



คู่มือการจัดทำ  
แผนพัฒนารายบุคคล  
Individual Development Plan : IDP  
กรมวิชาการเกษตร

# คำนำ

แผนพัฒนารายบุคคล เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจและสร้างระบบการบริหารผลงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กองการเจ้าหน้าที่ ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคณากร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์และให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ได้มีการประเมินสมรรถนะขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้สำรวจและประเมินตนเอง กำหนดความต้องการในการพัฒนาด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ ให้มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ แผนสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำไปจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรายปี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพต่อการดำเนินงานสูงสุด

คู่มือเล่มนี้จะประกอบด้วยคำอธิบายแผนรายบุคคล ขั้นตอนการดำเนินการ แบบฟอร์มการประเมิน รูปแบบวิธีการประเมิน พจนานุกรมรายการสมรรถนะที่ใช้ประกอบการประเมิน ซึ่งผลการประเมิน ช่องว่างของรายการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competencies) ของบุคลากร จะสามารถสรุปแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนาคณากรของกรมวิชาการเกษตรต่อไป

กลุ่มพัฒนาคณากร กองการเจ้าหน้าที่  
มกราคม ๒๕๕๕

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>ส่วนที่ ๑</b>	
ที่มา	๑
วัตถุประสงค์	๒
ขอบเขต	๒
ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง	๓
ความหมาย	๑๓
กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๔
ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๕
เครื่องมือในการพัฒนา	๑๙
ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ	๓๑
<b>ส่วนที่ ๒</b>	
พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)	
<b>ส่วนที่ ๓ ภาคผนวก</b>	
ตารางแบบฟอร์ม	
หนังสือเวียน	

**about ๑**

---

## ที่มา

ตามที่กรมวิชาการเกษตรได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งมีประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำผลการประเมินของทั้ง ๒ ส่วนนี้มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติราชการ โดยกรมวิชาการเกษตรได้มีการกำหนดสมรรถนะ และนำสมรรถนะมาใช้ในประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่ ก.พ. กำหนด ๕ รายการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม (ตาม ว.๒๗) และกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๓ รายการ จำแนกตามตำแหน่ง

โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ ในส่วนที่ ๒ ที่เป็นช่องว่าง หรือข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดการเสียหายต่อการปฏิบัติงาน หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มากำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลนี้ ไม่ได้มุ่งเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากปัญหาที่พบจากการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว มีดังนี้

๑. การฝึกอบรมเป็นการสื่อสารทางเดียว
๒. ขาดการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการติดตามผลหลังจากรับการฝึกอบรม
๓. ผู้บังคับบัญชายังไม่มีทิศทาง และความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ชัดเจน
๔. ไม่มีการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน

การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลยังมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบที่ชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ได้จริง
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competencies)
๓. เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการพัฒนาตนเองเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

## ขอบเขต

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเล่มนี้ใช้ในการประเมินสมรรถนะเฉพาะข้าราชการกรมวิชาการ เกษตร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ข้าราชการประเภทอำนวยการ (ระดับต้น) ประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) โดยจะดำเนินการวางแผนพัฒนารายบุคคลตามรอบการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ จำนวน ๒ รอบ ดังนี้

รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จะดำเนินการเฉพาะสมรรถนะหลัก ๕ รายการ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ๓ รายการ ยกเว้นประเภทอำนวยการ มีสมรรถนะทางการบริหาร ๖ รายการ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            อำนาจการ  
ตำแหน่ง           ผู้อำนาจการ

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	
	ต้น	สูง
<b>สมรรถนะหลัก</b>		
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>		
๑. การคิดวิเคราะห์	๓	๔
๒. การมองภาพองค์รวม	๓	๔
๓. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓	๔
<b>สมรรถนะทางการบริหาร</b>		
๑. สภาวะผู้นำ	๑	๒
๒. วิสัยทัศน์	๑	๒
๓. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	๑	๒
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๑	๒
๕. การควบคุมตนเอง	๑	๒
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑	๒

## ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง         นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๒	๓	๔



ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ

ตำแหน่ง         นิติกร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

## ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**                    วิชาการ

**ตำแหน่ง**                นักวิชาการเกษตร, นักวิชาการสถิติ, นักวิทยาศาสตร์, นักวิชาการโรคพืช, นักกีฏวิทยา,  
นักสัตววิทยา, เศรษฐกร, วิศวกรการเกษตร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์กรรวม	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง        นักวิชาการคอมพิวเตอร์

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๒. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔
๓. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๒	๓	๔

### ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**                    วิชาการ

**ตำแหน่ง**                นักทรัพยากรบุคคล, นักวิชาการเงินและบัญชี, นักจัดการงานทั่วไป, นักวิชาการพัสดุ,  
นักวิชาการตรวจสอบภายใน, บรรณารักษ์

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๒	๓	๔
๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๒	๓	๔
๓. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง        นักวิชาการเผยแพร่

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๒	๓	๔
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔
๓. ความมั่นใจในตนเอง	๑	๒	๓	๔

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง         วิศวกรโยธา, สถาปนิก

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์กรรวม	๑	๒	๓	๔
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

### ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**            ทั่วไป  
**ตำแหน่ง**         นายช่างไฟฟ้า, นายช่างเครื่องกล, นายช่างพิมพ์, นายช่างภาพ, นายช่างสำรวจ,  
 นายช่างโยธา, นายช่างเขียนแบบ, นายช่างเทคนิค, เจ้าพนักงานการเกษตร, นายช่างศิลป์,  
 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานสถิติ

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง		
	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
<b>สมรรถนะหลัก</b>			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒
๒. บริการที่ดี	๑	๑	๒
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>			
๑. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๑	๒
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒
๓. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๑	๒

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท           ทั่วไป  
ตำแหน่ง         เจ้าพนักงานสื่อสาร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง		
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน	อาวุโส
<b>สมรรถนะหลัก</b>			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒
๒. บริการที่ดี	๑	๑	๒
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>			
๑. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๑	๒
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒
๓. ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒



## ความหมาย

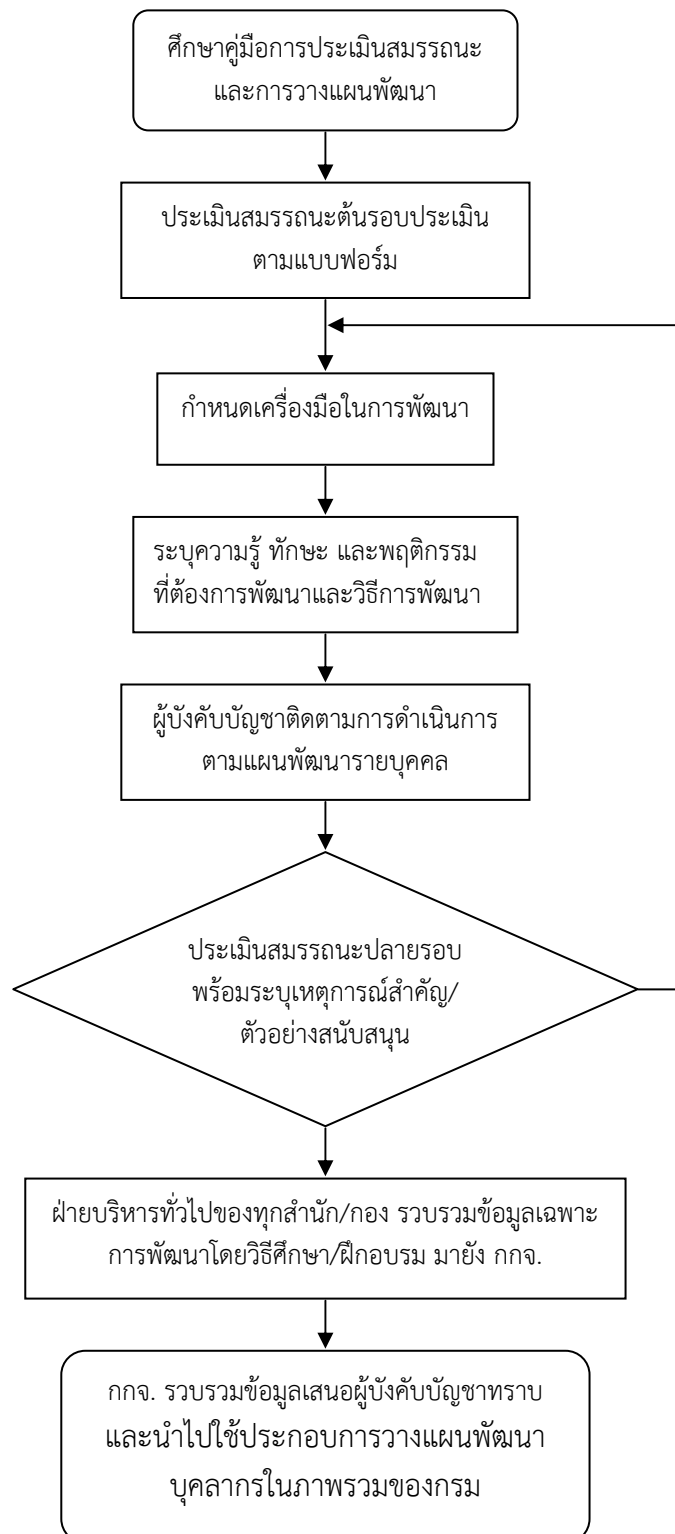
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competencies) ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ Competency Dictionary หมายถึง การรวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่าง ๆ และนำพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของบุคลากร โดยรายละเอียดพจนานุกรมสมรรถนะประกอบด้วย คำนิยามและลักษณะพฤติกรรม โดยแต่ละสมรรถนะจะแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เป็นระดับสมรรถนะที่กรมวิชาการเกษตรใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งโดยการประเมินสมรรถนะจะประเมินเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวัง กับระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา หมายถึงการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในการพัฒนาสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะของของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน

## กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล



## ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร แบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ ๑

จัดทำแบบ IDP๐๑ แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อการพัฒนาข้าราชการประจำปี..... โดยให้ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ทุกคนกรอกข้อมูลเบื้องต้นในช่องที่ ๑-๒ ด้วยตนเองพร้อมกับดำเนินการตามคำชี้แจงการกรอกข้อมูลแต่ละช่อง ดังนี้

ช่องที่ (๑) รายการสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๕ รายการ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ๓ รายการ

ช่องที่ (๒) ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน กรอกระดับสมรรถนะตามประเภทและระดับตำแหน่งของตนเอง โดยใช้เกณฑ์สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังตามตารางระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่งตั้งแต่หน้า ๕-๑๔

ช่องที่ (๓) ระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินสมรรถนะของผู้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินมีอยู่จริงกับสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ (ตามเอกสารส่วนที่ ๒)

ช่องที่ (๔) ช่องว่าง (Gap) นำผลลัพธ์ที่ได้จากประเมินในช่องที่ ๓ ลบกับช่องที่ ๒ เป็นช่องว่าง เช่น ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในช่องที่ (๒) เท่ากับ ๓ และระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ (๓) เท่ากับ ๒ ผลต่างเท่ากับ -๑

ช่องที่ (๕) ระบุเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน พิจารณาจากพจนานุกรมสมรรถนะว่าให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ถูกประเมิน มีข้อบกพร่องหรือขาดพฤติกรรมในด้านใด ให้ระบุให้ชัดเจน เช่น รายการสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ขาดการติดตามความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติการ เป็นต้น

หากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีความเห็นเพิ่มเติมในจุดที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุง นอกเหนือจากที่สมรรถนะกำหนดให้ระบุไว้ท้ายตารางเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๒

จัดทำแบบ IDP๐๒ แบบฟอร์มกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา โดยนำข้อมูลรายการสมรรถนะช่องที่ ๑ ช่องว่าง (Gap) และช่องที่ ๔ ของฟอร์ม IDP๐๑ มาใส่ในช่องที่ (๑) และช่องที่ (๒) ตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาพิจารณาเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน จากช่องที่ ๕ ฟอร์ม IDP๐๑ มาพิจารณาเครื่องมือในการพัฒนา

ช่องที่ (๓) หากใช้วิธีการพัฒนาโดยการศึกษาและฝึกอบรม ให้ระบุหลักสูตรที่ชัดเจน

ช่องที่ (๔) เลือกเครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน อาจเลือกมากกว่าหนึ่งเครื่องมือได้

ช่องที่ (๕) กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินติดตามการพัฒนาต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๓

จัดทำแบบ IDP๐๓ แบบฟอร์มรายละเอียดเครื่องมือในการพัฒนา

ช่องที่ (๑) รายการสมรรถนะ เมื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาจากพิจารณาเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน แล้วให้กำหนด ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนาจากช่องที่ ๕ ฟอร์ม IDP๐๑ มาใส่ในช่องที่ ๑

การระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนา

ให้ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา ร่วมกับผู้ถูกประเมิน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ระบุความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ต้องการจะพัฒนา ในสมรรถนะที่มีผลการประเมินในต้นรอบการประเมินต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ตัวอย่างเช่น ได้รับผลการประเมินสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวัง อาจระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาได้แก่

- ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัย โดยวิธีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อและช่องทางการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ

- ทักษะเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสอนงาน/มอบหมายงาน/โครงการให้วางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

- ปรับปรุงพฤติกรรมตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาด้วยตนเอง

ช่องที่ (๒) เครื่องมือในการพัฒนา ให้นำข้อมูลในช่องที่ (๓) และช่องที่ (๔) มาใส่ทุกเครื่องมือ เช่น รายการสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยเลือกเครื่องมือในพัฒนาด้วยวิธี การศึกษาด้วยตนเอง

