



# ***IQM3303***

## ***Competency Management***

### **การจัดการสมรรถนะ**

อ.วุฒิปวงค์ จัฆตรีเมืองไทย

หัวหน้าสาขาวิชาพัฒนกรรมการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษา



wutipong.ja@ssru.ac.th



Master of Business Administration Program in Innovation in Human Capital Management and Entrepreneurship  
Bachelor of Science Program in Applied Statistics (Financial Business Statistics)



Master of Education Program in Higher Education (In progress)



Doctor of Philosophy Program in Vocational Education for Human Resource Development (In progress)

# คำอธิบายรายวิชา

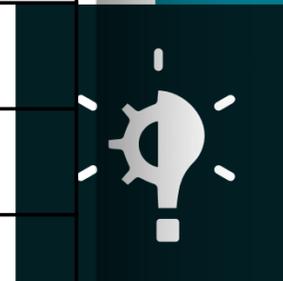
การสนับสนุน ส่งเสริม การพัฒนาขีดความสามารถแทนการปรับลดอัตรากำลังภายในองค์กร เพราะแท้จริงแล้วมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรในระยะยาว การพัฒนาขีดความสามารถจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่ถูกต้อง เพราะหากดำเนินการอย่างไม่เหมาะสม อาจทำให้มีผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นได้ องค์ความรู้ หลักการ และเครื่องมือที่เกี่ยวกับการจัดการ ขีดความสามารถที่เข้าใจได้ และกรณีศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม



Support capacity development instead of reducing the power rate under the organization because human beings are the most important resource of the organization in the long run, competency development requires accurate knowledge, because if performed improperly it can have a negative impact, knowledge, principles and tools related to management, comprehensible capacity and case studies can be put into practice in a concrete way.

# เกณฑ์การประเมิน

อักษร (เกรด)	ผลการศึกษา	ช่วงคะแนน	ค่าเร=ดับค=11นน
A	ดีเยี่ยม	86.00 – 100.00	4.00
A-	ดี	82.00 – 85.00	3.75
B+	ดีมาก	78.00 – 81.00	3.50
B	ดี	74.00 – 77.00	3.00
B-	ค่อนข้างดี	70.00 – 73.00	2.75
C+	ปานกลางค่อนข้างดี	66.00 – 69.00	2.50
C	ปานกลาง	62.00 – 65.00	2.00
C-	ปานกลางค่อนข้างอ่อน	58.00 – 61.00	1.75
D+	ค่อนข้างอ่อน	54.00 – 57.00	1.50
D	อ่อน	50.00 – 53.00	1.00
D-	อ่อนมาก	46.00 – 49.00	0.75
F	ตก	00.00 – 45.00	0.00
I	ผลการเรียนไม่สมบูรณ์	-	-



## ภาระงาน

# 60



## การทดสอบ

# 40



# Competency





เป็นปัจจัยในการทำงานที่**เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน**ให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่ การพัฒนาองค์การ

องค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการหรือ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

# สมรรถนะ Competency



# ความเป็นมาของ สมรรถนะ



แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ. 1960



ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่



ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถทำงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ



ปี ค.ศ. 1994 แกรี แฮเมล และซีเค พรฮาธาธา (Gary Hamel และ C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ



# ความเป็นมาของ สมรรถนะ



ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจ พบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning



หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น



# ความหมายของ สมรรถนะ



**แมคเคิลแลนด์** กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

**สก๊อต บี พาร์รี (Scott B. Parry)** ให้นิยาม สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา



**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)** กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร



# ความหมายของ สมรรถนะ

**อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์** ได้นิยามสมรรถนะไว้ว่า คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น



จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ จึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า



# องค์ประกอบของสมรรถนะ





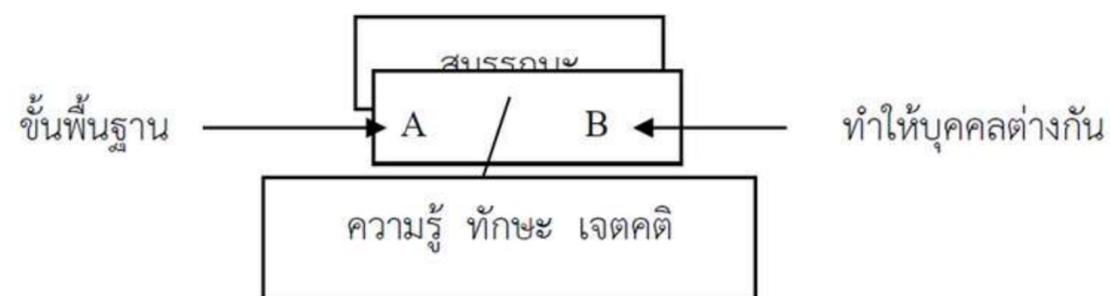
# องค์ประกอบของ สมรรถนะ



จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะ  
รวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะ  
และแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)



ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง  
3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ  
แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจาก  
ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจหรือความรู้ ทักษะ และ  
เจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ





# องค์ประกอบของ สมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ



## 1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น



## 2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน





# องค์ประกอบของ สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ



## 1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของ นักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะ เลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก



## 2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือ บทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถ ในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น





# องค์ประกอบของ สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ



### 3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น



### 4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น





# องค์ประกอบของ สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ



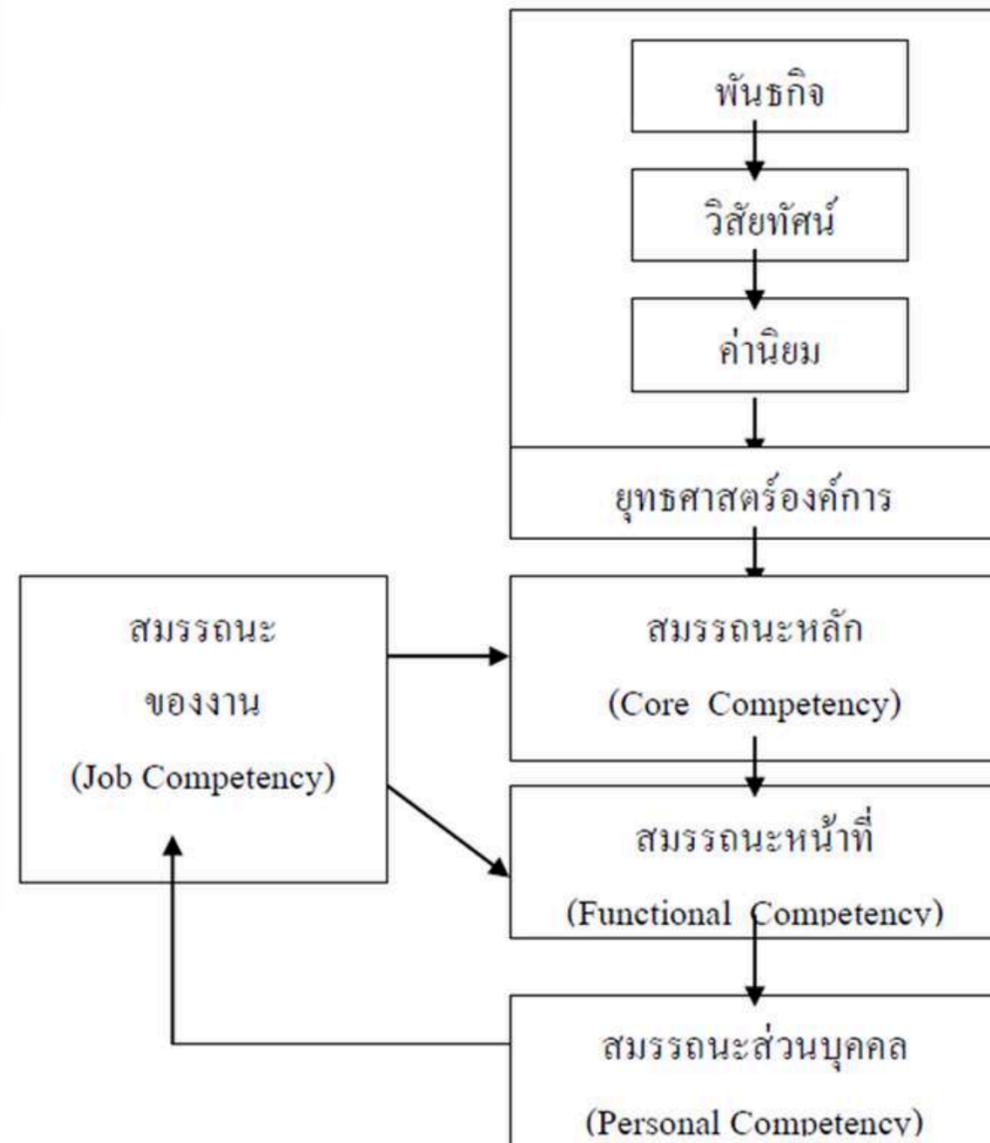
## 5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น



