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติภารกิจประจำวันให้เข้ากับบริบท

ของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยการประเมินสมรรถนะในระดับนี้สามารถพิจารณาจาก “กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้น สามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่” หรือจาก “ความสามารถในการประยุกต์ความเข้าใจ ประสบการณ์ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้หรือไม่” เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่ลึกลงไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมา “ประยุกต์ใช้ในการปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หรือ “ประยุกต์แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อส่วนราชการของตนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หรือ “ประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือส่วนราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด” เป็นต้น

ระดับที่ 4 สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ “เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเตรียมการรองรับ” โดยสามารถคาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประเมินสถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ซับซ้อนและกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายของส่วนราชการหรือองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะในการ “กำหนดกลยุทธ์ระยะยาว” โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและจะต้องมีความสามารถในการประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร หรือสามารถคิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

ผู้บริหารที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 จึงต้องแสดงถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

### 3. สมรรถนะประจำสายงาน

#### 3.1 สมรรถนะ “การคิดวิเคราะห์” (Analytical Thinking- AT)

##### คำจำกัดความ

ความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

##### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แยกและแยกแยะปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ

ออกเป็นประเด็นย่อยๆ

- แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ โดยยังไม่คำนึงถึงลำดับความสำคัญ
- จัดทำและระบุรายการหรือปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎีต่างๆ เป็นข้อๆ แต่อาจยังไม่ได้จัดลำดับก่อนหลัง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ปัญหา แนวคิด

ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้

- แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ และจัดเรียงงาน กิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่อไปตามความเร่งด่วนหรือความจำเป็น
- เข้าใจและระบุขั้นตอน ลำดับก่อนหลังของประเด็นต่างๆ ได้ ตั้งข้อสังเกต ระบุข้อบกพร่องของขั้นตอนงานได้อันเป็นผลจากความเข้าใจในลำดับความสำคัญหรือลำดับก่อนหลังของสิ่งต่างๆ

ระดับที่ 3: แสดงความสามารถระดับที่ 2 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์เบื้องต้นของ

ปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้

- เชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างเหตุและผลที่ก่อให้เกิดเป็นปัญหาได้
- ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กันในสถานการณ์หนึ่งๆ หรือแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้
- อธิบายเหตุผลผลความเป็นมา แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล

ระดับที่

ระดับที่

Mana

โดยล:  
ประโ  
รวมที  
ต่างๆ

ระดับ

ระดับ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของ

ปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้

- แยกแยะและเชื่อมโยงประเด็น ปัญหา หรือปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อนได้ในหลายๆ แง่มุม เช่น เหตุ ก. นำไปสู่ เหตุ ข. เหตุ ข. นำไปสู่เหตุ ค. และนำไปสู่เหตุ ง. ฯลฯ
- แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนเป็นรายละเอียดในชั้นต่างๆ อีกทั้งวิเคราะห์ว่าแง่มุมต่างๆ ของปัญหาหรือสถานการณ์หนึ่งๆ สัมพันธ์กันอย่างไร คาดการณ์ว่าจะมีโอกาส หรืออุปสรรคอะไรบ้าง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้านในการคิดวิเคราะห์ที่

- ประยุกต์ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เทคนิคเฉพาะด้าน เช่น หลักสถิติขั้นสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการมาวิเคราะห์ประเด็น หรือปัญหาต่างๆ ในงานอันทำให้ได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ไม่อาจบรรลุได้ด้วยวิธีปรกติธรรมดาทั่วไป
- วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปรัชญาแนวคิดเบื้องหลังของประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อนเหล่านั้น

### 3.2 สมรรถนะ “การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล” (Information Seeking and

Management- ISM)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถาม โดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาประมวลและจัดการอย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: หาข้อมูลในระดับต้นและแสดงผลข้อมูลได้

- สามารถหาข้อมูลโดยการถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วและสรุปผลข้อมูลเพื่อแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อจับประเด็นหรือแก่น

ความของข้อมูลหรือปัญหาได้

- สามารถสืบเสาะปัญหาหรือสถานการณ์อย่างลึกซึ้งกว่าการตั้งคำถามตามปกติธรรมดา หรือสืบเสาะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งแก่นหรือประเด็นของเนื้อหา และนำแก่นหรือประเด็นเหล่านั้นมาจัดการวิเคราะห์ ประเมินผลให้เกิดข้อมูลที่ลึกซึ้งมากที่สุด

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาข้อมูลในเบื้องลึก (Insights)

- ค้นหาหรือสอบถามเจาะลึกอย่างต่อเนื่อง (เช่น จากหนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข่าวต่างๆ) เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองทัศนคติความคิดเห็นที่แตกต่าง ต้นตอของสถานการณ์ ปัญหา หรือโอกาสที่ซ่อนเร้นอยู่ในเบื้องลึก และนำความเข้าใจเหล่านั้นมาประเมินผล และตีความเป็นข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบให้เชื่อมต่อข้อมูลที่

ขาดหายไปหรือคาดการณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ

- จัดทำการวิจัยโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่หรือสืบค้นจากแหล่งข้อมูลที่แปลกใหม่แตกต่างจากปกติธรรมดาทั่วไปอย่างเป็นระบบหรือเป็นไปตามหลักการทางสถิติ และนำผลที่ได้นั้นมาเชื่อมต่อข้อมูลที่ขาดหายไป หรือพยากรณ์หรือสร้างแบบจำลอง (model) หรือสร้างระบบ (system formula) ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- วางระบบการสืบค้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่องและสามารถออกแบบเลือกใช้ หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองหรือระบบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและมีนัยสำคัญ

คำจำ

อย่าง

แก้ไข

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

### 3.3 สมรรถนะ “การแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ” (Professional Problem Solving – PPS)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือเล็งเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ อย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสายวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ติดตามหาความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในสายวิชาชีพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และ แก้ไขปัญหาระยะสั้นที่เกิดขึ้น

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือในงานของ หน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา
- ใช้ความรู้ในสายอาชีพของตนในการลงมือแก้ไข เมื่อเล็งเห็นปัญหาหรืออุปสรรคโดยไม่รอช้า

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีข้อมูลและ เหตุผลในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น

- วิเคราะห์ข้อมูล และหาเหตุผลตามแนวคิด และหลักการในวิชาชีพ เพื่อตัดสินใจดำเนินการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- พลิกแพลงหรือประยุกต์แนวทางในการแก้ปัญหา โดยอ้างอิงจากข้อมูล หลักการ และแนวคิดใน สายวิชาชีพ หรือประสบการณ์ในการทำงาน

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา และวางแผนล่วงหน้า อย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหา

- วิเคราะห์ข้อมูล ปัญหา หรือสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน (โดยอาศัยประสบการณ์ และความ เชี่ยวชาญที่สั่งสมมาในสายอาชีพ) รวมทั้งวางแผน และคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็น ระบบ เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- วางแผน และทดลองใช้วิธีการ องค์ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสายอาชีพ ในการป้องกัน หลีกเลี่ยงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และผสมผสานแนวคิดในเชิงสหวิทยาการ

เพื่อหลีกเลี่ยง ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาระยะสั้นและระยะยาว

- วิเคราะห์ และผสมผสานศาสตร์หลายๆ แขนง (โดยอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่กว้าง และลึก รวมทั้งความสามารถพิเศษ (Charisma)) เพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งมีความซับซ้อนในระยะสั้น และเตรียมการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาวได้
- คิดนอกกรอบ ริเริ่มโครงการ หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ในลักษณะบูรณาการหลายหน่วยงาน/ หลายวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ/

สหวิทยาการ เพื่อแก้ไขและหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน

- ปรับเปลี่ยน (Reshape) องค์กรให้มีการบูรณาการในเชิงวิชาชีพ หรือให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถแก้ไข ป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่มีผลกระทบสูงหรือมีความซับซ้อนสูงขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน
- เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่สามารถป้องกัน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่มีผลกระทบเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือสามารถแก้ไขปัญหามีผลกระทบ แปรวิฤติให้เป็น โอกาส และเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนแก่องค์กรในระยะยาว

### 3.4 สมรรถนะ “ศิลปะการโน้มน้าวใจ” (Communication & Influencing- CI)

#### คำจำกัดความ

การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆ ในการสื่อสาร เจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใดๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: นำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

- นำเสนอข้อมูล อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดแก่ผู้ฟังอย่างตรงไปตรงมา โดยอิงข้อมูลที่มีอยู่ แต่อาจยังมิได้มีการปรับใจความและวิธีการให้สอดคล้องกับความสนใจและบุคลิกลักษณะของผู้ฟัง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเจรจาโน้มน้าวใจโดยอาศัยหลักการและเหตุผล

- เตรียมการนำเสนอข้อมูลเป็นอย่างดี และใช้ความพยายามเจรจาโน้มน้าวใจโดยยกหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน
- ใช้ความพยายามเจรจาโน้มน้าวใจโดยยกหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาอธิบายประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเจรจาต่อรองหรือนำเสนอข้อมูลโดยปรับสารให้

สอดคล้องกับผู้ฟังเป็นสำคัญ

- ประยุกต์ใช้ความเข้าใจ ความสนใจของผู้ฟังให้เป็นประโยชน์ในเจรจาเสนอข้อมูล นำเสนอหรือเจรจาโดยคาดการณ์ถึงปฏิกิริยา ผลกระทบที่จะมีต่อผู้ฟังเป็นหลัก
- สามารถนำเสนอทางเลือกหรือให้ข้อสรุปในการเจรจาอันเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้กลยุทธ์การสื่อสารเชิงใจทางอ้อม

- ใช้ความเข้าใจบุคคลหรือองค์กรให้เป็นประโยชน์โดยการนำเอาบุคคลที่สามหรือผู้เชี่ยวชาญมาสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจประสบความสำเร็จหรือมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น
- ใช้ทักษะในการโน้มน้าวใจทางอ้อม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ดังประสงค์โดยคำนึงถึงผลกระทบและความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการเจรจา

- สร้างกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น
- ประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยามวลชนหรือจิตวิทยากลุ่มให้เป็นประโยชน์ในการเจรจาโน้มน้าวใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

### 3.5 สมรรถนะ “การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์” (Providing Knowledge and Building Relationships – PK)

#### คำจำกัดความ

มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น และตั้งใจที่จะนำภูมิปัญญา นวัตกรรม เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ต่างๆ ไปส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย ควบคู่ไปกับการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถ นำไปใช้พัฒนาหน่วยงานให้มีประโยชน์ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เข้าใจความจำเป็น ความสำคัญ และ/หรือแสวงหาโอกาส และช่องทางในการให้ความรู้ และการพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย

- เข้าใจความจำเป็น และความสำคัญในการให้องค์ความรู้ คำแนะนำ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยี ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย เกิดการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานได้
- แสวงหาโอกาส และช่องทางในการให้องค์ความรู้ คำแนะนำ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยี ต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย โดยมีเจตนาที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายเกิดการ พัฒนาความรู้ ความสามารถ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้องค์ความรู้ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยี

ทั่วไปอย่างกว้างๆ แก่ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย

- ริเริ่ม และให้องค์ความรู้ คำแนะนำ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ทั่วไปอย่างกว้างๆ แก่ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายสามารถนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับเปลี่ยนเทคนิค และแนวทางในการให้ความรู้

และการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องตามความต้องการในการ

ประกอบการอย่างแท้จริง

- ปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการ รูปแบบ และแนวทางในการพัฒนา และการให้ความรู้ได้ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องตามความต้องการ หรือการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายอย่างแท้จริง
- เชื่อมเยิน ลงพื้นที่ และไปมาหาสู่ผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ และสามารถให้องค์ความรู้ คำแนะนำ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องตามความต้องการของผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเล็งเห็นแนวโน้ม ข้อจำกัด โอกาส หรือคาดการณ์

เตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้คำแนะนำ และแนวทางในการพัฒนาการประกอบการ

ได้ในระยะยาว

- เล็งเห็นแนวโน้ม ข้อจำกัด ข้อบกพร่อง และโอกาส ฯลฯ ที่เป็นผลกระทบต่อการพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการของผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย และสามารถประยุกต์ และพัฒนาองค์ความรู้ คำแนะนำ ภูมิปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และส่งเสริมการพัฒนาการประกอบการในระยะยาว
- คาดการณ์ล่วงหน้าอันอาจก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ศักยภาพ และความสามารถของผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายในระยะยาว รวมทั้งดำเนินการแก้ไข พัฒนา หรือเตรียมหาทางรับมือกับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้าง รักษา และมีความสัมพันธ์อันดี และแน่นแฟ้นกับผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายในความรับผิดชอบ รวมทั้งสามารถพัฒนา และต่อยอดความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการประกอบการอย่างแท้จริง และในระยะยาว

ระดับที่

Pro2

ลงมือ

ระดับที่

ระดับที่

ระดับที่

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดนโยบายและกรอบการพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ในภาพรวมได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ

- กำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกรอบการพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายในภาพรวมของประเทศได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริง (Implementation) เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าอย่างยั่งยืน
- ปลุกจิตสำนึก กระตุ้น และส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรตระหนัก เห็นความสำคัญ และดำเนินการด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการหรือเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้เติบโตและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- วางแผน พัฒนาแผนการพัฒนา และให้ความรู้ คำแนะนำ และการพัฒนาโดยประยุกต์ Best Practice ผลการวิจัย ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์อันยาวนาน ในการกำหนดแผนงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และนำไปปฏิบัติใช้จริง (Implementation) ได้

### 3.6 สมรรถนะ “การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก” (Problem Solving and

Proactiveness- PSP)

#### คำจำกัดความ

การตระหนักหรือเล็งเห็น โอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆ ให้เป็นโอกาส

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และเด็ดเดี่ยวในเหตุวิกฤติ หรือสถานการณ์จำเป็น

- ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเด็ดเดี่ยวเมื่อมีเหตุวิกฤติหรือในสถานการณ์ที่จำเป็นเพื่อให้ทันต่อความเร่งด่วนของสถานการณ์นั้นๆ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและลงมือกระทำการ โดยไม่รีรอ

- ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสในขณะนั้นและลงมือกระทำการ โดยไม่รีรอให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง หรือปล่อยโอกาสหลุดลอยไป อีกทั้งรู้จักพลิกแพลงวิธีการ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหามา หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะใกล้ (ประมาณ 1-3 เดือนข้างหน้า)

- คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 1-3 เดือนถัดจากปัจจุบัน และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ อีกทั้งเปิดกว้างรับฟังแนวทางและความคิดหลากหลายอันอาจเป็นประโยชน์ต่อการป้องกันปัญหา

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ใน

ระยะกลาง (ประมาณ 4-12 เดือนข้างหน้า)

- คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 4-12 เดือนถัดจากปัจจุบัน และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ ตลอดจนทดลองและแสวงหาวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ในการป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในอนาคต

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาและ

สร้างโอกาสในระยะยาว

- คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาส อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความกระตือรือร้นต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรในระยะยาว

### 3.7 สมรรถนะ “การบริหารความเสี่ยง” (Risk Management- RISK)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการระบุความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยงในทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้องค์กร และสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงในหน่วยงาน

- ตระหนักและให้ความร่วมมือในการพิทักษ์ประโยชน์ และบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- สามารถระบุความเสี่ยงของงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้
- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงงานของตนให้พร้อมเผชิญความเสี่ยงด้านต่างๆ

- คำนึงถึงผลของความเลี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเตรียมการรับมือไว้ก่อน
- ศึกษาและพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในจัดทำแผน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมรับมือกับความเสี่ยง

อย่างสม่ำเสมอซึ่งจะมีผลเสียต่อการทำงาน

- หมั่นคาดการณ์และหาแนวโน้ม ช่องโหว่ ข้อบกพร่อง ฯลฯ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานในหน่วยงาน และดำเนินการแก้ไข หรือเตรียมหาทางรับมือกับความเสี่ยงนั้น
- ติดตาม ประเมิน และปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม

- ควบคุม บริหาร และกระจายความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ของหน่วยงาน/องค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานไปในทิศทางที่มีเสถียรภาพมั่นคง
- กำหนดวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งองค์กรและสอดคล้องกับนโยบาย บริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือมาตรฐานสากล

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแปรความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน

- พิจารณาความเสี่ยงด้วยมุมมองใหม่ และหาวิธีแปรความเสี่ยงที่มีอยู่ หรือที่คาดการณ์ไว้ให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน
- ใช้ความเสี่ยงทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นเหตุผล หรือแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นโอกาสในการแข่งขันขององค์กร

.....

### 3.8 สมรรถนะ “การบริหารทรัพยากร” (Resource Management- RM)

#### คำจำกัดความ

การตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายถึงรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

- ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

- ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
- จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ

- ประเมินผลความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง
- ระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมองผลประโยชน์ของ องค์กรเป็นหลัก

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด

- เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายใน องค์กร
- วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด
- กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

- พัฒนาระบบการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์  
ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
สูงสุด
- สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ที่โดดเด่นแตกต่างให้กับหน่วยงาน และองค์กร โดย  
ใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

### 3.9 สมรรถนะ “การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing- PO)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง  
และถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: วางแผนงานออกเป็นส่วนย่อยๆ

- วางแผนงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องจัดเตรียม และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น  
อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเห็นลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของงาน

- วางแผนงานได้โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน
- จัดลำดับของงานและผลลัพธ์ในโครงการเพื่อให้งานสามารถจัดการโครงการให้บรรลุตามแผนและเวลาที่วางไว้ได้
- วิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสียและผลต่อเนื่องของแผนงานที่วาง เพื่อสามารถวางแผนงานใหม่ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนหรือเชื่อมโยงงานหรือกิจกรรมต่างๆ

ที่มีความซับซ้อนเพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้

- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการ โดยกำหนด  
กิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา/งาน

ระดับ

และเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน/แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

- วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้
- เตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่คาดการณ์ไว้ได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ
- วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการ โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับกลยุทธ์ในแผนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้านั้นอย่างเป็นระบบ

- ปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับ

### 3.10 สมรรถนะ “การวิเคราะห์และการบูรณาการ” (Synthesis Thinking - ST)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์

ระดับ

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เข้าใจแผนและนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

- เข้าใจนโยบาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค โอกาสของหน่วยงาน หรือองค์กรออกเป็นประเด็นย่อยๆ ได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบหรือประสบการณ์

ไปสู่ข้อเสนอหรือแนวทางต่างๆ ในงาน

- สามารถระบุปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันที่อาจมีความคล้ายคลึง หรือต่างจากประสบการณ์ที่เคยประสบมาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้หรือให้ปฏิบัติการได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการพิจารณา

สถานการณ์ หรือกำหนดแผนงานหรือข้อเสนอต่างๆ

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการพิจารณาสถานการณ์ แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- สามารถใช้แนวคิดต่างๆ ที่เรียนรู้มาเชื่อมโยงอธิบายเหตุผลความเป็นมา แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนด โครงการหรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ต่อองค์กรหรืองานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศ

เพื่อกำหนดแผนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดแผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน ในสถานการณ์หนึ่งๆ ในระดับหน่วยงาน/องค์กร/ประเทศ แล้วแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ รวมถึงอธิบายชี้แจงสถานการณ์ที่ซับซ้อนดังกล่าวให้สามารถเป็นที่เข้าใจได้

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการงานกลยุทธ์

- สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย และระบบอุตสาหกรรมในภาพรวมและปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง
- วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปรัชญาแนวคิดเบื้องหลังของประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อน อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์และนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม

### 3.11 สมรรถนะ “ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน”

(Accuracy and Order- AO)

#### คำจำกัดความ

ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ต้องการทำงานให้ถูกต้องและชัดเจน

- ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย
- ละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้
- แสดงอุปนิสัยรักความเป็นระเบียบเรียบร้อยทั้งในงานและในสภาวะแวดล้อมรอบตัว อาทิ จัดระเบียบโต๊ะทำงาน และบริเวณหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ริเริ่มหรือร่วมดำเนินกิจกรรม เพื่อความเป็นระเบียบของสถานที่ทำงาน อาทิ กิจกรรม 5 ส. ด้วยความสมัครใจ กระตือรือร้น ฯลฯ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ

- ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้งานมีความถูกต้องสูงสุด
- ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วจากความไม่ตั้งใจ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่น (ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน)

- ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานของตนเอง เพื่อมิให้มีข้อผิดพลาดประการใดๆ เลย
- ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานผู้อื่น (ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานหรือองค์กร) โดยอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด

- ตรวจสอบว่าผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้หรือไม่ให้ความเห็นและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้ เพื่อความถูกต้องของงาน
- ตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลลัพธ์ของโครงการตามกำหนดเวลาที่วางไว้
- ระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลให้หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพ

ของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียด

- สร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการ โดยละเอียดเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้อย่างถูกต้องและเกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้
- สร้างระบบและวิธีการที่สามารถกำกับตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ได้อย่างสม่ำเสมอ

### 3.12 สมรรถนะ “การยึดมั่นในหลักเกณฑ์” (Acts with Integrity- AI)

#### คำจำกัดความ

เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: กระทำสิ่งต่างๆ ตามมาตรฐาน หรือตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ยึดถือหลักการและแนวทางตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ
- เปิดเผยข้อมูลหรือเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในแนวทางหรือขอบเขตข้อจำกัด ในการกระทำสิ่งต่างๆ

- ปฏิเสธข้อเรียกร้องของผู้อื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ขาดเหตุผลหรือผิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้
- ดำเนินการอย่างไม่บิดเบือน โดยไม่อ้างข้อยกเว้นให้ตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนรู้จักหรือหน่วยงานภายใต้การดูแลหากมีการดำเนินงานที่ยอมรับไม่ได้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือตาม

กฎหมายข้อบังคับ

- หมั่นควบคุมตรวจตราการดำเนินการของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้
- ออกคำเตือนหรือพยายามประนีประนอมอย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผลงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรับผิดชอบในสิ่งที่อยู่ในการดูแล

- กล้าตัดสินใจในหน้าที่ โดยสั่ง ต่อรองหรือประนีประนอมให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบ นโยบายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ไปปรับปรุงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้เข้าเกณฑ์มาตรฐาน แม้ว่าผลของการตัดสินใจอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- กล้ายอมรับความผิดพลาดและจัดการความความผิดพลาดที่จัดทำลงไป

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาด

ตรงไปตรงมา

- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล มีปัญหาผลงานไม่ดีหรือทำผิดกฎระเบียบอย่างร้ายแรง
- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ตามกฎเกณฑ์ขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

(Build

คำจำ

หน่วย

กระบ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

### 3.13 สมรรถนะ “การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน”

(Building Participation- BP)

#### คำจำกัดความ

การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนักและเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

- ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงาน หรือองค์กร
- สนับสนุนให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เชื่อมั่นในข้อดีและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรประสบความสำเร็จได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็น หรือดำเนินงานต่างๆ ร่วมกัน

- เปิดใจ เต็มใจ และยอมรับให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อมูล หรือแสดงศักยภาพในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน หรือองค์กร
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น
- รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิดเห็นของ

ทุกภาคส่วน และร่วมตัดสินใจการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

- ประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิด ข้อมูล และศักยภาพของการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมจากผู้อื่น เครือข่ายภาคี หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์สูงสุด

- วิเคราะห์ ปรับปรุง และขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมในวงกว้างมากขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง
- ผสมผสาน (Integrate) ความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ จากทุกภาคส่วน และหาผลสรุปร่วมกัน รวมทั้งให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมตัดสินใจ (Decision Making) ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันให้เกิดผลกระทบ  
ในวงกว้าง และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

- เป็นตัวกลาง หรือศูนย์กลางในการรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันการดำเนินการต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ในวงกว้าง และเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน หรือสังคม
- วางแผนและกำหนดแนวทาง กระบวนการ และกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมทั้งประเมินศักยภาพของทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถดำเนินการมีส่วนร่วมและศักยภาพในการดำเนินงานต่างๆ ให้เกิดผลกระทบในวงกว้างที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วม  
อย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน

- สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อบรรลุ และผลักดันกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริงและยั่งยืน

.....

นวัต

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

ระดับ

### 3.14 สมรรถนะ “ความคิดสร้างสรรค์” (Innovation- INV)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการที่จะนำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) หรือสร้างนวัตกรรม หรือ ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และยอมรับลองวิธีอื่นๆ เพื่อมาทดแทนวิธีการ  
ที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และใคร่รู้

- เต็มใจที่จะยอมรับและปรับตัวต่อความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสิ่งใหม่ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- แสดงความสงสัยใคร่รู้และต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ที่อาจส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- เต็มใจที่จะเสาะหาและศึกษาวิธีการที่แปลกใหม่ที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างสรรค์และหมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงาน  
ของตนอย่างสม่ำเสมอ

- หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ
- เปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดนอกกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่

ในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการทำงานมาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ไม่จำกัดตนเองอยู่กับแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้กัน พร้อมจะทดลองวิธีการใหม่ๆ มาปรับแก้ไขระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- นำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในงานของตนอย่างสร้างสรรค์ก่อนที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

- ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทฤษฎี หรือแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมาเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่างๆ ให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีคุณภาพสูงขึ้น โดยแนวทางใหม่ๆ หรือ Best Practice นี้อาจมีอยู่แล้วในองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐหรือเอกชน และทั้งในและต่างประเทศ

ระดับ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมในระบบอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม

- คิดนอกกรอบ พิจารณาสິงต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การวิจัย การประดิษฐ์คิดค้น หรือการสร้างสรรค์ เพื่อนำเสนอต้นแบบ สูตร รูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อระบบอุตสาหกรรมหรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม
- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจในองค์กร ด้วยการให้การสนับสนุนทางทรัพยากร หรือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์

### 3.15 สมรรถนะ “การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย” (Safety Mind- SM)

ระดับ

#### คำจำกัดความ

ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระวังภัย รวมทั้งการป้องกันภัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตราย และสาธารณภัยต่างๆ ตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการระวังภัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชน และสังคมในระยะยาว

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนักถึงความสำคัญด้านความปลอดภัย และผลเสียของการเกิดเหตุอันตราย สาธารณภัย

รวมถึงสามารถอธิบายได้ถึงวิธีการจัดการเพื่อแก้ไข และการป้องกันเหตุไม่ปลอดภัยต่างๆ

- ให้ความสนใจกับปัจจัยต่าง ๆ รอบตัว ที่อาจเป็นต้นเหตุของการเกิดภัย และความไม่ปลอดภัยต่างๆ รวมถึงสนใจในที่มาของเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัย/ปัญหาสาธารณภัยที่เกิดขึ้น โดยสามารถอธิบายถึงสาเหตุของความไม่ปลอดภัยดังกล่าว

- รู้วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดภัย การป้องกัน และวิธีแก้ไขปัญหาคความไม่ปลอดภัย หรือเพื่อมิให้ภัยคุกคามขยายวงกว้างจนกลายเป็นปัญหาสาธารณสุข
- ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านอันตราย สาธารณภัย รวมถึงความรู้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ
- เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการรณรงค์เพื่อพฤติกรรมที่ปลอดภัยต่าง ๆ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ไม่ประมาท รอบคอบ ระแวดระวังภัย และความไม่ปลอดภัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งกับตัวเองหรือผู้ร่วมงาน และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทรัพยากรที่มีอยู่ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาคความไม่ปลอดภัยได้

- กระทำการใดๆ ด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท เพื่อให้เกิดความปลอดภัย ทั้งในการดำเนินกิจกรรมส่วนตัวในชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติงาน
- ไน้มน้ำวักชวนเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของความปลอดภัยอย่างแท้จริง ซึ่งให้เห็นถึงอันตรายและผลเสียของการกระทำที่ไม่ปลอดภัยที่อาจการคุกคามขยายวงกว้างจนกลายเป็นปัญหาสาธารณสุข
- ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องให้มีพฤติกรรมที่ปลอดภัย
- สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการป้องกันมิให้เกิดภัย รวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาคความไม่ปลอดภัย เพื่อมิให้ภัยคุกคามขยายวงกว้างจนกลายเป็นปัญหาสาธารณสุข