ช่องที่ (๓) รายละเอียดของเครื่องมือ ให้ระบุขั้นตอน วิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนา เช่น ศึกษาจากหนังสือเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการไปดูงานในหน่วยงานที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ช่องที่ (๔) ระบุวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดในการพัฒนา

ช่องที่ (๕) ระบุจำนวนงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา

ช่องที่ (๖) หมายเหตุ ให้ระบุสิ่งอื่นนอกเหนือจากที่กำหนด

### ขั้นตอนที่ ๔

จัดทำแบบ IDP๐๔ การติดตามของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ในการดำเนินการตามแผนพัฒนา รายบุคคล เมื่อสิ้นรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน โดยนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม IDP๐๓ ช่องที่ (๑) ช่องที่ (๒) ช่องที่ (๔) มาใส่ในช่องที่ (๑) ช่องที่ (๒) ช่องที่ (๓) ตามลำดับ โดยผู้บังคับใส่ข้อมูลในช่องที่ (๔) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง Yes หากดำเนินการแล้ว และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง No หากยังไม่ได้ดำเนินการ หลังจากนั้นให้ระบุแผนการดำเนินการในช่องที่ (๕) ต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๕

ฝ่ายบริหารทั่วไปของทุกสำนัก/กอง รวบรวมข้อมูลเฉพาะการพัฒนาโดยวิธีศึกษา/ฝึกอบรม มาแจ้งกองการเจ้าหน้าที่

## ขั้นตอนที่ ๖

กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลเสนอผู้บังคับบัญชาทราบและนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของกรม

### เครื่องมือในการพัฒนา

โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

#### ๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม พบว่าโดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- **การฝึกอบรมภายในที่กรมวิชาการเกษตรจัดให้มีขึ้น (In-House Training) :** ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรที่อยู่ภายในกรมวิชาการเกษตร ทั้งนี้วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอก หรืออาจจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมวิชาการเกษตรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ให้กับบุคลากรมาเป็นวิทยากรภายใน เพื่อฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ตามที่กรมวิชาการเกษตรมอบหมาย
- **การฝึกอบรมภายนอกเป็นการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training /Off-House Training) :** ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลายองค์การที่แตกต่างกัน แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

#### ๒. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ได้แก่

##### ๒.๑ การสอนงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เป็นต้น และจะเรียกผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่ม/ฝ่ายเดียวกันที่เรียกว่า “Coachee”

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ต่อไปได้จริง ฝึกให้บุคลากรคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

### ๒.๒ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลงช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

### ๒.๓ โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program)

เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลายๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่ง John C. Crosby ได้กล่าวว่า “โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงหมายถึงโปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย” ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee นอกจากนี้ Nigel Mac Lennan ได้ให้นิยามของ Mentor และ Mentoring ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่พร้อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดการเรียนรู้ และ Mentoring หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้พัฒนาผ่านเครื่องมือนี้

### ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานสามารถเป็นบุคคลอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ โดยบางองค์การเรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring Program หรือบางองค์การ เรียกว่า Buddy System เป็นต้น

### ๒.๔ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดของ Frederick Herzberg ในปี ๑๙๕๐ และ ๑๙๖๐ ผู้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment ดังนั้นแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร “Job Enrichment” จึงเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment จะมีประโยชน์กับบุคลากร แต่มีบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น จะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ /กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากร เพื่อช่วยเตรียมบุคลากรให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

### ๒.๕ การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น

**วัตถุประสงค์หลักของ Job Enlargement** เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน พบว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้บุคลากรต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเพิ่มปริมาณงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้บุคลากรต้องกระตือรือร้น ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ อันส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่าย หรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย

**Job Enlargement และ Job Enrichment** – พบว่าแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ๒ เครื่องมือนี้ มักมีการพูดถึงพร้อมกันและเกิดความสับสนกันอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายงานที่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามจากความแตกต่างของทั้งสองเครื่องมือนี้ก็คือ กระบวนการหรือหลักปฏิบัติของทั้งสองเครื่องมือนี้ที่มีแนวทางตรงกันข้าม จะเห็นได้ว่า **Job Enlargement** เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวนาบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑,๒,๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔,๕,๖ หน้าที่ เป็นต้น สำหรับ **Job Enrichment** เป็นการเพิ่มคุณค่างาน เป็นกระบวนการแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

## ๒.๖ การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้างมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับผิดชอบโครงการ รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ

**วัตถุประสงค์หลักของ Project Assignment** ก็คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการตรวจสอบ เป็นต้น นอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิคในงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมงาน ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น พบว่านอกเหนือจากการมอบหมายโครงการจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรแล้ว มีองค์กรหลายแห่งที่นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น (Talented People) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Successors)

**Project Assignment และ Job Assignment** - มีนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายคนตั้งข้อสงสัยว่าการมอบหมายโครงการและการมอบหมายงานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง จะเห็นได้ว่าเครื่องมือ



ทั้งสองนี้เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหมือนกัน ต่างกันตรงที่การมอบหมายโครงการนั้นจะมีช่วงเวลาที่นานกว่าการมอบหมายงาน เนื่องจากการมอบหมายโครงการจะต้องมองเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนกระทั่งโครงการเสร็จสิ้นลงไป มีการกำหนดช่วงเวลาในแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานกำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละช่วงเวลา โดยจะมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการมอบหมายงาน จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเน้นไปที่ลักษณะของกิจกรรมหรือขั้นตอนงานให้เสร็จสิ้นเป็นงานๆ ไป อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็เครื่องมือการพัฒนาด้วยการมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงาน พบว่าสองเครื่องมือนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ เป็นงานประจำที่มีขั้นตอนงานที่เหมือนๆ เดิม เป็นการเปลี่ยนลักษณะงานจากงานประจำเป็นงานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา

### ๒.๗ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน (Lateral Move) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานสูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Move) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานนั้นมักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยเฉพาะกับบุคลากรใหม่ที่จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ในแต่ละด้านของงานในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบบทบาทการทำงานที่หลากหลายขึ้นอันนำไปสู่ความเข้าใจในงานนั้นได้อย่างลึกซึ้ง

**Job Rotation และ Job Enlargement** – ดูเหมือนว่าแนวคิดของ Job Rotation จะคล้ายคลึงกับการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) พบว่าหลายคนกำลังสับสนอยู่กับแนวคิดของสองเรื่องนี้ ซึ่งที่จริงแล้ว Job Rotation เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายบุคคลหนึ่งไปทำงานของอีกคนหนึ่ง เรือ่นไขก็คือต้องมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างบุคลากรในช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น สำหรับ Job Enlargement ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรคนนั้นที่เน้นการเพิ่มความหลากหลายของงาน เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบในงานของบุคลากรมากขึ้นโดยไม่ถือว่าการเปลี่ยนงาน เนื่องจากยังคงรับผิดชอบงานเหมือนเดิมแต่ปริมาณที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ดังนั้นการทำ Job Rotation จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน การวางแผนและมอบหมายงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะได้ไม่เกิดปัญหาในช่วงที่มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

### ๒.๘ การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และ

ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

### ๒.๙ การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่บทหรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short-Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม / ฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

### ๒.๑๐ การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น กิจกรรม ๕ ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น โดยมอบหมายให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามความสามารถที่ไม่เหมือนกันของบุคลากรแต่ละคน

วัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยังใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมในองค์กรยังเป็นเครื่องมือช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและต่อเพื่อนสมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกัน

### ๒.๑๑ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

**รูปแบบของ Self Learning – การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้**

- 1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning)**  
หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการดาวน์โหลดผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัย
- 2. การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนได้ทุกหนทุกแห่ง

### **๒.๑๒ การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)**

วิทยากรหมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ฟังได้ ทั้งนี้ในรูปแบบของการเป็นวิทยากรจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ กล่าวคือ

**วิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Instructor)** นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนในหน่วยงานหรือองค์กรเข้าใจได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบรรยายโดยวิทยากรภายในจะใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรภายในสอนกันเอง

**วิทยากรภายนอกหน่วยงาน (External Instructor)** นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกันซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากวิทยากรภายนอก ซึ่งองค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคนสำหรับการอบรมในแต่ละครั้ง

อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นวิทยากรภายในนั้นถือได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้รูปแบบดังกล่าวนี้ฝึกทักษะความสามารถของบุคลากรได้ โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในสอนให้กับบุคลากรด้วยกันเอง โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนสร้างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคลหรือนิสัย (Attribute) ให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ (Trainers Pool) ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management - KM) ขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรทั้งในภาวะปกติและภาวะที่องค์กรประสบปัญหาหาสมองไหล สภาวะเศรษฐกิจไม่ดีต้องประหยัดงบประมาณรายจ่าย ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเอง และรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้ จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

### ๒.๑๓ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ ในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์การภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