การกำหนดสมรรถนะ หรือ การสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ

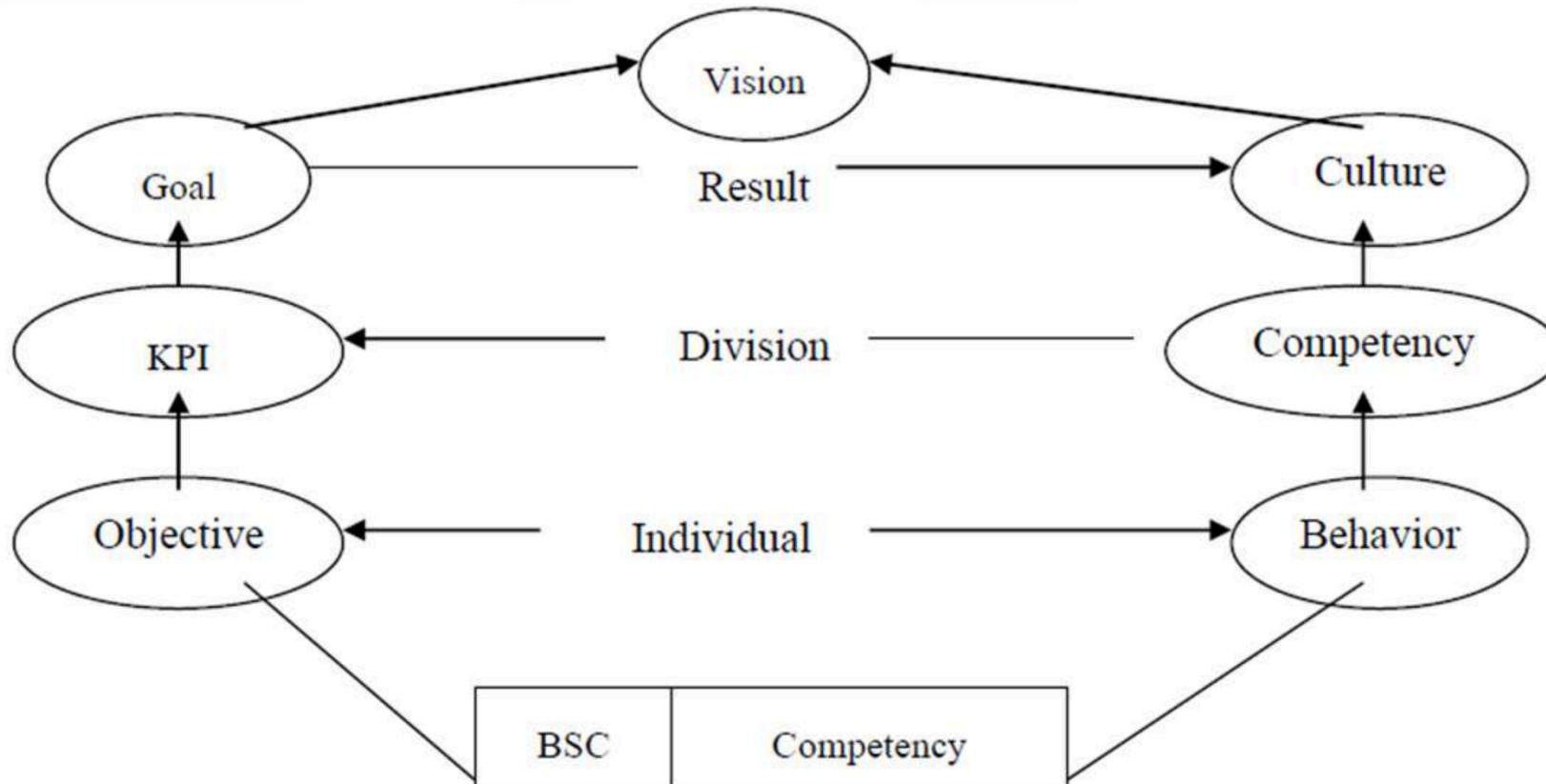


# การกำหนดสมรรถนะ





ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน  
ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance  
Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน  
มาใช้ถึงความสัมพันธ์ในระบบบริหาร



# การกำหนด สมรรถนะ





# การกำหนด สมรรถนะ



ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคล มาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัย ก็จะทำได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบ สมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิต ใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็วและสะดวก แต่จะไม่เห็น ความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้