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกในการนำ

วิธีการบริหารจัดการสาธารณสุขที่เหมาะสมมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

- มองเห็นทางเลือกในการนำวิธีการบริหารจัดการสาธารณสุขที่เหมาะสมมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการสาธารณสุขที่เป็นอยู่ อธิบายให้เห็นต่างๆ ในประเด็นปัญหาของการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุข และระบบการบริหารจัดการในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง
- หมั่นวิเคราะห์ และมองหาแนวโน้มน ช่งไหว ข้อยกพร่อง ฯลฯ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดปัญหาคความไม่ปลอดภัยกับการบริหารจัดการสาธารณสุข และดำเนินการแก้ไข หรือเตรียมหาทางรับมือกับปัญหานั้น
- ติดตาม ประเมิน และปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ความไม่ปลอดภัย/ปัญหาสาธารณสุขที่เกิดขึ้น ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- สามารถจัดการกับปัญหาสาธารณสุขประเภทต่างๆ ที่มีความซับซ้อนได้ ทั้งในแง่ของการป้องกัน การช่วยเหลือ บรรเทา รวมถึงการฟื้นฟู

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนากระบวนการในการบริหารจัดการสาธารณสุข

ที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสาธารณสุข เพื่อให้ได้นวัตกรรมหรือรูปแบบในการบริหารจัดการสาธารณสุข ที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้ในสถานการณ์ภัยในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เสนอแนวทางปฏิบัติในการจัดการกับปัญหาในการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุข และถ่ายทอดแบบอย่างที่ดีของการดำเนินงานป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารจัดการสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- มุ่งปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการในการป้องกัน ช่วยเหลือ บรรเทาและฟื้นฟู ให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้สามารถดำเนินการเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับองค์กร ชุมชน หรือสังคมได้อย่างโดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และประเมินคุณค่า และทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบาย

และกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

- สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถประเมินทรัพยากรต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการสาธารณสุข สำหรับใช้เป็นทางเลือกในการดำเนินการเพื่อการป้องกัน ช่วยเหลือ และฟื้นฟูสภาพจากการเกิดสาธารณสุขได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านสาธารณสุข
- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยขึ้นในหน่วยงานหรือขอบเขตที่รับผิดชอบอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว
- สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขเข้ากับทุกกิจกรรมการทำงาน
- สนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร
- สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดขึ้นในระดับชุมชนและสังคม
- เป็นแบบอย่างที่ดีของการมีจิตสำนึกความปลอดภัย ทั้งพฤติกรรมการทำงาน การดำเนินกิจกรรมส่วนตัวในชีวิตประจำวัน

.....

### 3.16 สมรรถนะ “การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ” (Monitoring and Overseeing- MO)

#### คำจำกัดความ

เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตาม มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติ เป็นสำคัญ

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนัก เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่น

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

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่น

- แสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถระบุความเป็นไป หรือความก้าวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นได้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

- ดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระยะ และสามารถ วิเคราะห์ และระบุข้อมูล ข้อเท็จจริง สาเหตุ สิ่งผิดปกติ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ปรับสถานการณ์ กระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ เพื่อจำกัดทางเลือกของผู้อื่น หรือเพื่อบีบคั้นให้ ผู้อื่นปฏิบัติในกรอบที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับติดตาม และตรวจสอบความถูกต้องของ**

**การดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิด**

- **สำรวจ** กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดและในเชิงลึก รวมทั้งวิเคราะห์ ประมวล วิจัย และสรุปผลการดำเนินการ การตอบสนอง และการให้บริการต่างๆ ที่ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- **หมั่นควบคุม ตรวจสอบ และตรวจสอบความถูกต้อง** ของการดำเนินงานต่างๆ ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้
- **ออกคำเตือน** (โดยชัดแจ้งว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎหมาย) และสั่งการให้ปรับปรุงการดำเนินงานต่างๆ ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้ถูกต้องตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือ**

**สิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา**

- **ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา** หรือใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเด็ดขาดเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง
  - **กำหนด หรือปรับมาตรฐาน ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่างๆ** ที่เกี่ยวข้องให้แตกต่าง ทำลาย หรือสูงขึ้น (เมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไป) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น
- .....

### 3.17 สมรรถนะ “การสังสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ”

(Collecting Professional Knowledge and Expertise- CPKE)

#### คำจำกัดความ

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสังสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน

- เข้าใจประเด็นหลักๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆ อย่างลึกซึ้ง
- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
- สังสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ

ในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
- ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความ

เชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน
- มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.18 สมรรถนะ “การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์”

(Controlling and Managing Situation- CMS)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้ว่าอยู่ในเหตุการณ์ที่วิกฤติ กับขึ้น และยากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนั้นยังเป็นความสามารถในการควบคุม และจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น โดยมีพื้นฐานของความมีจิตใจที่เป็นกุศล (จิตสาธารณะ) เห็นความสุขของผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นที่ตั้งมากกว่าสิ่งอื่นใด

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกตนเองได้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์ยากลำบาก

วิกฤต หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- ควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างเหมาะสม (โดยไม่แสดงอาการตื่นตระหนก ตกใจ หรือเสียใจ) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น เหตุการณ์คับขัน ยากลำบาก หรือเหตุการณ์ร้ายแรงต่างๆ เป็นต้น เพื่อป้องกันมิให้บุคคลรอบข้างเกิดอารมณ์หรือมีความรู้สึกร่วมด้วย
- ใส่ใจกับสภาพแวดล้อม สัญญาณทางกายภาพ และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และพยายามควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนให้อยู่ภาวะปกติได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความอดทนต่อเหตุการณ์ยากลำบาก วิกฤต หรือเหตุการณ์

ไม่ปกติต่างๆ ที่เกิดขึ้น และ/หรือจัดการอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นให้เป็นปกติได้

- มีความอดทนต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น เหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤต คับขัน หรือเหตุอันไม่ปกติต่างๆ เป็นต้น โดยไม่แสดงความย่อห่อ หรือความไม่พอใจต่อความยากลำบากนั้นๆ
- ไม่บ่นเบี่ยง หรือหลีกเลี่ยงจากเหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤต คับขัน หรือเหตุอันไม่ปกติต่างๆ แต่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ และตั้งใจ โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดูแล ความช่วยเหลือ และบรรเทาทุกข์ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- บริหารจัดการ หรือควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นให้เป็นปกติได้ เช่น ปล่อยใจ โน้มหน้าจูงใจ หรือให้คำแนะนำต่างๆ เป็นต้น เมื่ออยู่ในเหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤต คับขัน หรือเหตุอันไม่ปกติต่างๆ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและ

ให้ความช่วยเหลือได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่น

- ควบคุม ดูแล และจัดการสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น เหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤต คับขัน หรือเหตุอันไม่ปกติต่างๆ เป็นต้น ได้อย่างเหมาะสม
- ให้การดูแล ความช่วยเหลือ และบรรเทาทุกข์ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และสอดคล้องความต้องการของผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการ ความช่วยเหลือ และดำเนินการต่างๆ ด้วย

จิตกุศลให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นมีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

- ให้บริการ ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่างๆ แก่ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่น (ที่มีความเดือดร้อน) ด้วยจิตกุศล (จิตสาธารณะ) แม้ว่าตนเองจะต้องประสบกับความยากลำบาก อุปสรรค หรือสูญเสียประโยชน์บางอย่าง โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นมีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด
- ติดตาม และประเมินผลการให้บริการ ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่างๆ แก่ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถให้บริการ ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องความต้องการ และได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด
- เสียสละ และอุทิศประโยชน์ส่วนตัว และความสะดวกสบายต่างๆ เพื่อให้บริการ ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่างๆ แก่ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละประโยชน์บางส่วนขององค์กร เพื่อให้

ระดับที่

ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

- เสียสละ และอุทิศประโยชน์บางส่วนขององค์กร เพื่อให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด และสอดคล้องความต้องการอย่างแท้จริง

### 3.19 สมรรถนะ “จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม” .

(Environmental Responsibility- ER)

ระดับที่

#### คำจำกัดความ

การมีจิตสำนึก ตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทที่จะอนุรักษ์ และรักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนให้น่าอยู่ ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร อย่างเต็มที่ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญ ประโยชน์ของการอนุรักษ์ และการรักษาสิ่งแวดล้อม

ระดับที่

- ตระหนัก หรือมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อมตามนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้
- เห็นความสำคัญและประโยชน์ของกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- เห็นคุณค่าและความจำเป็นของการอนุรักษ์ และการรักษาสิ่งแวดล้อม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสวงหาโอกาสในการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อม

- แสวงหาโอกาส และเข้าไปมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน องค์กร ชุมชน หรือสังคม
- ให้ความร่วมมือ เข้าร่วม หรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม/โครงการต่างๆ ทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ อย่างเต็มที่ และปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัดด้านการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ และปลอดภัย
- อาสาและแสดงความภาคภูมิใจและความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมเพื่อสังคมหรือเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (โดยไม่ต้องร้องขอ)

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญประโยชน์ของกิจกรรม โครงการ หรือนโยบายด้านการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อม

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกิจกรรม โครงการ หรือนโยบายเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือด้านการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการดูแลรักษาชุมชน หรือสังคมให้น่าอยู่ เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจอย่างแท้จริง
- พัฒนา และปรับปรุงระบบ วิธีการ และแนวทางการดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อม การดูแลรักษาชุมชน หรือสังคมในเชิงสร้างสรรค์
- เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือการอนุรักษ์และการรักษาสิ่งแวดล้อม การดูแลรักษาชุมชน หรือสังคมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศรัทธา และสนับสนุนกิจกรรม โครงการ หรือนโยบายเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเต็มศักยภาพ

- ยืนหยัด สนับสนุนการตัดสินใจที่จะเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคมไทย หรือสิ่งแวดล้อมโดยรวม ถึงแม้จะคนส่วนใหญ่จะไม่สนับสนุน หรืออาจจะต้องทำให้หน่วยงานของตนต้องเสียประโยชน์ในระยะสั้น
- สื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานด้วยวิธีสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์นั้น
- คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์ต่อสังคมไทยหรือสิ่งแวดล้อมโดยรวม อย่างที่ไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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

### 3.20 สมรรถนะ “ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น” (Understanding of Local

#### Area and Politics- ULAP)

##### คำจำกัดความ

มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่างๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้นๆ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

##### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนักถึงความสำคัญของการมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และ/หรือรวบรวมข้อมูลต่างๆ

ที่เกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ

➤ ตระหนักเห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการมีความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบว่าจะช่วยให้สามารถให้บริการ ให้ความรู้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

➤ รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับ

ประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ

➤ มีความเข้าใจในเรื่องทั่วไปๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ เช่น ลักษณะการประกอบอาชีพ สภาพแวดล้อมทั่วไป การดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ ปัญหาและความต้องการต่างๆ ผู้นำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการปกครอง เป็นต้น เพื่อให้สามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชน หรือสร้างประโยชน์ให้แก่พื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

➤ ติดตามข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่างๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ และมีความรู้ และความเข้าใจทั่วไปนั้นๆ ที่ถูกต้อง เพื่อสามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม หรือสร้างประโยชน์ให้แก่พื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ระดับ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหมั่นศึกษา ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ อย่างใกล้ชิด และมีความรู้ และความเข้าใจที่เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น และมีความสำคัญโดยตรง ประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ

- มีความเข้าใจที่เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น และมีความสำคัญโดยตรงต่อประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ และระบุข้อดี ข้อเสียต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบได้ และสามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ หรือเกิดประโยชน์แก่พื้นที่ที่รับผิดชอบ
- หมั่นศึกษา ค้นคว้า และติดตามข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอ และสามารถระบุสาเหตุ และปัจจัยเชิงลึกที่มีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงที่ช่วยให้สามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมต่างๆ แก่ประชาชนในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ หรือสร้างประโยชน์ที่เกิดความได้เปรียบแก่พื้นที่ที่รับผิดชอบ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่างๆ และสามารถประยุกต์ และปรับความเข้าใจนั้นๆ มาสร้างประโยชน์แก่ประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง

- เข้าใจถึงปัจจัย และผลกระทบโดยตรง และโดยอ้อม ตลอดจนเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่างๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และสามารถประยุกต์และปรับความเข้าใจนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง
- เสนอแนะวิธีการ แนวทาง และผลักดันการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมต่างๆ ให้เกิดการปฏิบัติใช้จริง (Implementation) อย่างเป็นระบบ รูปธรรม และต่อเนื่องที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงโดยรวมแก่ประชาชน และพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยอาศัยการประยุกต์ ปรับ เชื่อมโยง และผสมผสาน (Integrate) ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกที่สั่งสมมา

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมือง  
ท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้านมากำหนดกลยุทธ์ และนโยบายที่สร้างประโยชน์ใน  
ระยะยาวแก่ประชาชน ชุมชน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้าน ตลอดจน  
ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาอย่างยาวนานมากำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และ  
แผนงานต่างๆ ที่สร้างประโยชน์ในระยะยาว ตลอดจนมูลค่าเพิ่ม (Value Added) แก่ประชาชน  
ชุมชน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.21 สมรรถนะ “สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น”

(Creating Local Benefits- CLB)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แปลกและแตกต่างไป  
จากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในระยะยาว และยั่งยืนให้แก่  
ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมพึงมี

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาและการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ  
ที่เป็นประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ

- ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการพัฒนา และการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่  
เป็นประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ
- หมั่นแสวงหาช่องทาง และโอกาสอย่างสม่ำเสมอในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการ  
สร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกล้าเสนอความคิดเห็นใหม่ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา  
และการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ

- กล้านำเสนอความคิดเห็น แนวทาง และวิธีการที่สร้างสรรค์ แปลกใหม่ แตกต่าง และหลากหลายที่  
ก่อให้เกิดการพัฒนาและการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ
- เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา และการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้แก่  
ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชน

พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะสั้น

- พัฒนา และสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้กับพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะสั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพ หรือยกระดับคุณภาพของพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบให้เพิ่มสูงขึ้น เช่น ระบบสาธารณูปโภค การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม การพัฒนา/การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น
- ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือวิธีการใหม่ๆ ในพัฒนา และการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างๆ ให้กับพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ เพื่อให้ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบได้รับประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชน

พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะกลาง

- พัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะกลาง โดยต่อยอดจุดแข็ง ลดจุดอ่อน และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง
- คิดนอกกรอบ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ และสร้างความได้เปรียบ (Advantage) ของพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชน

พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะยาว

- พัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์ในระยะยาวให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ จนได้รับการยกย่องและเป็นต้นแบบที่ดีแก่พื้นที่หรือท้องถิ่นอื่นๆ
- ศักยภาพของประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในปัจจุบัน รวมทั้งประเมินศักยภาพในอนาคต เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างยั่งยืนและระยะยาว ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ

.....