### ๒.๑๔ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรับฟังข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่วๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถทำได้ตลอดทั้งปี รวมถึงในช่วงหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเรียกผู้ให้ข้อมูลว่า “ผู้ส่งสาร” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ” และจะเรียกผู้รับฟังข้อมูลว่า “ผู้รับสาร” หรือ “ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ”

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถพูดคุยกับผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับในเวลาใดก็ได้ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถือว่าเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาคูคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามาขอคำปรึกษาเรื่องส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอาจเกิดขึ้นได้ใน สถานการณ์ที่เป็นทางการ (Formal Feedback) ซึ่งถูกจัดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น หลังการประเมินเสร็จสิ้น ส่วนใหญ่จะจัดขึ้นปีละหนึ่งหรือสองครั้ง เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานว่าผลงานของบุคลากรเป็นไปตาม เกินกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

### ๒.๑๕ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีชำนาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง ที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเครื่องมือนี้ในบางองค์การอาจเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายๆ ด้าน และในขั้นนี้ยังรวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้อีกด้วย

พบว่าการพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้องค์การอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานวิเคราะห์ศัตรูพืช โดย

หน่วยงานส่งให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ ที่หน่วยงานที่เป็นผู้นำในการวิเคราะห์ศัตรูพืชในต่างประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) ขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้างาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และบุคลากรใหม่ในโครงการ Management Trainee เป็นต้น

### ๒.๑๖ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือคู่แข่งเปรียบเทียบ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ดีที่สุด (Best Practices) นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เทียบเท่าหรือดีกว่า ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะเป็แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องเสียเวลากับความผิดพลาด และการเปรียบเทียบระหว่างกันจะทำให้เห็นจุดแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถของบุคลากรกับผู้ที่นำมาเปรียบเทียบ แต่ทั้งนี้การปรับปรุงตนเองที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหรือองค์การมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และปัจจัยภายในองค์การที่แตกต่างกัน

การทำ Benchmarking จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ที่จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงทีมงาน ทั้งนี้การทำ Benchmarking ไม่ได้อยู่ที่การรับรู้ว่าคุณมีจุดด้อยหรือข้อที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาอย่างไร หรือมีความสามารถห่างจากคู่แข่งอย่างไร ซึ่งการทำ Benchmarking ทำขึ้นเพื่อให้รู้ว่าคู่แข่งเหล่านั้นมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบความสำเร็จในงานและมีผลงานจนเป็นที่ยอมรับ การเรียนรู้และพัฒนาจากคู่แข่งเช่นนี้จะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ท้าทาย อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์

### ๒.๑๗ การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)

การประชุมหรือสัมมนาเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามพบว่าการประชุม /สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้าร่วมประชุม /สัมมนานั้น ควรเน้นการจัดประชุม /สัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นการสัมมนาโดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) ระดมสมอง (Brainstorming) หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจริงในองค์การ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมนำเสนอความคิดของตน พร้อมทั้งได้เห็นมุมมองที่หลากหลายจากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม

## ๒.๑๘ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต พบว่าการให้ทุนการศึกษาอาจเป็นการให้ทุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรระยะเวลาเรียน ๖ เดือน หรือ ๑ ปี เป็นต้น หรือหลักสูตรระยะยาว เช่น หลักสูตรระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก เป็นต้น โดยศึกษากับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันภายในประเทศหรือต่างประเทศ

การให้ทุนการศึกษาในบางองค์การเป็นการให้ทุนการศึกษาแบบให้เปล่าไม่ต้องขอใช้เงินทุน แต่สำหรับข้าราชการต้องกลับมารับราชการขอใช้ทุนตามระยะเวลาที่ลาไปศึกษา เป็นระยะเวลา ๑-๓ เท่า ของระยะเวลาที่ศึกษา หากบุคลากรมีความประสงค์ไม่ต้องการกลับมาทำงานขอใช้ทุนที่ได้รับจากองค์การ บุคลากรสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินชดเชยทุนการศึกษาที่ได้รับพร้อมเบี้ยปรับ อย่างไรก็ตามการให้ทุนการศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และองค์การได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