### **สมรรถนะส่วนบุคคล**

ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น



### **สมรรถนะของผู้จัดการ**

ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

# ตัวอย่างสมรรถนะ

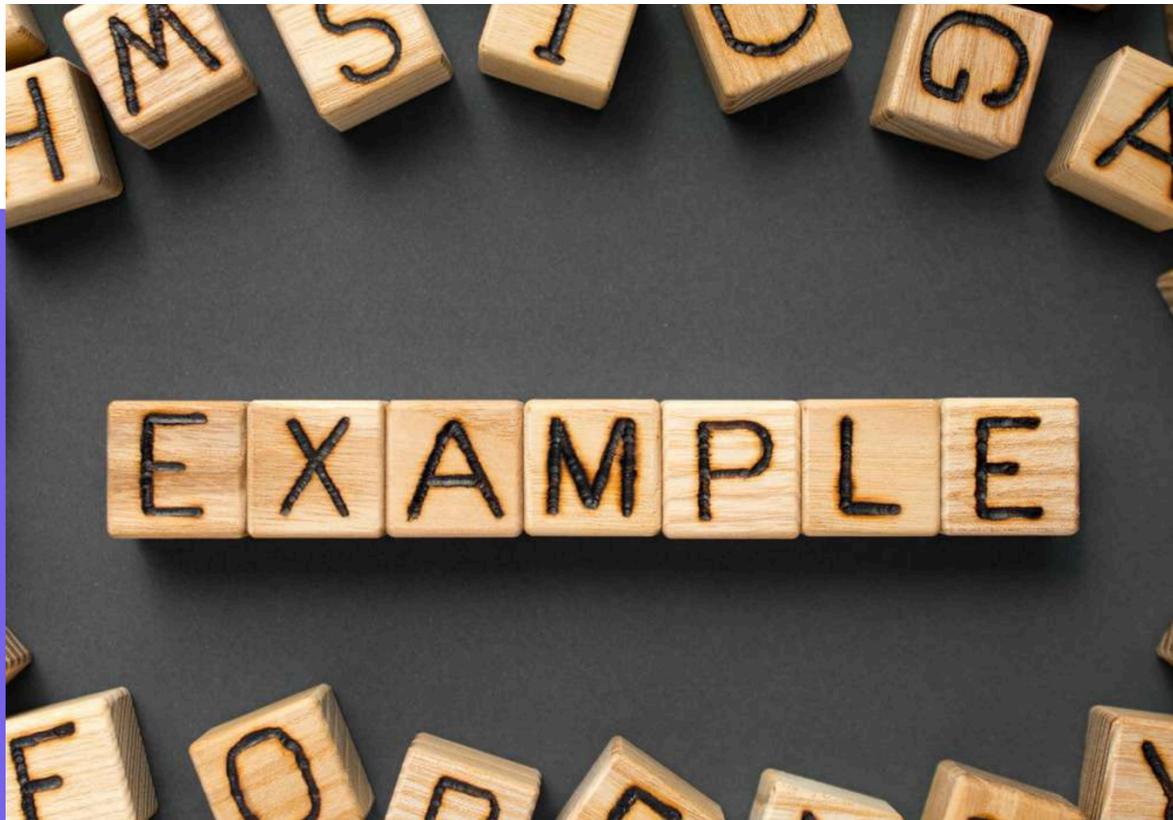
# การวัดสมรรถนะ

- ✓ 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance)
- ✓ 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance)
- ✓ 2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview)
- ✓ 2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center)
- ✓ 2.5 360 degree feedback

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคน ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไรเคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 5 ลักษณะ คือ



องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร) มีข้าราชการในสายงานต่าง ๆ สายงาน ซึ่งข้าราชการในแต่ละระดับของสายงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักตามกรอบที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) กำหนด โดยคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละระดับชั้นงานของตำแหน่งเพื่อเป็นมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารผลงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะหลัก ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก ดังนี้

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของพนักงานส่วนตำบลบ้านไทร มีดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความเข้าใจในกรและออทระบบงาน	การบริการเป็นเลิศ	การทำงานเป็นทีม
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>					
- ระดับต้น	2	2	2	2	2
- ระดับกลาง	3	3	3	3	3
- ระดับสูง	4	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3

## 1.2 ความหมาย ระดับ ตัวชี้วัดพฤติกรรม และเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดกระทำได้มาก่อน

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	พยายามทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา	ร้อยละของงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลา	งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาร้อยละ 91-100	งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาร้อยละ 81-90	งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาร้อยละ 71-80	งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาร้อยละ 61-70	งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาร้อยละ 60
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ร้อยละของงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด	งานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 91-100	งานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 81-90	งานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 71-80	งานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 61-70	งานบรรลุเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 60
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ทำให้การทำงานดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	ร้อยละของงานที่การปฏิบัติมีการปรับปรุงและพัฒนาดีขึ้นกว่าเดิม	งานที่ได้รับมอบหมายมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นร้อยละ 91-100	งานที่ได้รับมอบหมายมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นร้อยละ 81-90	งานที่ได้รับมอบหมายมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นร้อยละ 71-80	งานที่ได้รับมอบหมายมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นร้อยละ 61-70	งานที่ได้รับมอบหมายมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นต่ำกว่าร้อยละ 60
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	ร้อยละของการปฏิบัติที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิม	งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิมร้อยละ 91-100	งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิมร้อยละ 81-90	งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิมร้อยละ 71-80	งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิมร้อยละ 61-70	งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่ำกว่าเดิมร้อยละ 60
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	ร้อยละของภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ	ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 91-100	ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 81-90	ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 71-80	ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 61-70	ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ 60

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของพนักงานส่วนตำบลบ้านไทร มีดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความเข้าใจในกรและอัตราระบบงาน	การบริการเป็นเลิศ	การทำงานเป็นทีม
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>					
- ระดับต้น	2	2	2	2	2
- ระดับกลาง	3	3	3	3	3
- ระดับสูง	4	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	ยึดมั่นในจรรยาข้าราชการและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบและวินัยของข้าราชการ	จำนวนครั้งของการถูกตักเตือนทางวินัย	ไม่เคยถูกตักเตือนทางวินัยและได้รับรางวัลยกย่องการทำดี	ไม่เคยถูกตักเตือนทางวินัยและได้รับคำชมเชย	ไม่เคยถูกตักเตือนทางวินัย	เคยถูกตักเตือนทางวินัย 1 ครั้ง	เคยถูกตักเตือนทางวินัยมากกว่า 1 ครั้ง
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	ระดับของการปฏิบัติตามคำปฏิญาณที่ได้กล่าวไว้	ปฏิบัติตามคำพูดทุกครั้งและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน	ปฏิบัติตามคำพูดทุกครั้งและกล้ายืนยันความถูกต้อง	ปฏิบัติตามคำพูดทุกครั้ง	ไม่ปฏิบัติตามคำพูดที่ให้ไว้ 1 ครั้ง	ไม่ปฏิบัติตามคำปฏิญาณที่ให้ไว้มากกว่า 1 ครั้ง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมุ่งพิทักษ์ประโยชน์ของทางราชการ	ระดับของการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม	ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	ให้โอกาสกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	ให้ความใส่ใจต่อความรู้สึกต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	ให้ความสำคัญต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมไม่อคติ	เลือกปฏิบัติต่อผู้อื่น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ	ระดับของการปฏิบัติโดยยึดผลประโยชน์ของประเทศ แม้นตนเองจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ลำบาก	กล้าตัดสินใจให้เกิดความถูกต้อง ความเป็นธรรม แม้นต้องเกิดผลต่อตำแหน่งหน้าที่	กล้าตัดสินใจให้เกิดความถูกต้อง ความเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์	กล้าตัดสินใจให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ของทางราชการ	กล้าตัดสินใจและปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียม	มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับบริการ
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ชื่อเสียงของประเทศแม้ในสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความมั่นคงในหน้าที่ การงานและชีวิต	ระดับของการปฏิบัติโดยยึดผลประโยชน์ของประเทศแม้กระทั่งต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง	ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศแม้กระทั่งต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง	ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศแม้ต้องกระทบต่อเงินเดือนและค่าตอบแทน	ปกป้องผลประโยชน์ของอบต.โดยยืนหยัดอยู่บนหลักการความถูกต้องและเป็นธรรม	ปกป้องผลประโยชน์ของอบต.แม้นต้องทำงานด้วยความยากลำบากและต้องทุ่มเททำงานที่ยุ่งยาก	เพิกเฉยต่อการปกป้องผลประโยชน์ของ อบต.