### 3.22 สมรรถนะ “ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์”

(Understanding People and Creative Responding- UPCR)

#### คำจำกัดความ

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

- เข้าใจความหมายของผู้ติดต่อสื่อสาร และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องและสอดคล้องกับความต้องการได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ได้ง่ายและพร้อมยอมรับ

ความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน

- เต็มใจ ยอมรับ และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในเชิงเนื้อหาและนัยเชิงอารมณ์
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อสถานการณ์ปรับเปลี่ยนไป เช่น ได้รับข้อมูลใหม่หรือข้อคิดเห็นใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงของบุคคลและสถานการณ์และ

เลือกปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์

- มีวิจารณญาณในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร
- สามารถตีความหมายเบื้องต้นที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนของบุคคลหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์
- สามารถเลือกทางเลือก วิธีการ หรือกระบวนการมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความเข้าใจในเชิงลึกต่อบุคคลหรือสถานการณ์มา

ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

- ใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ระเบียบขั้นตอนหรือลักษณะการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์กร ให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

- ปรับแผนกลยุทธ์ทั้งหมดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้า
- มีจิตวิทยาในการใช้ความเข้าใจผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเจรจาทำความเข้าใจหรือดำเนินงานให้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

.....

**พจนานุกรม  
สมรรถนะหลัก**

## การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> แสดงความพึงพอใจพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา</li> <li>มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา</li> <li>ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>แสดงความประสงค์หรือขอคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งๆขึ้นไป</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> <li>กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร</li> <li>หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร</li> <li>คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้</li> <li>เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหกรรมบางฉบับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรทำได้มาก่อน</li> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้อย่างยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความเสี่ยงโดยอาศัยยี่ห้อ ประสิทธิภาพและการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity – ING)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>                                                                                                                                                                                                                                                | <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p> <p><b>ระดับที่ 1: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้</li> <li>• มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มาตราฐานของหน่วยงานและองค์กร</li> </ul> <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีสิ่งจะเชื่อถือได้ และรักษาวางจ พุดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง</li> <li>• เป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรม และปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน</li> <li>• ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น</li> <li>• ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้องเพื่อองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสีย</li> <li>• ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติงานสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li> <li>• เสียสละความสุสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อุทิศตน อ้างความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสีย</li> <li>• ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กรประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ</li> </ul>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization and Process Understanding – OPU)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนเองและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ตลอดจนระบบและกระบวนการทำงาน</p>                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>ระดับที่ 1 : เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด</li> </ul>                                                                                                                                       |
| <p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าจะได้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร</li> <li>• ระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้</li> <li>• เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างเหมาะสมทันเวลา</li> </ul>                          |
| <p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสสภาวะภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยี ระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเปลี่ยนแปลงและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>• ศึกษาเรียนรู้ความล้ำลึกหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานของการหรือค่าเงินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>• เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                               |

## การบริการเป็นเลิศ (Service Mind- SERV)

|                                                                                                                                                                                                                |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก</p> | <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p> | <p><b>ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสวัสดีก่อนรับ และสวัสดีก่อนส่ง หรือประชาชน</li> <li>ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย</li> <li>ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน</li> <li>แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับการติดต่อเรื่องและรวดเร็ว</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ</li> <li>คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหว้งในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา</li> <li>คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหว้งทั่วไป</li> <li>เสียสละเวลาส่วนตัว อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ได้รับบริการ หรือประชาชนอาจยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง</li> <li>ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>ปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยงที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้รับบริการ</li> <li>สามารถให้คำแนะนำส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์</li> <li>อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ</li> <li>นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

การทำงานเป็นทีม

## การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>คำจำกัดความ:</b> การสัจจิตสำนึกในความสามัคคีกัน ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| <b>ระดับที่ 1:</b> รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม</li> <li>• รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• รับบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง</li> <li>• แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ</li> </ul>                               |  |
| <b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>• เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>• เชื่อมโยงในความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์</li> <li>• เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากความเหมาะสม</li> </ul>                                                                                                      |  |
| <b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม <ul style="list-style-type: none"> <li>• เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>• ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>• ขอความคิดเห็น ประมวลผลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน</li> </ul> |  |
| <b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ</li> <li>• ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบความสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ</li> <li>• ประสานรอยร้าว หรือคลั่งคลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น</li> </ul>                                                                                                                                                                   |  |

# พจนานุกรม สมรรถนะประจำผู้บริหาร

## การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership- CL)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นบุคคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้</li> <li>• เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงลงนั้นได้</li> <li>• กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ</li> <li>• หารวิธีการช่วยให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น</li> <li>• สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>• กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง</li> <li>• เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เตรียมแผนการที่เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงในองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ที่ท้าทายให้เห็นโทษของการนิ่งเฉยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีที่ดำเนินการที่เหมาะสม</li> <li>• วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ตัวจำกัดความ:</b> ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่ทางวิสัยทัศน์ กลุ่มฯ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> บริหารการประชุมได้และคอยแจ้งข่าวสารความจำเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนความคุ้มค่าและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมให้พื้นที่อาจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้</li> <li>พหุเสียงข่าวสารความจำเป็นไปรวมทั้งหมดเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ทิศทางเดียวกัน</li> <li>แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความจำเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น</li> <li>กล่าวคำชมเชย หรือให้ข้อคิดเห็นเชิงบวกแก่สมาชิกในกลุ่มที่ได้ออกมาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นหรือมีประสิทธิภาพ</li> <li>ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานที่ได้อย่างเต็มที่หรือช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดียิ่งขึ้นหรือมีประสิทธิภาพ</li> <li>เลือกคนให้เหมาะกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดียิ่งขึ้นหรือมีประสิทธิภาพ</li> <li>สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้อาสาสมัครได้ปฏิบัติงานภายใต้การนำของกลุ่ม</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นผู้นำที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล</li> <li>ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างคำนิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีที่พึงประสงค์ หรือบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์กร และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา</li> <li>บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้บังคับบัญชา</li> <li>กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้บังคับบัญชาและองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จได้จริง</li> <li>เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร</li> <li>เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching- DC)

|                                                                                                                                                                    |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความต้องการของตนเอง โดยไม่แสดงสมรรถนะด้านน้อยอย่างชัดเจน</p> | <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านน้อยอย่างชัดเจน</p> | <p>ระดับที่ 1: เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง</li> <li>แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาคุณภาพตนเองได้</li> </ul> | <p>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น</li> </ul> | <p>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และให้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร</li> <li>ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานก้าวหน้าขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ หรือคำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ</li> <li>จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น</li> <li>ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul> | <p>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างบรรยากาศเพื่อการพัฒนาด้านที่ต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้น ๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม</li> <li>วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้เข้าร่วมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> | <p>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว</li> <li>รณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ</li> <li>สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว</li> <li>ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking- ST)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนำมาที่คณะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>ระดับที่ 1:</b> เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจและปฏิบัติตามให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้</li> <li>• จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติงานประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นจะสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่</li> <li>• สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสิทธิภาพและบทเรียนต่าง ๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้</li> </ul>  |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>• ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>• กำหนดประเด็นต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แล้วประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>        | <p><b>ระดับที่ 4:</b> เข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดกลยุทธ์ไว้รองรับ</li> <li>• ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว</li> <li>• ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่าง ๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเมืองภายในประเทศและสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน</li> <li>• สร้างสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน</li> <li>• คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนางานใหม่ให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

# พจนานุกรม สมรรถนะประจำสายงาน

## การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing- MO)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติเป็นสำคัญ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>ระดับที่ 1: ตระหนัก เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนัก เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อให้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถก้าวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และสามารถวิเคราะห์ และระบุข้อมูล ข้อเท็จจริง สาเหตุ สิ่งผิดปกติ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>• ปรับสถานการณ์ กระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อจำกัดทางเลือกของผู้อื่น หรือเพื่อป้องกันผู้อื่นปฏิบัติในกรอบที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับติดตาม และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สำรวจ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดและในเชิงลึก รวมทั้งวิเคราะห์ ประมวล วิจัย และสรุปผลการดำเนินการ การตอบสนอง และการให้บริการต่าง ๆ ที่ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>• หมั่นควบคุม ตรวจสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>• ออกคำเตือน (โดยชัดแจ้งว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎหมาย) และสั่งการให้ปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้ถูกต้องตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ไม่ได้ ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา หรือใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเด็ดขาดเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ไม่ได้ ไม่ถูกต้อง หรือทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง</li> <li>• กำหนด หรือปรับมาตรฐาน ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แตกต่าง ทำหาย หรือสูงขึ้น (เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการให้สูงขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## การแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ

### (Professional Problem Solving – PPS)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในวิเคราะห์หรือเล็งเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ อย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสาขาวิชาที่ประกอบอาชีพมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>ระดับที่ 1:</b> ติดตามความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือในงานของหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา</li> <li>• ใช้ความรู้ในสาขาอาชีพของตนในการลงมือแก้ไข เมื่อเล็งเห็นปัญหาหรืออุปสรรคโดยไม่รอช้า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีข้อมูลและเหตุผลในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ข้อมูล และหาเหตุผลตามแนวคิด และหลักการในวิชาชีพ เพื่อตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• พลังพลงหรือประยุกต์แนวทางในการแก้ปัญหา โดยอ้างอิงจากข้อมูล หลักการ และแนวคิดในสาขาวิชาชีพ หรือประสบการณ์ในการทำงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา และวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาลักษณะข้อมูล ปัญหา หรือสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน (โดยอาศัยประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาในสายอาชีพ) รวมทั้งวางแผน และคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผน และทดลองใช้วิธีการ องค์ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ในการป้องกัน หลีกเลี่ยงหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และผสมผสานแนวคิดในเชิงสหวิทยาการเพื่อหลีกเลี่ยง ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาลักษณะข้อมูล ปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ และผสมผสานศาสตร์หลาย ๆแขนง (โดยอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่กว้างและลึก รวมทั้งความสามารถพิเศษ (Charisma)) เพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งมีความซับซ้อนในระยะสั้นและเตรียมการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาวได้</li> <li>• คิดนอกกรอบ ริเริ่มโครงการ หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ในลักษณะบูรณาการหลายหน่วยงาน/หลายวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าตัวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> </ul>                                                                                                           |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ/สหวิทยาการ เพื่อแก้ไขและหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับเปลี่ยน (Reshape) องค์กรให้มีการบูรณาการในเชิงวิชาชีพ หรือให้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถแก้ไข ป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่มีผลกระทบสูงหรือมีความซับซ้อนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• เป็นผู้หน้าที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพที่สามารถป้องกัน และหลีกเลี่ยงปัญหาค่าตัวที่มีผลกระทบเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือสามารถแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบ เป็นโอกาส และเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนแก่องค์กรในระยะยาว</li> </ul> |

### การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก (Problem Solving and Proactiveness – PSP)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คำจำกัดความ: การตระหนักหรือเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆ ให้เป็นโอกาส                                                                                                                    |
| ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ระดับที่ 1: การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และเด็ดเดี่ยวในเหตุวิกฤติ หรือสถานการณ์จำเป็น                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเด็ดเดี่ยวเมื่อมีเหตุวิกฤติหรือในสถานการณ์ที่จำเป็น เพื่อให้ทันต่อความเร่งด่วนของสถานการณ์นั้นๆ</li> </ul>                                                                                                                                  |
| ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและลงมือกระทำการโดยไม่รีรอ                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสในขณะนั้นและลงมือกระทำการโดยไม่รีรอให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง หรือปล่อยให้โอกาสหลุดลอยไป อีกทั้งรู้จักพลิกแพลงวิธีการ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                   |
| ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะใกล้ (ประมาณ 1-3 เดือนข้างหน้า)                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 1-3 เดือนถัดจากปัจจุบัน และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ อีกทั้งเปิดกว้างรับฟังแนวทางและความคิดหลากหลายอันอาจเป็นประโยชน์ต่อการป้องกันปัญหา</li> </ul>           |
| ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะกลาง (ประมาณ 4-12 เดือนข้างหน้า)                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 4-12 เดือนถัดจากปัจจุบัน และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ ตลอดจนทดลองและแสวงหาวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ในการป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในอนาคต</li> </ul> |
| ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในระยะยาว                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาส อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรในระยะยาว</li> </ul>                                           |

**การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล**  
(Information Seeking and Management – ISM)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปริศนาโดยชักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาประมวลและจัดการอย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่</p>                                                                        |
| <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>ระดับที่ 1: หาข้อมูลในระดับต้นและแสดงผลข้อมูลได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถหาข้อมูลโดยการถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วและสรุปผลข้อมูลเพื่อแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อจับประเด็นหรือแก่นความของข้อมูลหรือปัญหาได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถสืบเสาะปัญหาหรือสถานการณ์อย่างลึกซึ้งกว่าการตั้งคำถามตามปรกติธรรมดา หรือสืบเสาะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งแก่นหรือประเด็นของเนื้อหา และนำแก่นหรือประเด็นเหล่านั้นมาจัดการวิเคราะห์ ประเมินผลให้เกิดข้อมูลที่ลึกซึ้งมากที่สุด</li> </ul>                                                                         |
| <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาข้อมูลในเชิงลึก (Insights)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ค้นหาหรือสอบถามเจาะลึกอย่างต่อเนื่อง (เช่น จากหนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข่าวต่างๆ) เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองที่ค้นหาคิดเห็นที่แตกต่าง ต้นตอของสถานการณ์ ปัญหา หรือโอกาสที่ซ่อนเร้นอยู่ในเบื้องลึก และนำความเข้าใจเหล่านั้นมาประเมินผล และตีความเป็นข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบให้เชื่อมต่อกับข้อมูลที่ขาดหายไปหรือคาดการณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำการวิจัยโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่หรือสืบค้นจากแหล่งข้อมูลที่แปลกใหม่แตกต่างจากปรกติธรรมดาทั่วไปอย่างเป็นระบบหรือเป็นไปตามหลักการทางสถิติ และนำผลที่ได้ขึ้นมาเชื่อมต่อกับข้อมูลที่ขาดหายไป หรือพยากรณ์หรือสร้างแบบจำลอง (model) หรือสร้างระบบ (system formula) ได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ</li> </ul>  |
| <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางระบบการสืบค้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่องและสามารถออกแบบ เลือกใช้ หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองหรือระบบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและมีนัยสำคัญ</li> </ul>                                                                                                                                                              |

การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์  
(Controlling and Managing Situation- CMS)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้ว่าอยู่ในเหตุการณ์ที่วิกฤติ คับขัน และยากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนี้ยังสามารถเป็นความสามัคคีในการควบคุม และจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น โดยพื้นฐานของความมีจิตใจที่เป็นปกติ (จิตสำนึก) เห็นความทุกข์ของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นสิ่งที่มากกว่าสิ่งอื่นใด</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>ระดับที่ 1:</b> ควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกตนเองได้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์ยากลำบาก วิกฤติ หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างเหมาะสม (โดยไม่แสดงอารมณ์ที่รุนแรง หงุดหงิด หรือเสียใจ) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น เหตุการณ์คับขัน ยากลำบาก หรือเหตุการณ์ร้ายแรงต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอารมณ์หรือความรู้สึกที่รุนแรงด้วย</li> <li>• ใส่ใจกับสภาพแวดล้อม สัญญาณทางกายภาพ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และพยายามควบคุมอารมณ์ และปฏิกิริยาของตนให้อยู่ภาวะปกติได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความอดทนต่อเหตุการณ์ยากลำบาก วิกฤติ หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และ/หรือจัดการอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นให้เป็นปกติได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความอดทนต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น เหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤติ คับขัน หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ เป็นต้น โดยไม่แสดงความย่อท้อ หรือความไม่พอใจต่อความยากลำบากนั้นๆ</li> <li>• ไม่บ่นบ่น หรือหลีกเลี่ยงจากเหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤติ คับขัน หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ แต่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และตั้งใจ โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดูแล ให้ความช่วยเหลือ และบรรเทาทุกข์ของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</li> <li>• บริหารจัดการ หรือควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นให้เป็นปกติได้ เช่น ปลอบใจ โน้มน้าวใจ หรือให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น เมื่ออยู่ในเหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤติ คับขัน หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ</li> </ul>                                                                                                                               |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและให้ความช่วยเหลือได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ควบคุม ดูแล และจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น เหตุการณ์ที่มีความยากลำบาก วิกฤติ คับขัน หรือเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ เป็นต้น ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>• ให้การดูแล ให้ความช่วยเหลือ และบรรเทาทุกข์ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และสอดคล้องความต้องการของผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ และดำเนินการต่าง ๆ ด้วยจิตกุศลให้ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นมีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่าง ๆ แก่ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น (ที่มีความเดือดร้อน) ด้วยจิตกุศล (จิตสาธารณะ) แม้ว่าตนเองจะต้องประสบกับความยากลำบาก อุปสรรค หรืออุปสรรคประโยชน์บางอย่าง โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นมีความสุข และได้รับประโยชน์สูงสุด</li> <li>• ติดตาม และประเมินผลการให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่าง ๆ โดยผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องความต้องการ และได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด</li> <li>• เสียสละ และอุทิศประโยชน์ส่วนตัว และความสะอาดสละสลวยต่าง ๆ เพื่อให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ และดำเนินการต่าง ๆ แก่ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละประโยชน์บางส่วนของตนเอง เพื่อให้ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสียสละ และอุทิศประโยชน์ส่วนของตนเอง เพื่อให้ผู้ให้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด และสอดคล้องความต้องการอย่างแท้จริง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## การคิดวิเคราะห์

### (Analytical Thinking- AT)

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรู้สาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> แยกแยะแยกแยะปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ โดยยังไม่คำนึงถึงลำดับความสำคัญ</li> <li>• จัดทำและบรรยายการหรือปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎีต่างๆ เป็นข้อๆ แต่อาจยังไม่จัดลำดับก่อนหลัง</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ และจัดเรียงงาน กิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่อไปตามความเร่งด่วนหรือความจำเป็น</li> <li>• เข้าใจและระบุขั้นตอน ลำดับก่อนหลังของประเด็นต่างๆ ได้ ดังข้อสังเกต ระบุข้อบกพร่องของขั้นตอนงานได้อันเป็นผลจากความเข้าใจในลำดับความสำคัญหรือลำดับก่อนหลังของสิ่งต่างๆ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงความสามารถระดับที่ 2 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์เบื้องต้นของปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างง่ายๆ ระหว่างเหตุและผลที่ก่อให้เกิดเป็นปัญหาได้</li> <li>• ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กันในส่วนสถานการณ์หนึ่งๆ หรือแยกแยะข้อโต้แย้งของประเด็นต่างๆ ได้</li> <li>• อธิบายเหตุผลความจำเป็นมา แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แยกแยะและเชื่อมโยงประเด็น ปัญหา หรือปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อนได้เนืองหลายๆ แง่มุม เช่น เหตุ ก. นำไปสู่ เหตุ ข. เหตุ ข. นำไปสู่ เหตุ ค. และนำไปสู่ เหตุ ค. ฯลฯ</li> <li>• แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนเป็นรายละเอียดให้เห็นต่างๆ อีกทั้งวิเคราะห์ว่าแง่มุมต่างๆ ของปัญหาหรือสถานการณ์หนึ่งๆ สัมพันธ์กันอย่างไร คาดการณ์ว่าจะมีโอกาส หรืออุปสรรคอะไรบ้าง</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้านในการคิดวิเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เทคนิคเฉพาะด้าน เช่น หลักสถิติขั้นสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการมาวิเคราะห์ประเด็น หรือปัญหาต่างๆ ในงานอันทำให้ได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ไม่อาจบรรลุได้ด้วยวิธีปรกติธรรมดาทั่วไป</li> <li>• วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปรัชญาแนวคิดเบื้องหลังของประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อนเหล่านั้น</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

การบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management- RISK)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>คำจำกัดความ: ความสามารถในการระบุความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยงในทุกทางที่อาจเกิดขึ้น เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>ระดับที่ 1: เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงในหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักและให้ความร่วมมือในการพิทักษ์ประโยชน์ และบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>• สามารถระบุความเสี่ยงของงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้</li> <li>• วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <p>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงงานของตนให้พร้อมเผชิญความเสี่ยงด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินถึงผลของความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเตรียมการรับมือไว้ก่อน</li> <li>• ศึกษาและพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ให้จัดทำแผนเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| <p>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมรับมือกับความเสี่ยงซึ่งจะมีผลเสียต่อการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หมั่นคาดการณ์และหาแนวโน้ม ช่องโหว่ ข้อบกพร่อง ฯลฯ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานในหน่วยงาน และดำเนินการแก้ไข หรือเตรียมหาทางรับมือกับความเสียหาย ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานใน</li> <li>• ติดตาม ประเมิน และปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul> |
| <p>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ควบคุม บริหาร และกระจายความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ของหน่วยงาน/องค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานไปในทิศทางที่มีเสถียรภาพมั่นคง</li> <li>• กำหนดวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งองค์กรและสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือมาตรฐานสากล</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| <p>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแปรความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พิจารณาความเสี่ยงด้วยมุมมองใหม่ และหาวิธีแปรความเสี่ยงที่มีอยู่ หรือที่คาดการณ์ไว้ให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน</li> <li>• ใช้ความเสี่ยงทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นเหตุผล หรือแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นโอกาสในการแข่งขันขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                             |

## การบริหารทรัพยากร

### (Resource Management- RM)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> การตระหนักถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคนเครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด</p>                                                                                | <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>ระดับที่ 1: ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน</li> <li>• ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</li> <li>• จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินผลความมีประสิทธิภาพของงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง</li> <li>• ระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกระบวนการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</li> </ul>                | <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เลือกรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร</li> <li>• วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>• กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสนอกระบวนการใหม่ ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบงานใหม่ ๆ โดยอาศัยวิธีที่ค้นคว้าความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กระบวนการการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรคงานใหม่ ๆ ที่โดดเด่นแตกต่างให้กับหน่วยงาน และองค์กร โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



การยึดมั่นในหลักเกณฑ์  
(Acts with Integrity – AI)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>คำจำกัดความ: เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนั้นอาจรวมถึงการยืนยันถึงสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้</p>                                                         |
| <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>ระดับที่ 1: กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามมาตรฐาน หรือตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องทั้งตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>ยึดถือหลักการและแนวทางตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>เปิดเผยข้อมูลหรือเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <p>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในแนวทางหรือขอบเขตข้อกำหนดในการกระทำสิ่งต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิเสธข้อเรียกร้องของผู้อื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ขาดเหตุผลหรือผิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้</li> <li>ดำเนินการอย่างเปิดเผย โดยไม่อ้างข้อยกเว้นให้ตนเองหรือผู้บังคับบัญชาหรือคนรู้จักหรือหน่วยงานภายใต้การดูแลหากมีการดำเนินหน้าที่ยอมรับไม่ได้</li> </ul>                                                             |
| <p>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือตามกฎหมายข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หมั่นควบคุมตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายนโยบายที่วางไว้</li> <li>ออกคำเตือนหรือพยายามประนีประนอมอย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผลงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้</li> </ul>                                                           |
| <p>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรับผิดชอบในสิ่งที่อยู่ในการดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าตัดสินใจในหน้าที่ โดยสั่ง ต่อบริหารหรือประนีประนอมให้ผู้คนหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบนโยบายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ไปปรับปรุงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้เข้าเกณฑ์มาตรฐาน แม้ว่าผลของการตัดสินใจอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li> <li>กล้ายอมรับความผิดพลาดและจัดการความผิดพลาดที่จัดทำลงไป</li> </ul> |
| <p>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล มีปัญหาผลงานไม่ดีหรือทำผิดกฎระเบียบอย่างร้ายแรง</li> <li>ยืนยันถึงศักยภาพที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>                                  |

การวางแผนและการจัดการ  
(Planning and Organizing- PO)

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>คำจำกัดความ: ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> | <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p>ระดับที่ 1: วางแผนงานออกเป็นส่วนย่อยๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องจัดเตรียม และกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง</li> </ul> | <p>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเห็นลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนงานได้โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน</li> <li>จัดลำดับของงานและผลลัพธ์ในโครงการเพื่อให้สามารถจัดการโครงการให้บรรลุตามแผนและเวลาที่วางไว้ได้</li> <li>วิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสียและผลต่อเนื่องของแผนงานที่วาง เพื่อสามารถวางแผนงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul> | <p>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนหรือเชื่อมโยงงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความซับซ้อนเพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการโดยการโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ใช่แค่แย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> | <p>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา/งานและเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน/แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้</li> <li>เตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่คาดการณ์ไว้ได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ</li> <li>วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการโดยการโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ใช่แค่แย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> | <p>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับกลยุทธ์ในแผนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเป็นอย่างดีเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสใหม่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## การวิเคราะห์และการบูรณาการ

### (Synthesis Thinking - ST)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คำจำกัดความ: ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนำทักษะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ระดับที่ 1: เข้าใจแผนและนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจนโยบาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค โอกาสของหน่วยงาน หรือองค์กรออกเป็นประเด็นย่อยๆ ได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความรู้ไปใช้เสนอหรือเสนอแนะแนวทางต่างๆ ในงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถระบุปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันที่อาจมีความคล้ายคลึง หรือต่างจากประสบการณ์ที่เคยประสบมา ใช้กำหนดข้อเสนอแนะหรือแนวทาง (Implication) ซึ่งกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้หรือให้ปฏิบัติได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการพิจารณาสถานการณ์ หรือกำหนดแผนงานหรือข้อเสนอแนะต่างๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการพิจารณาสถานการณ์ แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>สามารถใช้แนวคิดต่างๆ ที่เรียนรู้มาเชื่อมโยงอธิบายเหตุผลความเป็นมา แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล</li> <li>ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่ผลลัพธ์มีประโยชน์ต่อองค์กรหรืองานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> </ul> |
| ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศเพื่อกำหนดแผนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดแผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กันและกัน สถานการณ์หนึ่งๆ ในระดับหน่วยงาน/องค์กร/ประเทศ แล้วแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ รวมถึงอธิบายชี้แจงสถานการณ์ที่ซับซ้อนดังกล่าวให้สามารถเป็นที่ยอมรับได้</li> </ul>                                          |
| ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทยและระบบอุตสาหกรรมในภาพรวมและปรับให้เหมาะสมปฏิบัติได้จริง</li> <li>วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปรัชญาแนวคิดเบื้องหลังของประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อน อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์และนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม</li> </ul>                                                                          |

## การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

### (Building Participation- BP)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>ระดับที่ 1: ตระหนักและเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>• สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>• เชื่อมโยงในข้อดีและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เปิดใจ เต็มใจ และยอมรับให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อมูล หรือแสดงศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>• เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ</li> <li>• ดำเนินงานมากขึ้น</li> <li>• รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิด ข้อุมูล และศักยภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของภาคส่วน หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ เชื่อมโยง และต่อยอดความคิด ข้อุมูล และศักยภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของภาคส่วน หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด</li> <li>• ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์สูงสุด</li> <li>• วิเคราะห์ ปรับปรุง และขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมในวงกว้างมากขึ้น เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในทุกระดับ (Decision Making)</li> <li>• ผสมผสาน (Integrate) ความคิดเห็น คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากทุกภาคส่วน และหาผลสรุปร่วมกัน รวมทั้งให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมตัดสินใจ (Decision Making)</li> </ul> | <p><b>ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง</b></p> <p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง และเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นตัวกลาง หรือศูนย์กลางในการรวมพลังทุกภาคส่วนและผลักดันการดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ในวงกว้าง และเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน</li> <li>• องค์กร ประชาชน หรือสังคม</li> <li>• วางแผนและกำหนดแนวทาง กระบวนการ และกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมทั้งประเมินศักยภาพของทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถดำเนินการมีส่วนร่วมและศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดผลกระทบในวงกว้างที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง</li> </ul>                                        |
| <p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน</li> <li>• ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรวมพลังของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริงและยั่งยืน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ**  
(Collecting Professional Knowledge and Expertise- CPKE)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความชนวนขยาย สันใจผู้รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สันใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>• หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>• ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของตน</li> <li>• ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจประเด็นหลักๆ หัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆ อย่างลึกซึ้ง</li> <li>• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้</li> <li>• ส่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความสามารถมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่าง ต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม</li> <li>• สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> <li>• ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>• ให้การสนับสนุน ชเมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน</li> <li>• มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมา ประยุกต์ใช้ให้หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



**ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์  
(Understanding People and Creative Responding- UPCR)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>ระดับที่ 1:</b> มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจความหมายของผู้ติดต่อสื่อสาร และสามารถปรับการทำงานให้คล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ได้ง่ายและพร้อมยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เต็มใจ ยอมรับ และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในเชิงเนื้อหาและในเชิงอารมณ์</li> <li>เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อสถานการณ์ปรับเปลี่ยนไป เช่น ได้รับข้อมูลใหม่หรือข้อคิดเห็นใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>                                                                       |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแง่ของบุคคลและสถานการณ์และเลือกปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สำรวจเงื่อนไขในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดีในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร</li> <li>สามารถตีความหมายเบื้องลึกที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนของบุคคลหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์</li> <li>สามารถเลือกทางเลือก วิธีการ หรือกระบวนการมาใช้กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความเข้าใจในเชิงลึกต่อบุคคลหรือสถานการณ์มาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ระเบียบขั้นตอนหรือลักษณะการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์กร ให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทั้งหมดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>มีจิตวิทยาในการใช้ความเข้าใจผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเจรจาทำความเข้าใจ หรือดำเนินการให้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

คำจำกัดความ: มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบเสมอ รวมทั้งสามารถให้ความช่วยเหลือ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือ การส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ตระหนักถึงความสำคัญของการมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และ/หรือรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ของตนเองมีความรับผิดชอบ

- ตระหนัก เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการมีความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบว่าจะช่วยให้สามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม
- รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ของตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ

- มีความเข้าใจในเรื่องทั่วไป ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ เช่น ลักษณะการประกอบอาชีพ สภาพแวดล้อมทั่วไป การดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ ปัญหาและความต้องการต่าง ๆ ทั่วไป ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการปกครอง เป็นต้น เพื่อให้สามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชน หรือผู้สร้างประโยชน์ให้แก่พื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม
- ติดตามข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจทั่วไปในแง่ ที่ถูกต้อง เพื่อสามารถให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม
- ประโยชน์ให้แก่พื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหมั่นศึกษา ติดตามความรู้ ความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และมีความรู้ และความเข้าใจที่เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น และมีความสำคัญ

- โดยตรงประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ
- มีความเข้าใจที่เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ และระบุข้อดี ข้อเสียต่าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงกับประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือ การส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ ความรู้ และสอดคล้องกับพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- การส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม การส่งเสริม และสามารถบูรณาการ และปัจจัยเชิงลึกที่มีความสำคัญและผลกระทบโดยตรงที่ช่วยให้ประชาชนพื้นที่ที่ตนเองมีความรู้ และมีความเข้าใจทั่วไประบบ การพัฒนา หรือการส่งเสริมต่าง ๆ แก่ประชาชนในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ หรือสร้างประโยชน์ที่ที่รับผิดชอบ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจเชิงลึกและ จดจ่อใน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ และสามารถสร้างความเข้าใจในแง่ ที่

- และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ และเข้าใจเชิงลึก และผลกระทบโดยตรง และโดยอ้อม ตลอดจนเข้าใจเชิงลึก จดจ่อใน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบ และสามารถประยุกต์และปรับความเข้าใจนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการแท้จริง
- เสนอแนะวิธีการ แนวทาง และเทคนิคในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมต่าง ๆ ให้เกิดการปฏิบัติใช้จริง (implementation) อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และต่อเนื่องที่ประชาชนอย่างแท้จริง โดยอาศัยการประยุกต์ ปรับ เชื่อมโยง และผสมผสาน (integrate) ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกที่ส่งสมมา

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้ความรู้ ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้านมากกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายที่สร้างประโยชน์ในระยะยาวแก่ประชาชน ชุมชน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ใช้ความรู้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้าน ตลอดจนหาแนวทางมากำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และ แผนงานต่าง ๆ ที่สร้างประโยชน์ในระยะยาว ตลอดจนมูลค่าเพิ่ม (Value Added) แก่ประชาชน ชุมชน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation- INV)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการที่จะนำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) หรือสร้างนวัตกรรม หรือ ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านน้อยอย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>ระดับที่ 1:</b> สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และยอมรับวิธีการที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและใคร่รู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เต็มใจที่จะยอมรับและปรับตัวต่อความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสิ่งใหม่ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>• แสดงความสงสัยใคร่รู้และต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ที่อาจส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น</li> <li>• เต็มใจที่จะหาและศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>                                                 |
| <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างสรรคและหมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>• เปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดค้นกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการทำงานมาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• ไม่จำกัดตนเองอยู่กับแนวคิดเดิมที่ใช้กัน พร้อมจะทดลองวิธีการใหม่ๆ มาปรับแก้ไขระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li> <li>• นำเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในงานของตนอย่างสร้างสรรค์ก่อนที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชา</li> </ul>                  | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทฤษฎี หรือแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมาเสนอทางเลือก (Option) หรือแนวทางแก้ปัญหา (Solution) ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> <li>• ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่างๆ ให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีคุณภาพสูงขึ้น โดยแนวทางใหม่ๆ หรือ Best Practice นี้อาจมีอยู่แล้วในองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐหรือเอกชน และทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมในระบบอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คิดค้นกรอบ พิจารณาลักษณะต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การวิจัย การประดิษฐ์คิดค้น หรือการสร้างสรรค เพื่อนำเสนอต้นแบบ สูตรรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อระบบอุตสาหกรรมหรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม</li> <li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจขององค์กร ด้วยการให้การสนับสนุนทางทรัพยากร หรือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน**  
(Accuracy and Order- AO)

|                                                                                                                                                                             |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p> | <p><b>ระดับที่ 1:</b> ต้องการทำงานให้ถูกต้องและชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย</li> <li>• ละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบที่วางไว้</li> <li>• แสดงอุปนิสัยรักความระเบียบเรียบร้อยทั้งในงานและในสภาวะแวดล้อมรอบตัว อาทิ จัดระเบียบโต๊ะทำงาน และบริเวณหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ รีดรีหรือร่วรุ่มดำเนิรกิจกรรมเพื่อความระเบียบของสถานที่ทำงาน อาทิ กิจกรรม 5 ส. ด้วยความสนใจ กระตือรือร้น ฯลฯ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้งานมีความถูกต้องสูงสุด</li> <li>• ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วจากความไม่ตั้งใจ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานของตนเองและผู้อื่น (ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานของตนเอง เพื่อมิให้ผู้อื่นผิดพลาดประการใด ๆ เลย</li> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานหรือองค์กร) โดยอิงมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจสอบว่าผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้หรือไม่ให้คำแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้ เพื่อความถูกต้องของงาน</li> <li>• ตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลลัพธ์ของโครงการตามกำหนดเวลาที่วางไว้</li> <li>• ระบุข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดหาใช่ และกำกับดูแลให้หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียดเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้อย่างถูกต้องและเกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้</li> <li>• สร้างระบบและวิธีการที่สามารถกำกับกับตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ได้อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## ศิลปะการโน้มน้าวใจ (Communication & Influencing- CI)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆ ในการสื่อสาร เจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใดๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>ระดับที่ 1:</b> นำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูล อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดแก่ผู้ฟังอย่างตรงไปตรงมาโดยอิงข้อมูลที่มีอยู่ แต่อาจยังไม่ได้มีการปรับใจความและวิธีการให้สอดคล้องกับความต้องการและบุคลิกลักษณะของผู้ฟัง</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเจรจาโน้มน้าวใจโดยอาศัยหลักการและเหตุผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เตรียมการนำเสนอข้อมูลเป็นอย่างดี และใช้ความพยายามเจรจาโน้มน้าวใจโดยยกหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน</li> <li>ใช้ความพยายามเจรจาโน้มน้าวใจโดยยกหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาอธิบายประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน</li> </ul>                              |
| <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเจรจาต่อรองหรือนำเสนอข้อมูลโดยปรับสารให้สอดคล้องกับผู้ฟังเป็นสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ความเข้าใจ ความสนใจของผู้ฟังให้เป็นประโยชน์เจรจาเสนอข้อมูล นำเสนอหรือเจรจาโดยคาดการณ์ถึงปฏิกิริยา ผลกระทบที่จะมีต่อผู้ฟังเป็นหลัก</li> <li>สามารถนำเสนอทางเลือกหรือให้ข้อสรุปในการเจรจาอันเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย</li> </ul>                  |
| <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้กลยุทธ์การสื่อสารลู่อิงทางอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ความเข้าใจบุคคลหรือองค์กรให้เป็นประโยชน์โดยการนำเอาบุคคลที่สามหรือผู้เกี่ยวข้องมาสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจประสบความสำเร็จหรือนำหนักมากยิ่งขึ้น</li> <li>ใช้ทักษะในการโน้มน้าวใจทางอ้อม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ดังประสงค์โดยคำนึงถึงผลกระทบและความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการลู่อิง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยามวลชนหรือจิตวิทยากลุ่มให้เป็นประโยชน์ในการเจรจาโน้มน้าวใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                                                               |

## สร้างสรรคเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

### (Creating Local Benefits- CLB)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ที่แปลกและแตกต่างไปจากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในระยะยาว และยั่งยืนให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>ระดับที่ 0:</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านน้อยอย่างชัดเจน</p> <p><b>ระดับที่ 1:</b> ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาและการสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการพัฒนา และการสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</li> <li>• หมั่นแสวงหาช่องทาง และโอกาสอย่างสม่ำเสมอในการพัฒนา และการสร้างสรรคประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                                    |
| <p><b>ระดับที่ 2:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกล้าเสนอความคิดเห็นใหม่ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการสร้างสรรคประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กล้านำเสนอความคิดเห็น แนวทาง และวิธีการที่สร้างสรรค แปลกใหม่ แตกต่าง และหลากหลายที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและการสร้างสรรคประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</li> <li>• เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา และการสร้างสรรคประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>                                                            | <p><b>ระดับที่ 3:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะสั้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนา และสร้างสรรคประโยชน์ต่างๆ ให้กับพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะสั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพ หรือยกระดับคุณภาพของพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบให้เพิ่มสูงขึ้น เช่น ระบบสาธารณูปโภค การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม การพัฒนา/การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น</li> <li>• ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือวิธีการใหม่ๆ ในพัฒนา ให้กับพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ เพื่อให้ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบได้รับประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> </ul> |
| <p><b>ระดับที่ 4:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์ให้กับประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะกลาง โดยต่อยอดจุดแข็ง ลดจุดอ่อน และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง</li> <li>• คิดนอกกรอบ สร้างนวัตกรรมใหม่ หรือหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ และสร้างความได้เปรียบ (Advantage) ของพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</li> </ul> | <p><b>ระดับที่ 5:</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ จนได้รับการยกย่องและเป็นต้นแบบที่ดีแก่พื้นที่หรือท้องถิ่นอื่น</li> <li>• ศึกษาศักยภาพของประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในปัจจุบัน รวมทั้งประเมินศักยภาพในอนาคต เพื่อพัฒนาและสร้างสรรคประโยชน์อย่างยั่งยืนและระยะยาว ให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                          |

## ภาคผนวก

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
(ฉบับที่ ๔)

โดยที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเห็นสมควรให้มีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีมติในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๗ ให้แก้ไขเพิ่มเติมประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๘ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ให้เพิ่มความดังต่อไปนี้ เป็นข้อ ๓/๑ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔

“ข้อ ๓/๑ การสรรหาบุคคล การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้พิจารณาโดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นท้ายประกาศนี้”

ข้อ ๓ ให้เพิ่มความดังต่อไปนี้เป็นข้อ ๔/๑ และข้อ ๔/๒ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔

“ข้อ ๔/๑ การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มี ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

(๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งระดับที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

(๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

“ข้อ ๔/๒ ตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้มีระดับ ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค) ระดับสูง

(๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค) ระดับสูง

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ

(ก) ระดับปฏิบัติการ

(ข) ระดับชำนาญการ

(ค) ระดับชำนาญการพิเศษ

(ง) ระดับเชี่ยวชาญ

(๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป

(ก) ระดับปฏิบัติงาน

(ข) ระดับชำนาญงาน

(ค) ระดับอาวุโส

การจัดพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าสู่ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด”

ข้อ ๔ ให้ยกเลิกความในข้อ ๕ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๕ การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งและอัตราตำแหน่ง ให้จำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกันโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นประกอบกับลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีขนาดแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

คุณสมบัติ  
และสมร

ส่วนท้องถิ่น  
พ.ศ. ๒

ความมี  
คณะกร

การบริ  
ฉบับลง

จากคุณ  
ประวัติ  
ส่วนที่

การ  
ฉบับ

โดย  
หรือ

การ  
ฉบับ

ราย  
ขอ  
ตล  
๒

มาตรฐานทั่วไปตามวรรคหนึ่ง ให้ระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นท้ายประกาศนี้”

ข้อ ๕ ให้ยกเลิกความในข้อ ๗ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๗ ให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด”

ข้อ ๖ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของข้อ ๑๔ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๑๔ การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม ประวัติการปฏิบัติราชการ และการผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงจะได้รับ”