๑. ผู้บริหารกรมวิชาการเกษตร ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรเป็นนโยบายที่หน่วยงานรัฐต้องนำไปปฏิบัติ ควบคู่กับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๖
๒. การกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรกับเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การเลื่อน บรรจุแต่งตั้ง และการสรรหา โยกย้าย ฯลฯ ควรกำหนดเกณฑ์ที่มีความแตกต่างกัน
๓. ควรสร้างความเข้าใจในการนำสมรรถนะ (Competency) ไปปฏิบัติในแต่ละครั้ง
๔. ควรมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดสมรรถนะ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
๕. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินการพัฒนาบุคลากร
๖. ควรกำหนดนโยบายในการนำสมรรถนะไปใช้ควบคู่กับการบริหารงานบุคคล
๗. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ควรดำเนินการต่อเนื่อง และดำเนินการควบคู่กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประกอบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายปี
๘. ควรมีการนำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักไปอบรม เป็นหลักสูตรนำร่อง และในปีต่อไปควรนำแผนงานการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติรายปี เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
๙. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร แผนงาน เนื้อหาการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะสามารถเพิ่ม และลดได้ตามความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด
๑๐. ควรมีการรณรงค์ส่งเสริม การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ควบคู่กัน

# สารบัญรายการสมรรถนะ

รายการสมรรถนะ	หน้า
<b>สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.</b>	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒
บริการที่ดี	๓
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๔
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๕
การทำงานเป็นทีม	๖
<b>สมรรถนะทางการบริหาร</b>	
สภาวะผู้นำ	๗
วิสัยทัศน์	๘
การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	๙
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๑๐
การควบคุมตนเอง	๑๑
การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑๒
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>	
การคิดวิเคราะห์	๑๓
การดำเนินการเชิงรุก	๑๔
การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑๕
การมองภาพองค์รวม	๑๖
การสืบเสาะหาข้อมูล	๑๗
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑๘
ความมั่นใจในตนเอง	๑๙
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๒๐
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๒๑

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

รหัส :

สมรรถนะ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

Competency : Achievement Motivation – ACH

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยัง หมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและ ท้าทายชนิดที่อาจ ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
-------------------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	<b>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>1</b>	<b>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>❖ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>❖ มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>❖ แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>❖ แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพ ในงาน</li> </ul>
<b>2</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>❖ ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>❖ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>❖ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
<b>3</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>❖ เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
<b>4</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>❖ พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ul>
<b>5</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>❖ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ul>



สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

รหัส :

สมรรถนะ : บริการที่ดี

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

Competency : Service Mind – SERV

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
-------------------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>❖ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>❖ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>❖ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ</li> <li>❖ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>❖ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>❖ นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>❖ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>❖ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>❖ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

รหัส :

สมรรถนะ : การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

Competency : Expertise-EXP

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
-------------------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>❖ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>❖ ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</li> <li>❖ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>❖ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่าง กว้างขวาง</li> <li>❖ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เห็นความเชี่ยวชาญ ในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>❖ บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

รหัส :

สมรรถนะ : การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

จริยธรรม

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

Competency : Integrity

คำจำกัดความ (Definition)	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>มีความสุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</li> <li>❖ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li> <li>❖ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ</li> <li>❖ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</li> <li>❖ กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

รหัส :

สมรรถนะ : การทำงานเป็นทีม

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

Competency : Teamwork

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>❖ รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>❖ ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>❖ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>❖ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้า และลับหลัง</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>❖ ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>❖ ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>❖ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>❖ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>❖ คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>❖ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล</li> </ul>

สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : สภาวะผู้นำ

กลุ่มงาน :

Competency: Leadership

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li> <li>❖ แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ</li> <li>❖ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>❖ กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li> <li>❖ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>❖ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>❖ ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน</li> <li>❖ ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ</li> <li>❖ จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น</li> <li>❖ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>❖ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง</li> <li>❖ เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>

สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : วิสัยทัศน์

กลุ่มงาน :

Competency: Visioning

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้</li> <li>❖ แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</li> <li>❖ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> <li>❖ คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก</li> </ul>

สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

กลุ่มงาน :

Competency: Strategic Orientation

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>❖ สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้</li> <li>❖ ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> <li>❖ ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ</li> <li>❖ คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>❖ ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

กลุ่มงาน :

Competency: Change Leadership

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	<p>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>❖ เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>
<b>2</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>❖ สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว</li> </ul>
<b>3</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ</li> <li>❖ เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>❖ สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>
<b>4</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน</li> <li>❖ เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
<b>5</b>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ</li> <li>❖ สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>



สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การควบคุมตนเอง

กลุ่มงาน :

Competency: Self Control

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ❖ ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์
<b>2</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ❖ รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
<b>3</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้ถ้อยทีวาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ ❖ รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ ❖ สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
<b>4</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ❖ สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ❖ ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ❖ บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
<b>5</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ ❖ ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งปรับทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ❖ ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

สมรรถนะทางการบริหาร

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การสอนงานและการมอบหมายงาน

กลุ่มงาน :

Competency: Coaching and Empowering Others

ตำแหน่ง :