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

**1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของพนักงานส่วนตำบลบ้านไทร มีดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	การมุ่งสัมฤทธิ์	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความเข้าใจในกรและองค์ระบบงาน	การบริการเป็นเลิศ	การทำงานเป็นทีม
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>					
- ระดับต้น	2	2	2	2	2
- ระดับกลาง	3	3	3	3	3
- ระดับสูง	4	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน/ระดับที่คาดหวัง				
			5	4	3	2	1
1	เข้าใจสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างขององค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ กฎระเบียบตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ	ระดับของการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามลำดับขั้น	มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาถูกต้อง ร้อยละ 91-100	มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาถูกต้อง ร้อยละ 81-90	มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาถูกต้อง ร้อยละ 71-80	มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาถูกต้อง ร้อยละ 61-70	มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาถูกต้อง ร้อยละ 60
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ	รับรู้ได้ว่า ใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร และใครเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในองค์กร	เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม	เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาได้	เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้	เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบงาน
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร	ระดับความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	มีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมและปฏิบัติตามแบบวัฒนธรรมขององค์กร	เข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรและมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร	เข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องรักษา สัญญาตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน	เข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเอื้ออาทรต่อกัน	เข้าใจถึงองค์กรมีการมุ่งเน้นความร่วมมือในการทำงาน
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสการเมืองในองค์กรและในภาครัฐโดยรวม	ความเข้าใจในกระแสการเมืองในองค์กร	การนำความรู้มาใช้ในการผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์ที่เหมาะสมให้บรรลุผลเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมตามแผนงานที่กำหนดไว้	มีการศึกษานโยบายภาครัฐ กระแสการเมืองโลก ความเชื่อมโยงวิเคราะห์ผลที่จะมีต่อหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ	มีการนำวิเคราะห์นโยบายภาครัฐมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	มีการนำนโยบายภาครัฐในภาพรวมมาใช้ในการวางแผนผลักดันภารกิจที่รับผิดชอบ	มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องระหว่างนโยบายขององค์กรและกระแสการเมือง
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจมูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร	ระดับความเข้าใจมูลเหตุพื้นฐานขององค์กร	มีการนำประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจของหน่วยงานของตน เพื่อใช้แปลงวิกฤติให้เป็นโอกาส	มีการกำหนดจุดยืนและท่าทีตามภารกิจในหน้าที่อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและชาติเป็นสำคัญ	มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดยืนและท่าทีตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ	มีแผนปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการองค์กร / แผนพัฒนา / แผนบริหารความเสี่ยง	มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่ คาดหวังของพนักงานส่วนตำบลบ้านไทร มีดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	การมุ่งสัมฤทธิ์	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความเข้าใจในกรและอัตราระบบงาน	การบริการเป็นเลิศ	การทำงานเป็นทีม
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>					
- ระดับต้น	2	2	2	2	2
- ระดับกลาง	3	3	3	3	3
- ระดับสูง	4	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3

4.การบริการเป็นเลิศ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน/ระดับที่คาดหวัง				
			5	4	3	2	1
1	ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ทำด้วยความเต็มใจและให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในมิติการบริการที่สุภาพ	ให้บริการด้วยความเต็มใจ เสียสละเวลาเพื่อประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการอย่างรวดเร็ว	ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แนะนำขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรับบริการ	บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส และรายงานผลการปฏิบัติให้ผู้รับบริการทราบเป็นระยะ ๆ	บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส ให้คำแนะนำและติดตามเรื่องให้ผู้รับบริการ	บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาหรือช่วยหาแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แก้ง้าวหรือปิดบัง	ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจ	เสียสละเวลาส่วนตัวอาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการเผชิญปัญหาความยากลำบาก	แจ้งให้ผู้รับบริการทราบถึงความก้าวหน้าในเรื่องที่ขอรับบริการ	ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการได้รับความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร	รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาอย่างเต็มความสามารถ	ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส วาจาสื่อไพเราะ
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน	ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 91 - 100	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 81 - 90	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 71 - 80	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 61 - 70	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ต่ำกว่าร้อยละ 60
4	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อสนองตอบความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	ระดับความพึงพอใจในการให้บริการ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 91 - 100	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 81 - 90	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 71 - 80	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ร้อยละ 61 - 70	ความพึงพอใจของผู้รับบริการในมิติการบริการที่เป็นมิตร ต่ำกว่าร้อยละ 60
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาวและพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	การแสดงออกด้านการบริการ	เป็นตัวแทนของหน่วยงาน/ องค์กรในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และถ่ายทอดหลักปฏิบัติในการให้บริการแก่รับบริการ	ตระหนักถึงการดูแลและรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม สังคม และสิ่งแวดล้อม เสมือนประโยชน์ของตน	ยอมสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถึงแม้จะไม่มีคนเห็นหรือได้รับคำยกย่องสรรเสริญ	เต็มใจให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นโดยไม่รู้สึกรับรอง หรือคิดว่าช่วยคนอื่นแล้วเราจะได้อะไรตอบแทน	เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ และตอบสนองความต้องการด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจด้วยบริการที่มีคุณภาพ

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของพนักงานส่วนตำบลบ้านไทร มีดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	การมุ่งสัมฤทธิ์	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความเข้าใจในกรและอัตราระบบงาน	การบริการเป็นเลิศ	การทำงานเป็นทีม
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>					
- ระดับต้น	2	2	2	2	2
- ระดับกลาง	3	3	3	3	3
- ระดับสูง	4	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>					
- ระดับต้น	1	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3	3

5.การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน/ระดับที่คาดหวัง				
			5	4	3	2	1
1	ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายสำเร็จ	ร้อยละความสำเร็จของงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบภายในองค์กร	งานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากทีมสำเร็จร้อยละ 91-100	งานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากทีมสำเร็จร้อยละ 81-90	งานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากทีมสำเร็จร้อยละ 71-80	งานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากทีมสำเร็จร้อยละ 61-70	งานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากทีมสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ 60
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ข้อมูลที่โปร่งใสและให้ความร่วมมือกับทีมเป็นอย่างดี	ความพึงพอใจของผู้ร่วมทีมต่อผู้รับการประเมิน	แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ	เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น	เชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้ด้วยดี	สร้างความสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจและร่วมวางแผนในการทำงานของทีม	ระดับความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน	เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน	ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม	รับบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	ระดับการให้การสนับสนุนและรักษามิตรภาพ	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวันระต่างๆ ให้งานสำเร็จ	การยอมรับและให้เกียรติลักษณะเฉพาะของบุคคลตามที่เขาเป็น ให้เกียรติและเคารพ ในคุณค่าของบุคคล มีความเป็นมิตรและความอบอุ่นใจแก่ผู้อื่น	ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ	ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม	แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติงานเป็นทีม	ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ	กระตุ้นให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้	กำหนดโครงการเพื่อให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเป็นทีม	กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการทำงานของทีม โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.3 สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร

สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในหน้าที่การบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่วไป มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง			
	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ความสามารถในการพัฒนาคน	การคิดเชิงกลยุทธ์
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>				
- ระดับต้น	2	2	2	2
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3

## 1.4 ความหมาย ระดับ ตัวชี้วัดพฤติกรรม และเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จผล							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงได้	ระดับความสามารถในการอธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	อธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	อธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	อธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างครบถ้วน	อธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้บ้างแต่ไม่ครบถ้วนทั้งหมด	อธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้บ้างแต่ไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	ให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	ให้ความร่วมมือและมอบหมายให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร	ไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมในการปรับเปลี่ยนองค์กรเลย
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน	ระดับความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรใน อบต.	บุคลากรของ อบต.บ้านไทรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง	บุคลากรของ อบต.บ้านไทรเห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	บุคลากรของ อบต.บ้านไทรรับทราบในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน	บุคลากรของ อบต.บ้านไทรรับทราบในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น	บุคลากรของ อบต.บ้านไทรรับทราบในการเปลี่ยนแปลงและเกิดการต่อต้าน
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีกระบวนการงานที่ดีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนในการปรับเปลี่ยน	มีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงครบทุกประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	มีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเพียงบางประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	สนับสนุนและร่วมวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	มอบหมายให้มีการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน อบต.	มีการดำเนินการว่าจะดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของ อบต.	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา อบต. ร้อยละ 91 - 100	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา อบต. ร้อยละ 81 - 90	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา อบต. ร้อยละ 71 - 80	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา อบต. ร้อยละ 61 - 70	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา อบต. ต่ำกว่าร้อยละ 60

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.3 สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร

สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในหน้าที่การบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่วไป มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง			
	การเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ความสามารถในการพัฒนาคน	การคิดเชิงกลยุทธ์
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>				
- ระดับต้น	2	2	2	2
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3