ข้อ ๗ ให้ยกเลิกความในวรรคสองของข้อ ๑๘ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

“การเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในหลักเกณฑ์ให้มีคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด”

ข้อ ๘ ให้ยกเลิกความในวรรคสองของข้อ ๒๐ ของประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

“การประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร คุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการรักษาวินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำการประเมินอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินชี้แจงหรือขอคำปรึกษาด้วย”

ข้อ ๙ ในระหว่างที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ยังไม่ได้จัดทำมาตรฐานทั่วไปตามประกาศนี้ ให้บรรดามาตรฐานทั่วไปที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันที่ประกาศนี้ใช้บังคับ ให้คงมีผลบังคับใช้ต่อไป จนกว่าจะมีการแก้ไขให้เป็นไปตามประกาศนี้

ให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำมาตรฐานทั่วไปตามวรรคหนึ่งให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่ประกาศนี้ใช้บังคับ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

ปริญญ์ นาคฉัตรีย์

ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

บัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น  
แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔) ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

๑. ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๒๑ ด้าน ดังนี้

- ๑.๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
  - ๑.๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
  - ๑.๑.๓ ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
  - ๑.๑.๔ ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
  - ๑.๑.๕ ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
  - ๑.๑.๖ ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
  - ๑.๑.๗ ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
  - ๑.๑.๘ ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
  - ๑.๑.๙ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA), การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HIA), ฯลฯ
  - ๑.๑.๑๐ ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ
  - ๑.๑.๑๑ ความรู้เรื่องระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
  - ๑.๑.๑๒ ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
  - ๑.๑.๑๓ ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
  - ๑.๑.๑๔ ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
  - ๑.๑.๑๕ ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - ๑.๑.๑๖ ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
  - ๑.๑.๑๗ ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
  - ๑.๑.๑๘ ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
  - ๑.๑.๑๙ ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
  - ๑.๑.๒๐ ความรู้เรื่องการบริหารจัดการฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และเน็ตเวิร์ก (Network)
  - ๑.๑.๒๑ ความรู้เรื่องบรรณารักษ์

๑.๒ การกำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

๑.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน

๑.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน

๑.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๕ ด้าน

๑.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๓ ด้าน

๑.๓ การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

๒. ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๒.๑ ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๔ ด้าน ดังนี้

- ๒.๑.๑ ทักษะการบริหารข้อมูล
- ๒.๑.๒ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๒.๑.๓ ทักษะการประสานงาน
- ๒.๑.๔ ทักษะในการสืบสวน
- ๒.๑.๕ ทักษะการบริหารโครงการ
- ๒.๑.๖ ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
- ๒.๑.๗ ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
- ๒.๑.๘ ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ๒.๑.๙ ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

๒.๒ การกำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

๒.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๔ ด้าน

๒.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๔ ด้าน

๒.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๓ ด้าน

๒.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๓ ด้าน

๒.๓ การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

๓. สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๓.๑ สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๓.๑.๑ สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ดังนี้

- ๓.๑.๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๓.๑.๑.๒ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- ๓.๑.๑.๓ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ๓.๑.๑.๔ การบริการเป็นเลิศ
- ๓.๑.๑.๕ การทำงานเป็นทีม

๓.๑.๒ สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ดังนี้

- ๓.๑.๒.๑ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- ๓.๑.๒.๒ ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- ๓.๑.๒.๓ ความสามารถในการพัฒนาคน
- ๓.๑.๒.๔ การคิดเชิงกลยุทธ์

๓.๑.๓ สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ ดังนี้

- ๓.๑.๓.๑ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- ๓.๑.๓.๒ การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- ๓.๑.๓.๓ การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- ๓.๑.๓.๔ การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- ๓.๑.๓.๕ การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- ๓.๑.๓.๖ การคิดวิเคราะห์
- ๓.๑.๓.๗ การบริหารความเสี่ยง
- ๓.๑.๓.๘ การบริหารทรัพยากร
- ๓.๑.๓.๙ การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
- ๓.๑.๓.๑๐ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- ๓.๑.๓.๑๑ การวางแผนและการจัดการ
- ๓.๑.๓.๑๒ การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- ๓.๑.๓.๑๓ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- ๓.๑.๓.๑๔ การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- ๓.๑.๓.๑๕ การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- ๓.๑.๓.๑๖ ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ๓.๑.๓.๑๗ ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ๓.๑.๓.๑๘ ความคิดสร้างสรรค์
- ๓.๑.๓.๑๙ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- ๓.๑.๓.๒๐ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ๓.๑.๓.๒๑ ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- ๓.๑.๓.๒๒ สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

๓.๒ การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

๓.๒.๑ สมรรถนะหลัก ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ทั้ง ๕ สมรรถนะ

๓.๒.๒ สมรรถนะประจำผู้บริหาร ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ทั้ง ๔ สมรรถนะ

๓.๒.๓ สมรรถนะประจำสายงาน ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ ๓ สมรรถนะ

๓.๓ การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนด

บัญชีปรับปรุงสายงานจากระเบียบฯ เป็นระบบแท่ง (Broadband)

| ลำดับ | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบซี) |                                      |        | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแท่ง) |                      |                            | ลำดับ |
|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|------------------------------------|----------------------|----------------------------|-------|
|       | ชื่อสายงาน                           | ชื่อตำแหน่ง                          | ระดับ  | ชื่อสายงาน                         | ชื่อตำแหน่งในสายงาน  | ประเภท                     |       |
| 1     | นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด | นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด | บริหาร | บริหารงานท้องถิ่น                  | นักบริหารงานท้องถิ่น | บริหาร                     | 1     |
| 2     | นักบริหารงานเทศบาล                   | นักบริหารงานเทศบาล                   | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 3     | นักบริหารงานเมืองพัทยา               | นักบริหารงานเมืองพัทยา               | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 4     | นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล    | นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล    | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 5     | บริหารงานทั่วไป                      | นักบริหารงานทั่วไป                   | บริหาร | บริหารงานทั่วไป                    | นักบริหารงานทั่วไป   | บริหาร                     | 2     |
| 6     | บริหารงานนโยบายและแผน                | นักบริหารงานนโยบายและแผน             | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 7     | บริหารงานการคลัง                     | นักบริหารงานการคลัง                  | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 8     | บริหารงานช่าง                        | นักบริหารงานช่าง                     | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 9     | บริหารงานสาธารณสุข                   | นักบริหารงานสาธารณสุข                | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 10    | บริหารงานสวัสดิการสังคม              | นักบริหารงานสวัสดิการสังคม           | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 11    | บริหารงานประปา                       | นักบริหารงานประปา                    | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 12    | บริหารงานการศึกษา                    | นักบริหารงานการศึกษา                 | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 13    | บริหารงานช่างสุขภิบาล                | นักบริหารงานช่างสุขภิบาล             | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 14    | บริหารงานการเกษตร                    | นักบริหารงานการเกษตร                 | บริหาร |                                    |                      | บริหาร                     |       |
| 15    | วิเคราะห์นโยบายและแผน                | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน     | ทั่วไป |                                    |                      | วิเคราะห์นโยบายและแผน      |       |
| 16    | วิจัยการจราจร                        | นักวิจัยการจราจร                     | ทั่วไป |                                    |                      | วิเคราะห์นโยบายและแผน      |       |
| 17    | นิติการ                              | นิติกร                               | ทั่วไป |                                    |                      | นิติกร                     |       |
| 18    | วิชาการประชาสัมพันธ์                 | นักวิชาการประชาสัมพันธ์              | ทั่วไป |                                    |                      | ประชาสัมพันธ์              |       |
| 19    | ระบบงานคอมพิวเตอร์                   | เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์        | ทั่วไป |                                    |                      | นักวิชาการคอมพิวเตอร์      |       |
| 20    | การเจ้าหน้าที่                       | บุคลากร                              | ทั่วไป |                                    |                      | นักทรัพยากรบุคคล           |       |
| 21    | เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป              | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป           | ทั่วไป |                                    |                      | นักจัดการงานทั่วไป         |       |
| 22    | เจ้าหน้าที่บริหารงานทะเบียนและบัตร   | เจ้าหน้าที่บริหารงานทะเบียนและบัตร   | ทั่วไป |                                    |                      | นักจัดการงานทะเบียนและบัตร |       |
| 23    | วิชาการพัฒนาการท่องเที่ยว            | นักวิชาการพัฒนาการท่องเที่ยว         | ทั่วไป |                                    |                      | นักพัฒนาการท่องเที่ยว      |       |
| 24    | พัฒนาการท่องเที่ยว                   | นักพัฒนาการท่องเที่ยว                | ทั่วไป |                                    |                      | นักพัฒนาชุมชน              |       |
| 25    | พัฒนาชุมชน                           | นักพัฒนาชุมชน                        | ทั่วไป |                                    |                      | นักสังคมสงเคราะห์          |       |
| 26    | สังคมสงเคราะห์                       | นักสังคมสงเคราะห์                    | ทั่วไป |                                    |                      | นักสังคมสงเคราะห์          |       |

บัญชีรับปรุงสายงานจากระบบฯ เป็นระบบแห่ง (Broadband)

| ลำดับ | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบฯ) |                               |         |       | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแห่ง) |                           |                           |         | ลำดับ                  |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|---------|-------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------|------------------------|
|       | ชื่อสายงาน                          | ชื่อตำแหน่ง                   | ประเภท  | ระดับ | ชื่อสายงาน                         | ชื่อตำแหน่งในสายงาน       | ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน | ประเภท  |                        |
| 27    | วิชาการศึกษา                        | นักวิชาการศึกษา               | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการศึกษา                       | นักวิชาการศึกษา           |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 28    | สนับสนุนการ                         | เจ้าหน้าที่สนับสนุนการ        | ทั่วไป  | 3-7   | สนับสนุนการ                        | นักสนับสนุนการ            |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 29    | บรรณารักษ์                          | บรรณารักษ์                    | ทั่วไป  | 3-7   | บรรณารักษ์                         | บรรณารักษ์                |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ -ชำนาญพิเศษ |
| 30    | วิชาการวัฒนธรรม                     | นักวิชาการวัฒนธรรม            | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการวัฒนธรรม                    | นักวิชาการวัฒนธรรม        |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 31    | เจ้าหน้าที่งานเทคนิค                | เจ้าหน้าที่งานเทคนิค          | ทั่วไป  | 3-7   | จัดการงานเทคนิค                    | นักจัดการงานเทคนิค        |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 32    | นักป้องกันบรรเทาสาธารณภัย           | นักป้องกันบรรเทาสาธารณภัย     | ทั่วไป  | 3-7   | ป้องกันบรรเทาสาธารณภัย             | นักป้องกันบรรเทาสาธารณภัย |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 33    | วิชาการพัสดุ                        | นักวิชาการพัสดุ               | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการพัสดุ                       | นักวิชาการพัสดุ           |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 34    | วิชาการคลัง                         | นักวิชาการคลัง                | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการคลัง                        | นักวิชาการคลัง            |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 35    | วิชาการจัดเก็บรายได้                | นักวิชาการจัดเก็บรายได้       | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการจัดเก็บรายได้               | นักวิชาการจัดเก็บรายได้   |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 36    | วิชาการเงินและบัญชี                 | นักวิชาการเงินและบัญชี        | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการเงินและบัญชี                | นักวิชาการเงินและบัญชี    |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 37    | ตรวจสอบภายใน                        | นักวิชาการตรวจสอบภายใน        | ทั่วไป  | 3-7   | ตรวจสอบภายใน                       | นักวิชาการตรวจสอบภายใน    |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 38    | วิชาการส่งเสริมสุขภาพ               | นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ      | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการสาธารณสุข                   | นักวิชาการสาธารณสุข       |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 39    | วิชาการสาธารณสุข                    | นักวิชาการสาธารณสุข           | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการสาธารณสุข                   | นักวิชาการสาธารณสุข       |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 40    | วิชาการสุขาภิบาล                    | นักวิชาการสุขาภิบาล           | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการสุขาภิบาล                   | นักวิชาการสุขาภิบาล       |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 41    | วิชาการสิ่งแวดล้อม                  | นักวิชาการสิ่งแวดล้อม         | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการสิ่งแวดล้อม                 | นักวิชาการสิ่งแวดล้อม     |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 42    | วิชาการสวนสาธารณะ                   | นักวิชาการสวนสาธารณะ          | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการสวนสาธารณะ                  | นักวิชาการสวนสาธารณะ      |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 43    | วิทยาศาสตร์                         | นักวิทยาศาสตร์                | ทั่วไป  | 3-8   | วิทยาศาสตร์                        | นักวิทยาศาสตร์            |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 44    | วิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์          | นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ | ทั่วไป  | 3-8   | วิทยาศาสตร์การแพทย์                | นักวิทยาศาสตร์การแพทย์    |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 45    | วิทยาศาสตร์การแพทย์                 | นักวิทยาศาสตร์การแพทย์        | ทั่วไป  | 3-8   | วิทยาศาสตร์การแพทย์                | นักวิทยาศาสตร์การแพทย์    |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 46    | แพทย์                               | นายแพทย์                      | วิชาชีพ | 4-9   | แพทย์                              | นายแพทย์                  |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 47    | ทันตแพทย์                           | ทันตแพทย์                     | วิชาชีพ | 4-9   | ทันตแพทย์                          | ทันตแพทย์                 |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 48    | พยาบาล                              | พยาบาล                        | วิชาชีพ | 3-8   | พยาบาล                             | พยาบาล                    |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 49    | เภสัชกร                             | เภสัชกร                       | วิชาชีพ | 3-8   | เภสัชกร                            | เภสัชกร                   |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 50    | วิชาการอาชีวศึกษา                   | นักวิชาการอาชีวศึกษา          | ทั่วไป  | 3-7   | วิชาการอาชีวศึกษา                  | นักวิชาการอาชีวศึกษา      |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 51    | กายภาพบำบัด                         | นักกายภาพบำบัด                | วิชาชีพ | 3-8   | กายภาพบำบัด                        | นักกายภาพบำบัด            |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |
| 52    | การแพทย์แผนไทย                      | นักการแพทย์แผนไทย             | ทั่วไป  | 3-8   | แพทย์แผนไทย                        | แพทย์แผนไทย               |                           | วิชาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ |

บัญชีปรับปรุงสายงานจากระเบียบฯ เป็นระบบแบ่ง (Broadband)

| บัญชีเปรียบเทียบสายงานจากระเบียบฯ เป็นระบบแบ่ง (BSC020000000) |                                      |                            |         |       |                                    |                            |                           |          |                           |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------|-------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------|---------------------------|
| ลำดับ                                                         | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบซี) |                            |         |       | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแบ่ง) |                            |                           |          |                           |
|                                                               | ชื่อสายงาน                           | ชื่อตำแหน่ง                | ประเภท  | ระดับ | ชื่อสายงาน                         | ชื่อตำแหน่งในสายงาน        | ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน | ประเภท   | ระดับ                     |
| 53                                                            | รังสีการแพทย์                        | นักรังสีการแพทย์           | วิชาชีพ | 3-8   | วิทยาการรังสีการแพทย์              | นักรังสีการแพทย์           |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 54                                                            | เทคนิคการแพทย์                       | นักเทคนิคการแพทย์          | วิชาชีพ | 3-8   | เทคนิคการแพทย์                     | นักเทคนิคการแพทย์          |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 55                                                            | สัตวแพทย์                            | นายสัตวแพทย์               | วิชาชีพ | 4-9   | นายสัตวแพทย์                       | นายสัตวแพทย์               |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 56                                                            | วิชาการประมง                         | นักวิชาการประมง            | ทั่วไป  | 3-8   | วิชาการประมง                       | นักวิชาการประมง            |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 57                                                            | วิชาการเกษตร                         | นักวิชาการเกษตร            | ทั่วไป  | 2-7   | วิชาการเกษตร                       | นักวิชาการเกษตร            |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 58                                                            | ผังเมือง                             | นักผังเมือง                | ทั่วไป  | 2-7   | ผังเมือง                           | นักผังเมือง                |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 59                                                            | วิศวกรโยธา                           | วิศวกรโยธา                 | วิชาชีพ | 3-9   | วิศวกรโยธา                         | วิศวกรโยธา                 |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 60                                                            | วิศวกรเครื่องกล                      | วิศวกรเครื่องกล            | วิชาชีพ | 3-9   | วิศวกรเครื่องกล                    | วิศวกรเครื่องกล            |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 61                                                            | วิศวกรไฟฟ้า                          | วิศวกรไฟฟ้า                | วิชาชีพ | 3-9   | วิศวกรไฟฟ้า                        | วิศวกรไฟฟ้า                |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 62                                                            | วิศวกรสิ่งแวดล้อม                    | วิศวกรสิ่งแวดล้อม          | วิชาชีพ | 3-9   | วิศวกรสิ่งแวดล้อม                  | วิศวกรสิ่งแวดล้อม          |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 63                                                            | สถาปัตยกรรม                          | สถาปนิก                    | วิชาชีพ | 3-9   | สถาปัตยกรรม                        | สถาปนิก                    |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
| 64                                                            | -                                    | -                          | -       | -     | วิเทศสัมพันธ์                      | นักวิเทศสัมพันธ์           |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ -ชำนาญการพิเศษ |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | วิทยาการพาณิชย์                    | นักวิทยาการพาณิชย์         |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ -ชำนาญการพิเศษ |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | พัฒนาการกีฬา                       | นักพัฒนาการกีฬา            |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | กัญชาไรท์                          | กัญชาไรท์                  |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ    |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | โภชนาการ                           | นักโภชนาการ                |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ -ชำนาญการพิเศษ |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | จัดการงานช่าง                      | นักจัดการงานช่าง           |                           | วิทยาการ | ปฏิบัติการ -ชำนาญการพิเศษ |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | ปฏิบัติงานเวชกรรมฟื้นฟู            | เจ้าพนักงานเวชกรรมฟื้นฟู   |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -ชำนาญงาน      |
|                                                               | -                                    | -                          | -       | -     | ปฏิบัติงานเวชสถิติ                 | เจ้าพนักงานเวชสถิติ        |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 65                                                            | เจ้าพนักงานการคลัง                   | เจ้าพนักงานการคลัง         | ทั่วไป  | 2-6   | ปฏิบัติงานการคลัง                  | เจ้าพนักงานการคลัง         |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 66                                                            | เจ้าหน้าที่การคลัง                   | เจ้าหน้าที่การคลัง         | ทั่วไป  | 1-5   | ปฏิบัติงานการคลัง                  | เจ้าพนักงานการคลัง         |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 67                                                            | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี           | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี | ทั่วไป  | 2-6   | ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี          | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 68                                                            | เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี           | เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี | ทั่วไป  | 1-5   | ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี          | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 69                                                            | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้             | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้   | ทั่วไป  | 2-6   | ปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้            | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้   |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |
| 70                                                            | เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้             | เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้   | ทั่วไป  | 1-5   | ปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้            | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้   |                           | ทั่วไป   | ปฏิบัติงาน -อาวุโส        |

บัญชีปรับปรุงสายงานการระบบบัญชี เป็นระบบแบบทั้ง (Broadband)

| ลำดับ | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบบัญชี) |                                      |        |       | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแบบทั้ง) |                                      |                           |        | ลำดับ              |
|-------|-----------------------------------------|--------------------------------------|--------|-------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------|--------------------|
|       | ชื่อสายงาน                              | ชื่อตำแหน่ง                          | ประเภท | ระดับ | ชื่อสายงาน                            | ชื่อตำแหน่งในสายงาน                  | ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน | ประเภท | ระดับ              |
| 71    | เจ้าพนักงานพัสดุ                        | เจ้าพนักงานพัสดุ                     | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานพัสดุ                       | เจ้าพนักงานพัสดุ                     |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 72    | เจ้าหน้าที่พัสดุ                        | เจ้าหน้าที่พัสดุ                     | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 73    | เจ้าพนักงานธุรการ                       | เจ้าพนักงานธุรการ                    | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานธุรการ                      | เจ้าพนักงานธุรการ                    |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 74    | เจ้าหน้าที่ธุรการ                       | เจ้าหน้าที่ธุรการ                    | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 75    | เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล                 | เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล              | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 76    | เจ้าพนักงานทะเบียน                      | เจ้าพนักงานทะเบียน                   | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานทะเบียน                     | เจ้าพนักงานทะเบียน                   |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 77    | เจ้าหน้าที่ทะเบียน                      | เจ้าหน้าที่ทะเบียน                   | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 78    | เจ้าหน้าที่เทคนิค                       | เจ้าหน้าที่เทคนิค                    | ทั่วไป | 1-5   | ปฏิบัติงานเทคนิค                      | เจ้าพนักงานเทคนิค                    |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 79    | เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย    | เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย   | เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 80    | เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย    | เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 81    | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์                | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์             | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์               | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์             |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 82    | เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์                | เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์             | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 83    | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์                | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์             | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์               | เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์             |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 84    | เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์                | เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์             | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 85    | เจ้าพนักงานโขนนาการ                     | เจ้าพนักงานโขนนาการ                  | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานโขนนาการ                    | โขนนาการ                             |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 86    | เจ้าหน้าที่โขนนาการ                     | เจ้าหน้าที่โขนนาการ                  | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 87    | เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน                   | เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน                | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน                  | เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน                |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 88    | เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน                   | เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน                | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 89    | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์                  | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์               | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์                 | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์               |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 90    | เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์                  | เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์               | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 91    | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์          | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์       | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์         | เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์       |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 92    | เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์          | เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์       | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 93    | รังสีการแพทย์                           | เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์             | ทั่วไป | 2-6   | ปฏิบัติงานรังสีการแพทย์               | เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์             |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 94    | รังสีเทคนิค                             | เจ้าหน้าที่รังสีเทคนิค               | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 95    | พยาบาลเทคนิค                            | พยาบาลเทคนิค                         | ทั่วไป | 2-6   | พยาบาลเทคนิค                          | พยาบาลเทคนิค                         |                           | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 96    | เจ้าหน้าที่พยาบาล                       | เจ้าหน้าที่พยาบาล                    | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |
| 97    | ผดุงครรภ์สาธารณสุข                      | ผดุงครรภ์สาธารณสุข                   | ทั่วไป | 1-5   |                                       |                                      |                           |        |                    |

บัญชีปรับปรุงสายงานจากระเบียบฯ เป็นระบบแท่ง (Broadband)

| ลำดับ | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบซี) |                                  |        | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแท่ง) |                         |                          |                          |        | ลำดับ              |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|--------------------|
|       | ชื่อสายงาน                           | ชื่อตำแหน่ง                      | ประเภท | ระดับ                              | ชื่อสายงาน              | ชื่อตำแหน่งในสายงาน      | ชื่อตำแหน่งในกรบริหารงาน | ประเภท | ระดับ              |
| 98    | ทันตสาธารณสุข                        | ทันตสาธารณสุข                    | ทั่วไป | 2-6                                | ปฏิบัติงานทันตสาธารณสุข | เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข |                          | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 99    | ทันตอนามัย                           | ทันตอนามัย                       | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 100   | ช่วยเหลือสังคม                       | ผู้ช่วยเภสัชกร                   | ทั่วไป | 1-5                                | ปฏิบัติงานเภสัชกรรม     | เจ้าพนักงานเภสัชกรรม     |                          | ทั่วไป | ปฏิบัติงาน - อวุโส |
| 101   | เจ้าพนักงานเภสัชกรรม                 | เจ้าพนักงานเภสัชกรรม             | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 102   | เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน            | เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน        | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 103   | เจ้าหน้าที่สาธารณสุข                 | เจ้าหน้าที่สาธารณสุขชุมชน        | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 104   | เจ้าพนักงานส่งเสริมสุขภาพ            | เจ้าพนักงานส่งเสริมสุขภาพ        | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 105   | เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสุขภาพ            | เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสุขภาพ        | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 106   | เจ้าพนักงานสุขาภิบาล                 | เจ้าพนักงานสุขาภิบาล             | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 107   | เจ้าหน้าที่สุขาภิบาล                 | เจ้าหน้าที่สุขาภิบาล             | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 108   | เจ้าพนักงานสัตวบาล                   | เจ้าพนักงานสัตวบาล               | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 109   | เจ้าหน้าที่สัตวบาล                   | เจ้าหน้าที่สัตวบาล               | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 110   | สัตวแพทย์                            | สัตวแพทย์                        | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 111   | เจ้าพนักงานการเกษตร                  | เจ้าพนักงานการเกษตร              | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 112   | เจ้าหน้าที่การเกษตร                  | เจ้าหน้าที่การเกษตร              | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 113   | เจ้าพนักงานสวนสาธารณะ                | เจ้าพนักงานสวนสาธารณะ            | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 114   | เจ้าหน้าที่สวนสาธารณะ                | เจ้าหน้าที่สวนสาธารณะ            | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 115   | เจ้าพนักงานประมง                     | เจ้าพนักงานประมง                 | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 116   | เจ้าหน้าที่ประมง                     | เจ้าหน้าที่ประมง                 | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 117   | เจ้าพนักงานห้องสมุด                  | เจ้าพนักงานห้องสมุด              | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 118   | เจ้าหน้าที่ห้องสมุด                  | เจ้าหน้าที่ห้องสมุด              | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 119   | เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน               | เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน           | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 120   | เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน               | เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน           | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 121   | เจ้าพนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว     | เจ้าพนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว | ทั่วไป | 2-6                                |                         |                          |                          |        |                    |
| 122   | เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว     | เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว | ทั่วไป | 1-5                                |                         |                          |                          |        |                    |

บัญชีปรับปรุงรายการจากระบบซี เป็นระบบแท่ง (Broadband)

| ลำดับ | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (ระบบซี) |                    | มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแท่ง) |       | ชื่อตำแหน่งในสายงาน     | ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน | ประเภท | ระดับ | ลำดับ |
|-------|--------------------------------------|--------------------|------------------------------------|-------|-------------------------|---------------------------|--------|-------|-------|
|       | ชื่อสายงาน                           | ชื่อตำแหน่ง        | ประเภท                             | ระดับ |                         |                           |        |       |       |
| 123   | นายช่างโยธา                          | นายช่างโยธา        | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างโยธา      | นายช่างโยธา               | ทั่วไป |       | 92    |
| 124   | ช่างโยธา                             | ช่างโยธา           | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 125   | นายช่างไฟฟ้า                         | นายช่างไฟฟ้า       | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานไฟฟ้า         | นายช่างไฟฟ้า              | ทั่วไป |       | 93    |
| 126   | ช่างไฟฟ้า                            | ช่างไฟฟ้า          | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 127   | นายช่างสำรวจ                         | นายช่างสำรวจ       | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างสำรวจ     | นายช่างสำรวจ              | ทั่วไป |       | 94    |
| 128   | ช่างสำรวจ                            | ช่างสำรวจ          | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 129   | นายช่างเขียนแบบ                      | นายช่างเขียนแบบ    | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างเขียนแบบ  | นายช่างเขียนแบบ           | ทั่วไป |       | 95    |
| 130   | ช่างเขียนแบบ                         | ช่างเขียนแบบ       | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 131   | นายช่างเครื่องกล                     | นายช่างเครื่องกล   | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างเครื่องกล | นายช่างเครื่องกล          | ทั่วไป |       | 96    |
| 132   | ช่างเครื่องกล                        | ช่างเครื่องกล      | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 133   | นายช่างเครื่องยนต์                   | นายช่างเครื่องยนต์ | ทั่วไป                             | 2-6   |                         |                           |        |       |       |
| 134   | ช่างเครื่องยนต์                      | ช่างเครื่องยนต์    | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 135   | นายช่างผังเมือง                      | นายช่างผังเมือง    | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างผังเมือง  | นายช่างผังเมือง           | ทั่วไป |       | 97    |
| 136   | ช่างผังเมือง                         | ช่างผังเมือง       | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 137   | นายช่างภาพ                           | นายช่างภาพ         | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างภาพ       | นายช่างภาพ                | ทั่วไป |       | 98    |
| 138   | ช่างภาพ                              | ช่างภาพ            | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |
| 139   | นายช่างศิลป์                         | นายช่างศิลป์       | ทั่วไป                             | 2-6   | ปฏิบัติงานช่างศิลป์     | นายช่างศิลป์              | ทั่วไป |       | 99    |
| 140   | ช่างศิลป์                            | ช่างศิลป์          | ทั่วไป                             | 1-5   |                         |                           |        |       |       |