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้
-------------------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	<b>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>1</b>	<b>สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</b> ❖ สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ❖ ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
<b>2</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ</b> ❖ สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ❖ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
<b>3</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน</b> ❖ วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ❖ มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ❖ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง
<b>4</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</b> ❖ สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ❖ สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
<b>5</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</b> ❖ สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ ❖ สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การคิดวิเคราะห์

กลุ่มงาน :

Competency: Analytical Thinking

ตำแหน่ง :

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้
-------------------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	<b>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>1</b>	<b>แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ</b> ❖ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ ❖ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้
<b>2</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</b> ❖ ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ❖ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้ ❖ วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
<b>3</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน</b> ❖ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ ❖ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
<b>4</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</b> ❖ เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ ❖ วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
<b>5</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น</b> ❖ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ ❖ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง ❖ วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การมองภาพองค์รวม

กลุ่มงาน :

Competency: Conceptual Thinking

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือที่คนต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ❖ ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
<b>2</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ❖ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ❖ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
<b>3</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ❖ ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
<b>4</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย ❖ สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ ❖ สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
<b>5</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ❖ ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การสืบเสาะหาข้อมูล

กลุ่มงาน :

Competency: Information Seeking

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	หาข้อมูลในเบื้องต้น <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว</li> <li>❖ ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล</li> </ul>
<b>2</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน</li> <li>❖ สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด</li> </ul>
<b>3</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป</li> <li>❖ แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น</li> </ul>
<b>4</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด</li> <li>❖ สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป</li> <li>❖ ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย</li> </ul>
<b>5</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

กลุ่มงาน :

Competency: Organizational Awareness

ตำแหน่ง :

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถ ที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร
-------------------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	<b>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>1</b>	<b>เข้าใจโครงสร้างองค์กร</b> ❖ เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง
<b>2</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ</b> ❖ เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ
<b>3</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร</b> ❖ เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ❖ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจจะทำได้หรือไม่อาจจะทำให้บรรลุผลได้
<b>4</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร</b> ❖ รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล
<b>5</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร</b> ❖ เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ ❖ เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนด

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การดำเนินการเชิงรุก

กลุ่มงาน :

Competency: Proactiveness

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และ อย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ ❖ เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า ❖ เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
<b>2</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ ❖ ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ ❖ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคืบคลานไปเอง
<b>3</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น ❖ คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น ❖ ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ
<b>4</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นในระยะปานกลาง ❖ คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง ❖ คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
<b>5</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นในระยะยาว ❖ คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ❖ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

กลุ่มงาน :

Competency : Concern for Order

ตำแหน่ง :

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ
-------------------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	<b>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>1</b>	<b>ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ</b> ❖ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน ❖ ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ❖ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด
<b>2</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</b> ❖ ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง
<b>3</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</b> ❖ ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ❖ ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ❖ ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ ❖ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
<b>4</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ</b> ❖ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา ❖ ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล ❖ สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
<b>5</b>	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ</b> ❖ พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล





สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : ความมั่นใจในตนเอง

กลุ่มงาน :

Competency: Self Confidence

ตำแหน่ง :

<b>คำจำกัดความ (Definition)</b>	ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง
-------------------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล <ul style="list-style-type: none"><li>❖ ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด</li><li>❖ ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน</li></ul>
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ <ul style="list-style-type: none"><li>❖ กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม</li><li>❖ แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน</li></ul>
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมั่นใจในความสามารถของตน <ul style="list-style-type: none"><li>❖ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้</li><li>❖ แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน</li></ul>
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย <ul style="list-style-type: none"><li>❖ ซอบงานที่ท้าทายความสามารถ</li><li>❖ แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง</li></ul>
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมากและกล้าแสดงจุดยืนของตน <ul style="list-style-type: none"><li>❖ เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง</li><li>❖ กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ</li><li>❖ กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</li></ul>



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

กลุ่มงาน :

Competency: Flexibility

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ❖ ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ❖ ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น ❖ เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ❖ มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ❖ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ ❖ ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ❖ ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ❖ ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

รหัส : กวก.

สมรรถนะ : ศิลปะการสื่อสารใจ

กลุ่มงาน :

Competency: Communication & Influencing

ตำแหน่ง :

คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<b>0</b>	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
<b>1</b>	นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา ❖ นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจ และระดับของผู้ฟัง
<b>2</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ ❖ นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน
<b>3</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ ❖ ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง ❖ คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
<b>4</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ ❖ วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม ❖ ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย ❖ คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น
<b>5</b>	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ ❖ แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล ❖ ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

**အပန်း ၆**

---

**พจนานุกรมสมรรถนะ:**

(Competency Dictionary)

**အပူနီ ၈**

---

# חכמות