2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแลและให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐานวัด				
			5	4	3	2	1
1	บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	ระดับความสามารถในการดำเนินการประชุมได้ดีเมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้เข้าร่วมประชุม	เป็นประธานในประชุม และสามารถดำเนินการได้จนเสร็จสิ้น	เป็นคณะทำงานในที่ประชุมและดำเนินการได้เสร็จสิ้น	เป็นกรรมการในที่ประชุมและดำเนินการได้เสร็จสิ้น	เป็นเลขานุการในที่ประชุมและดำเนินการได้เสร็จสิ้น	เป็นผู้ช่วยเลขานุการในที่ประชุมและดำเนินการได้จนเสร็จสิ้น
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของหน่วยงานโดยกำหนดทิศทางการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสร้างกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานจนงานสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย	ร้อยละของความสำเร็จของงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ	งานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100	งานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 96-99	งานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 91-95	งานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 86-90	งานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 81-85
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การช่วยเหลือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	ร้อยละของความสำเร็จของงานที่ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ	งานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบช่วยเหลือบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 100	งานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบช่วยเหลือบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 96-99	งานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบช่วยเหลือบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 91-95	งานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบช่วยเหลือบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 86-90	งานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบช่วยเหลือบรรลุผลสำเร็จร้อยละ 81-85
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ	ร้อยละของการมีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร้อยละ 100	มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร้อยละ 96-99	มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร้อยละ 91-95	มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร้อยละ 86-90	มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานต่ำกว่าร้อยละ 85
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำพาทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้	ร้อยละของความสามารถในการนำทีมงานที่ทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จลุล่วงได้	มีความสามารถในการนำทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 100	มีความสามารถในการนำทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 96-99	มีความสามารถในการนำทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 91-95	มีความสามารถในการนำทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 86 - 90	มีความสามารถในการนำทีมงานเพื่อให้พันธกิจระยะยาวขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ต่ำกว่าร้อยละ 85

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.3 สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร

สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในหน้าที่การบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่วไป มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง			
	การเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ความสามารถในการพัฒนาคน	การคิดเชิงกลยุทธ์
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>				
- ระดับต้น	2	2	2	2
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3

3. ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching - DC) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	สามารถสอนงานหรือให้คำแนะนำอย่างละเอียดหรือด้วยการสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชา	มีการนำผลการสอนงานที่ทำแล้วไปพัฒนาต่อยอดให้สูงขึ้น	มีการประเมินผลการสอนงาน	มีการใช้เทคนิคการสอนงานที่ดี	มีการวางแผนการสอนงาน	มีการประเมินความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ	ร้อยละของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาภายใต้คำแนะนำ	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 91 ขึ้นไป	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 81-90	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 71-80	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 61-70	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 60
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงาน	ระดับความสำเร็จในการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ	มีการมอบหมายงานติดตามผลการปฏิบัติงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะและมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างดียิ่ง	มีการมอบหมายงานติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	มีการมอบหมายงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	มีการมอบหมายงานและอธิบายรายละเอียดต่อการปฏิบัติ	มีการมอบหมายงานที่ยากต่อการปฏิบัติและไม่อธิบายรายละเอียดให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา	มีการประเมินศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นที่เสี่ยงในการแก้ไขปัญหาคือการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและติดตามผลการดำเนินงาน	มีการประเมินศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงาน	มีการประเมินศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาและจัดทำแผนในการให้คำแนะนำ	มีการประเมินศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการสอนงานและมอบหมายงานในกอง	มีการนำระบบการสอนงานและมอบหมายงานมาใช้ในการพัฒนางานและมีแผนรองรับความเสี่ยง	มีการนำระบบการสอนงานและมอบหมายงานมาใช้ในการพัฒนางาน	มีการสื่อสารระบบการสอนงานและมอบหมายงานมาใช้ในการพัฒนางานของ อบต.	มีการศึกษาและวิเคราะห์ระบบการสอนงานและการมอบหมายงานมาใช้ในการพัฒนา อบต.	มีการวางแผนพัฒนาระบบการสอนงานและมอบหมายงานมาใช้ในการพัฒนา อบต.

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.3 สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร

สมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในหน้าที่การบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่ว ๆ ไป มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำตัวผู้บริหาร ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง			
	การเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ความสามารถในการพัฒนาคน	การคิดเชิงกลยุทธ์
<b>1.นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล (บริหารท้องถิ่น)</b>				
- ระดับต้น	2	2	2	2
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	4	4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>4. นักบริหารงานช่าง (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3
<b>5.นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (อำนวยการ)</b>				
- ระดับต้น	1	1	1	1
- ระดับกลาง	2	2	2	2
- ระดับสูง	3	3	3	3

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตราวัด				
			5	4	3	2	1
1	เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจในงานของตนเองได้	ระดับความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรม	อธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	อธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างถูกต้อง	อธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่	อธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้บ้าง แต่ไม่ทั้งหมด	ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงนโยบายและภารกิจ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างถูกต้อง
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	ระดับความสามารถในการประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้	สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง	สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ถูกต้องเป็นบางส่วน	ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำทฤษฎีหรือแนวความคิดที่ซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบได้	ระดับความสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ซับซ้อนและบูรณาการในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ความสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ซับซ้อนและบูรณาการในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น Scenario Planning	สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ซับซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น ทฤษฎี 7S	มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีอย่างง่ายในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น SWOT	มีการประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการอย่างง่ายในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น Goal Setting	ไม่มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ซับซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะองค์รวม	ระดับความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ของหน่วยงาน	ความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	ความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ของส่วนราชการที่ตนเองรับผิดชอบ	ความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	ความสามารถในการอธิบายปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ของส่วนราชการที่ตนเองรับผิดชอบ
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	ระดับความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและมีการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและมีการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและมีการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงบ้าง	ไม่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	ไม่เห็นว่าเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.5 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร จำเป็นจะต้องมีนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่ ก.ด.กำหนด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้วิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำสายงาน ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง											
	การมุ่งเน้นความปลอดภัย	การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	ความเข้าใจพื้นที่และการเมือง	ศิลปะการโน้มน้าว จูงใจ	การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ	การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน	ความละเอียดรอบคอบความถูกต้อง	การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
<b>1.ปลัด/รองปลัด อบต. (บริหารท้องถิ่น)</b>												
- ระดับต้น										2	2	2
- ระดับกลาง										3	3	3
- ระดับสูง										4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>												
- ระดับต้น				2	2		2	2				2
- ระดับกลาง				3	3		3	3				3
- ระดับสูง				4	4		4	4				4
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>												
- ระดับต้น				2	2		2	2				2
- ระดับกลาง				3	3		3	3				3
- ระดับสูง				4	4		4	4				4

## 1.6 ความหมาย ระดับและตัวชี้วัดพฤติกรรม และเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้							
1	มีความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์หรือแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ ได้	ระดับความสามารถในการวิเคราะห์และแตกประเด็นปัญหาทางที่รับผิดชอบ	สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ แยกประเด็นปัญหาและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาใน งานที่รับผิดชอบ	สามารถวิเคราะห์และแตกประเด็นปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบพร้อมยกตัวอย่างได้	สามารถอธิบายและแตกประเด็นปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้	สามารถอธิบายงานและเข้าใจปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้	สามารถอธิบายงานที่ตนเองรับผิดชอบได้
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ของปัญหาหรืองานโดยสามารถระบุเหตุและผล ข้อดี ข้อเสียในประเด็นต่าง ๆ และวางแผนงานตามลำดับความสำคัญ	ระดับความเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน	สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ แยกประเด็นปัญหาและเสนอแนวทางการแก้ไข ปัญหาในงานที่ตนเอง รับผิดชอบกับงานที่ เกี่ยวข้องในกระบวนการงาน เดียวกันได้	สามารถวิเคราะห์ ความสัมพันธ์และแตก ประเด็นปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบกับงานที่ เกี่ยวข้องในกระบวนการงาน เดียวกันได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์และแตก ประเด็นปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบกับงาน ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการงานเดียวกันได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์และเข้าใจ ปัญหาของงานที่ตนเอง รับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่ เกี่ยวข้องในกระบวนการงาน เดียวกันได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบกับงาน ที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการงานเดียวกันได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองานและสามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของสถานการณ์ โดยวางแผน ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาในการวางแผนงานที่รับผิดชอบ	สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ แยกประเด็น ปัญหาของกระบวนการงานที่ ซับซ้อนและคาดการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ รับผิดชอบได้	สามารถวิเคราะห์ ความสัมพันธ์และแตก ประเด็นปัญหาของ กระบวนการงานที่ซับซ้อนที่ รับผิดชอบได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ทั้ง กระบวนการงานและแตก ประเด็นปัญหาของ กระบวนการงานที่ซับซ้อนที่ตนเองรับผิดชอบได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ของงานทั้ง กระบวนการงานและปัญหาที่ ซับซ้อนที่รับผิดชอบได้	สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ของงานทั้ง กระบวนการงานที่ซับซ้อนที่ รับผิดชอบได้
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ วางแผนและคาดการณ์ปัญหา พร้อมวางแผนแนวทางป้องกันปัญหาล่วงหน้า ในงานที่ซับซ้อนได้	ระดับความสามารถ วิเคราะห์ และวางแผน งานที่ซับซ้อน	สามารถวิเคราะห์ วางแผน และคาดการณ์ปัญหา พร้อมวางแผนแนวทาง การป้องกันปัญหาล่วงหน้า ที่ ซับซ้อนในงานที่ตนเอง รับผิดชอบได้	สามารถวิเคราะห์ วางแผน และคาดการณ์ปัญหาของ งานที่รับผิดชอบที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการงาน อื่นได้	สามารถวิเคราะห์แตก ประเด็นปัญหาและ วางแผนงานที่รับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการงานอื่นได้	สามารถอธิบาย วิเคราะห์ และวางแผนงานที่ รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการงานอื่นได้	สามารถอธิบายวิเคราะห์ งานที่รับผิดชอบที่ เกี่ยวข้องกับ กระบวนการงานอื่นได้
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงาน การทำงานและหาทางเลือก สำหรับป้องกันหรือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น	ระดับของการใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการ กำหนดแผนการทำงาน	สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์สภาพปัญหา และสามารถสร้างเทคนิค ใหม่ ๆ เพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นได้	สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์สภาพปัญหา และสามารถพัฒนาเทคนิค ต่าง ๆ ในการสร้างแนว ทางการป้องกันปัญหาได้	สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์สภาพปัญหา และประยุกต์ใช้เทคนิค ต่าง ๆ ในการสร้าง แนวทางป้องกันปัญหา ได้	สามารถใช้เทคนิคในการ วิเคราะห์ที่หลากหลายใน การพิจารณาสภาพของ ปัญหาในภาพรวมทั้งหมด ได้	สามารถใช้เทคนิคในการ วิเคราะห์ แยกแยะ ประเด็นปัญหาใน ภาพรวมทั้งหมดได้

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.5 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร จำเป็นจะต้องมีนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่ ก.ด.กำหนด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้วิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำสายงาน ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง												
	การมุ่งเน้นความปลอดภัย	การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ	ความเข้าใจพื้นที่และกาการเมือง	ศิลปะการโน้มน้าว จูงใจ	การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ	การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน	ความละเอียดรอบคอบความถูกต้อง	การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ	สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
<b>1.ปลัด/รองปลัด อบต. (บริหารท้องถิ่น)</b>													
- ระดับต้น										2	2	2	
- ระดับกลาง										3	3	3	
- ระดับสูง										4	4	4	
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4

2. การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness) หมายถึง การเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาหรือสร้างโอกาสด้วย

ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐานวัด				
			5	4	3	2	1
1	เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ	ร้อยละของความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ	ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 91 ขึ้นไป	ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 81 - 90	ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 71 - 80	ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 61 - 70	ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนได้รับการแก้ไขสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ 60
2	จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤตเฉพาะหน้าได้	ร้อยละของปัญหาที่มีความยุ่งยากที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้สำเร็จ	ปัญหาที่ยุ่ยากได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 91 ขึ้นไป	ปัญหาที่ยุ่ยากได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 81 - 90	ปัญหาที่ยุ่ยากได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 71 - 80	ปัญหาที่ยุ่ยากได้รับการแก้ไขสำเร็จร้อยละ 61 - 70	ปัญหาที่ยุ่ยากได้รับการแก้ไขสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ 60
3	การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น	ระดับการแก้ไขปัญหาระยะสั้น	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างโอกาสเพื่อป้องกันปัญหาในระยะสั้นได้	มีการติดตามผลการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะสั้น ๆ ได้	ทดลองนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะสั้นได้	มีการวางแผนการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะสั้นได้	วิเคราะห์ปัญหาในระยะสั้นได้
4	เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะกลาง	ระดับการแก้ไขปัญหาระยะกลาง	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างโอกาสเพื่อป้องกันปัญหาในระยะกลางได้	มีการติดตามผลการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะกลางได้	ทดลองนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะกลางได้	มีการวางแผนการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะกลางได้	วิเคราะห์ปัญหาในระยะกลางได้
5	เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว	ระดับการแก้ไขปัญหาระยะยาว	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างโอกาสเพื่อป้องกันปัญหาในระยะยาวได้	มีการติดตามผลการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะยาวได้	ทดลองนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะยาวได้	มีการวางแผนการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ไขปัญหาระยะยาวได้	วิเคราะห์ปัญหาในระยะยาวได้

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.5 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร จำเป็นจะต้องมีนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่ ก.ด.กำหนด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้วิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำสายงาน ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง												
	การมุ่งเน้นความปลอดภัย	การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ	ความเข้าใจพื้นที่และการเมือง	ศิลปะการโน้มน้าว จูงใจ	การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ	การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน	ความละเอียดรอบคอบความถูกต้อง	การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ	สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น
<b>1. ปลัด/รองปลัด อบต. (บริหารท้องถิ่น)</b>													
- ระดับต้น											2	2	2
- ระดับกลาง											3	3	3
- ระดับสูง											4	4	4
<b>2. นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4

3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบถูกต้องตามกฎระเบียบ	ร้อยละของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ปฏิบัติตามกฎระเบียบร้อยละ 100	ปฏิบัติตามกฎระเบียบร้อยละ 90-99	ปฏิบัติตามกฎระเบียบร้อยละ 80-89	ปฏิบัติตามกฎระเบียบร้อยละ 70-79	ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่ำกว่าร้อยละ 70
2	ตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ร้อยละของความผิดพลาดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	งานที่ตนเองรับผิดชอบไม่มีความผิดพลาด	งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 1-5	งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 6-10	งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 11-15	งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความผิดพลาดมากกว่าร้อยละ 15
3	ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้ร่วมงาน	ร้อยละของความผิดพลาดในงานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบ	งานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบไม่มีความผิดพลาด	งานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 1-5	งานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 6-10	งานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบมีความผิดพลาดร้อยละ 11-15	งานที่ตนเองและเพื่อนร่วมงานรับผิดชอบมีความผิดพลาดมากกว่าร้อยละ 15
4	มีการตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ	ร้อยละของความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลหรือโครงการ	ข้อมูลหรือโครงการที่รับผิดชอบมีความถูกต้องครบถ้วนร้อยละ 100	ข้อมูลหรือโครงการที่รับผิดชอบมีความถูกต้องครบถ้วนร้อยละ 95-99	ข้อมูลหรือโครงการที่รับผิดชอบมีความถูกต้องครบถ้วนร้อยละ 90-94	ข้อมูลหรือโครงการที่รับผิดชอบมีความถูกต้องครบถ้วนร้อยละ 85-89	ข้อมูลหรือโครงการที่รับผิดชอบมีความถูกต้องครบถ้วนต่ำกว่าร้อยละ 85
5	การพัฒนากระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน	นำระบบที่พัฒนาแล้วไปใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงานใน อบต.บ้านไทรได้จริง	นำระบบตรวจสอบไปทดลองใช้และปรับปรุงการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงานใน อบต.บ้านไทรได้	ดำเนินการจัดทำระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงานใน อบต.บ้านไทรได้	วางแผนการวางระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงานใน อบต.บ้านไทรได้	อธิบายการวางระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงานใน อบต.บ้านไทรได้

# ตัวอย่าง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร (อบต.บ้านไทร)

## 1.5 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร จำเป็นจะต้องมีนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่ ก.ด.กำหนด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทรได้วิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว มีรายละเอียดของสมรรถนะประจำสายงาน ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สายงานและระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง												
	การมุ่งมั่นและความปลอดภัย	การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	ความเข้าใจพื้นที่และการเมือง	ศิลปะการโน้มน้าว จูงใจ	การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ	การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน	ความละเอียดรอบคอบความถูกต้อง	การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ	สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น
<b>1.ปลัด/รองปลัด อบต. (บริหารท้องถิ่น)</b>													
- ระดับต้น											2	2	2
- ระดับกลาง											3	3	3
- ระดับสูง											4	4	4
<b>2.นักบริหารงานทั่วไป (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4
<b>3. นักบริหารงานการคลัง (อำนวยการ)</b>													
- ระดับต้น				2	2		2	2					2
- ระดับกลาง				3	3		3	3					3
- ระดับสูง				4	4		4	4					4

5. ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ (Understanding People and Creative Responding - UPCR) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้							
ระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	เกณฑ์มาตรฐาน				
			5	4	3	2	1
1	เข้าใจผู้อื่นและมีความยืดหยุ่นในการทำงานในหน้าที่	ร้อยละของความเข้าใจความหมายที่เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการต้องการสื่อสาร	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องร้อยละ 91 ขึ้นไป	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องร้อยละ 81-90 ขึ้นไป	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องร้อยละ 71-80	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องร้อยละ 61-70	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องต่ำกว่าร้อยละ 60
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด	ร้อยละของความเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ	เข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการได้ร้อยละ 91 ขึ้นไป	เข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการร้อยละ 81 - 90	เข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการได้ร้อยละ 71-80	เข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการได้ร้อยละ 61-70	เข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกและคำพูดของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ ต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงมา
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยาท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง	ระดับความเข้าใจในความหมายแฝงในคำพูด กิริยา ท่าทางและน้ำเสียง	เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย และสามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นได้อย่างอย่างน้อยหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้	เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย	เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง	เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในคำพูด กิริยา ท่าทางและน้ำเสียง	ไม่เข้าใจในความหมายแฝงในคำพูด กิริยา ท่าทางและน้ำเสียง
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและคำพูดในใจ	ระดับความเข้าใจในการสื่อสารกับผู้อื่น	เข้าใจน้อยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่นรวมถึงสามารถประโยชน์จากความเข้าใจเพื่อใช้ในการประสานงานด้านอื่น ๆ	ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน	เข้าใจน้อยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น	เข้าใจถึงพฤติกรรมและ ความรู้สึกของผู้อื่น	เข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่น
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น	ระดับความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่น	เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นจนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง	เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น	เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างชัดเจน	เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น	เข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น

# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
กรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 ได้วางรากฐานภายใต้หลักการและ  
แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3 ประการ ได้แก่



หลักการพัฒนาสมรรถนะ  
(Competency)



หลักการบริหารผลงาน  
(Performance  
Management)



หลักการพิทักษ์  
ระบบคุณธรรม  
(Merit)

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการ  
กรุงเทพมหานครปฏิบัติราชการ  
อย่างมี**คุณภาพ** มี**คุณธรรม** และ  
มี**คุณภาพชีวิต**ที่ดี

# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท  
ได้แก่



**สมรรถนะหลัก**



**สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร**



**สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)**

# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ



## สมรรถนะหลัก

กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมาตั้งแต่ปี 2550 โดยสังเคราะห์จากนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- คุณธรรมและจริยธรรม
- การบริการที่ดี
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ทำงานเป็นทีม
- การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ



# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ



## สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น โดยได้มีการอนุมัติให้ใช้สมรรถนะประจำผู้บริหาร กรุงเทพมหานครตั้งแต่ปี 2555 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

- สภาวะผู้นำ (Leadership)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)



# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ



## สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

- สมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 35 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ
- สมรรถนะทั้งหมดจำนวน 19 สมรรถนะ



# สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญ



## สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ๑) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป         | ๑๙) กลุ่มงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย      |
| ๒) กลุ่มงานสถิติ                  | ๒๐) กลุ่มงานบริการทางการแพทย์              |
| ๓) กลุ่มงานคอมพิวเตอร์            | ๒๑) กลุ่มงานเภสัชกรรม                      |
| ๔) กลุ่มงานนิติการ                | ๒๒) กลุ่มงานจิตวิทยา                       |
| ๕) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล          | ๒๓) กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์                 |
| ๖) กลุ่มงานปกครองและทะเบียน       | ๒๔) กลุ่มงานการพยาบาล                      |
| ๗) กลุ่มงานเทศกิจ                 | ๒๕) กลุ่มงานการบำบัดและฟื้นฟูสุขภาพประชาชน |
| ๘) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน  | ๒๖) กลุ่มงานสัตวแพทย์                      |
| ๙) กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์          | ๒๗) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์การแพทย์            |
| ๑๐) กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม           | ๒๘) กลุ่มงานสาธารณสุข                      |
| ๑๑) กลุ่มงานการท่องเที่ยว         | ๒๙) กลุ่มงานการศึกษา                       |
| ๑๒) กลุ่มงานการเงินและบัญชี       | ๓๐) กลุ่มงานวิศวกรรม                       |
| ๑๓) กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์ | ๓๑) กลุ่มงานผังเมือง                       |
| ๑๔) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์         | ๓๒) กลุ่มงานศิลปะสังคมและวัฒนธรรม          |
| ๑๕) กลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์         | ๓๓) กลุ่มงานช่างเทคนิค                     |
| ๑๖) กลุ่มงานสถาปัตยกรรม           | ๓๔) กลุ่มงานพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม    |
| ๑๗) กลุ่มงานเกษตรกรรม             | ๓๕) กลุ่มงานเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ          |
| ๑๘) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์           |  |

- การให้คำปรึกษาแนะนำ
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- การคิดวิเคราะห์
- ศิลปะการสื่อสาร
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- ความละเอียดรอบคอบ
- การสืบเสาะหาข้อมูล
- การดำเนินการเชิงรุก
- จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน
- ความคิดสร้างสรรค์
- การมองภาพองค์รวม
- การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน
- การจัดการและควบคุมงาน
- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม
- การให้ความสำคัญกับบริบทของพื้นที่
- ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย
- ความคิดเชิงบวก
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

# ตัวอย่างสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานครครุสามัญ

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๑. สนับสนุนทั่วไป	๑. นักจัดการงานทั่วไป ๒. เจ้าพนักงานธุรการ ๓. เจ้าพนักงานพัสดุ ๔. นักวิชาการพัสดุ	๑. การจัดการและควบคุมงาน ๒. ความละเอียดรอบคอบ ๓. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน
๒. สถิติ	๑. นักวิชาการสถิติ ๒. เจ้าพนักงานสถิติ ๓. เจ้าพนักงานเวชสถิติ	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การสืบเสาะหาข้อมูล ๓. ความละเอียดรอบคอบ
๓. คอมพิวเตอร์	๑. เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๒. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. ความคิดสร้างสรรค์ ๓. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
๔. นิติการ	๑. นิติกร ๒. นักวิชาการจัดหาที่ดิน	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การสืบเสาะหาข้อมูล ๓. การคิดวิเคราะห์
๕. ทรัพยากรบุคคล	๑. นักทรัพยากรบุคคล	๑. การมองภาพองค์รวม ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๖. ปกครองและทะเบียน	๑. พนักงานปกครอง ๒. เจ้าพนักงานปกครอง	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การให้คำปรึกษาแนะนำ ๓. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
๗. เทศกิจ	๑. เจ้าพนักงานเทศกิจ ๒. พนักงานเทศกิจ	๑. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน ๒. ความคิดเชิงบวก ๓. การจัดการและควบคุมงาน
๘. วิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๒. นักวิจัยการจราจร	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การมองภาพองค์รวม ๓. ความคิดเชิงบวก

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๑๑. การเงินและบัญชี	๑. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๒. นักวิชาการคลัง ๓. เจ้าพนักงานการคลัง ๔. นักบัญชี ๕. นักวิชาการเงินและบัญชี ๖. นักวิเคราะห์งบประมาณ ๗. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๑๒. เศรษฐกิจและการพาณิชย์	๑. เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ๒. นักวิชาการจัดเก็บรายได้	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
๑๓. ประชาสัมพันธ์	๑. เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ ๒. นักประชาสัมพันธ์	๑. ศิลปะการสื่อสาร ๒. ความคิดสร้างสรรค์ ๓. การสืบเสาะหาข้อมูล
๑๔. โสภทัศนุกรรม	๑. เจ้าพนักงานโสภทัศนศึกษา ๒. นักวิชาการโสภทัศนศึกษา ๓. นายช่างภาพ ๔. นักเวชนทัศน์	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน ๓. ความคิดสร้างสรรค์
๑๕. เกษตรกรรม	๑. นักวิชาการเกษตร ๒. เจ้าพนักงานการเกษตร	๑. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน ๒. การให้ความสำคัญกับบริบทของพื้นที่ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๑๖. วิทยาศาสตร์	๑. นักวิทยาศาสตร์ ๒. เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การจัดการและควบคุมงาน ๓. ความละเอียดรอบคอบ

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๓๓. สังคมสงเคราะห์	๑. นักสังคมสงเคราะห์	๑. การสืบเสาะหาข้อมูล ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๓๔. การท่องเที่ยว	๑. นักพัฒนาการท่องเที่ยว	๑. ความคิดสร้างสรรค์ ๒. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๓. การมองภาพองค์รวม
๓๕. พัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	๑. เจ้าพนักงานพัฒนาสังคม ๒. นักพัฒนาสังคม ๓. เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน ๔. นักวิชาการศูนย์เยาวชน	๑. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ๓. ความคิดเชิงบวก



# **ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)**

- สมรรถนะ ประกอบด้วย
1. การจัดการและควบคุมงาน
  2. ความละเอียดรอบคอบ
  3. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 1. การจัดการและควบคุมงาน

ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
1	<p><b>ใช้หลักการจัดการเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ติดตามความก้าวหน้าของงาน</li> <li>รายงานผลการปฏิบัติงานตามเวลาและวิธีการที่กำหนดไว้</li> </ul>
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวางแผนงานรวมถึงปฏิบัติตามแผนงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกับทีมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการเขียนแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกแผนงานลงในระบบสารสนเทศ</li> <li>ประสานงานและติดตามความก้าวหน้าของงานตามแผนงานที่กำหนดไว้</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 1. การจัดการและควบคุมงาน

ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวางแผนงานรวมถึงปฏิบัติตามแผนงาน (ต่อ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงแผนปฏิบัติงานของทีมให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการบันทึกการปรับปรุงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกลงในระบบสารสนเทศ</li> <li>รายงานผลการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 วางแผนและมอบหมายงานหรือแบ่งงานให้สมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองโดยมีการกำหนดรายการ หรือประเด็นสำคัญในแผน เช่น กิจกรรม ระยะเวลา ของกิจกรรม งบประมาณที่ต้องใช้ วิธีการดำเนินการ</li> <li>สร้างความเข้าใจแผนงานของหน่วยงานให้กับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการต่างๆ ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 1. การจัดการและควบคุมงาน

ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 วางแผนและมอบหมายงานหรือแบ่งงานให้สมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม (ต่อ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มอบหมายงานหรือแบ่งงานตามความเหมาะสมกับคุณลักษณะของสมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเป็นธรรม</li> <li>• ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการทำงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามและประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการทำงานของทีมเพื่อขับเคลื่อนให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงานที่วางไว้ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น จัดประชุมทีมงานเพื่อการติดตามงานหรือกำหนดให้ทีมจัดทำรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติตามแผนมาส่ง หรือออกไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่ หรือใช้กลไกอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 1. การจัดการและควบคุมงาน

ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามและประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน (ต่อ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หากทางพัฒนางาน หรือระบบงาน หรือมาตรฐานงานของหน่วยงาน เพื่อปรับการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการทำงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พยายามกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานสามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร เช่น กลยุทธ์ด้านกำลังคน กลยุทธ์ด้านการให้บริการ หรือกลยุทธ์ด้านระบบงาน เป็นต้น</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 2. ความละเอียดรอบคอบ

ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
1	<b>ตรวจทานงานของตนเอง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบเพื่อให้งานที่ส่งมอบถูกต้องครบถ้วน</li> </ul>
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับคุณภาพงานตนเอง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> </ul>
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 2. ความละเอียดรอบคอบ

ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 3. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน

เต็มใจทำงานภายใต้ภาวะกดดันในด้านต่างๆ เช่น ภาวะกดดันจากสถานการณ์ ทรัพยากร หรือระยะเวลาในการทำงานจำกัด กลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
1	<b>แสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสมภายใต้ภาวะกดดัน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกด้วยน้ำเสียง หรือกิริยาท่าทางที่เหมาะสมด้วยความเต็มใจเมื่อเผชิญกับภาวะกดดัน</li> </ul>
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และพยายามทำงานให้สำเร็จภายใต้ภาวะกดดัน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาทางทำงานให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดหลายด้าน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

# ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

## 3. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน

เต็มใจทำงานภายใต้ภาวะกดดันในด้านต่างๆ เช่น ภาวะกดดันจากสถานการณ์ ทรัพยากร หรือระยะเวลาในการทำงานจำกัด กลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความคิดอย่างมีสติเมื่อเผชิญกับภาวะกดดันทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างระบบหรือกลไกการทำงาน เพื่อลดภาวะกดดัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>



**Thank You**



# ทบทวนบทเรียน 1

ให้นิสิตดำเนินการอธิบายสมรรถนะในตำแหน่งงาน  
ที่นิสิตปฏิบัติอยู่ จำแนกเป็น

- ∅ สมรรถนะหลัก
- ∅ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

ว่าในตำแหน่งงานของท่านต้องประกอบไปด้วย  
อะไรบ้าง และมีวิธีการประเมินสมรรถนะอย่างไร



ให้นิสิตเขียนใส่กระดาษหรือโอแพด พร้อมทั้งจัดส่ง  
ในคลาสรูมเท่านั้น ไม่อนุญาตให้พิมพ์ส่ง