

เอกสารประกอบการบรรยาย
โครงการอบรมการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
เรื่อง
“สมรรถนะกับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น”
โดย
นายธนาวุฒิ โชติรัตนเพชร

วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.
ณ โรงแรมเดอะรอยัลริเวอร์ บางพลัด กรุงเทพฯ

การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

กรณีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

- ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ และแนวคิดในการพัฒนางาน ปรับปรุงงานในตำแหน่งใหม่
- ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน
- สมรรถนะทางการบริหาร

รูปแบบการประเมินสมรรถนะ

- การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา
- การประเมินโดยแบบทดสอบ
- ประเมินจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ
- การเขียนเรียงความ
- การสัมภาษณ์
- แบบสอบถาม
- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
- แบบสามร้อยหกสิบองศา

คำอธิบายสมรรถนะทางการบริหารและพฤติกรรมบังคับ
(ตามหนังสือสำนักงาน กพ.ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๒)

| ระดับสมรรถนะ | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบังคับ | ตัวอย่างพฤติกรรมที่ใช้อยู่ในแต่ละระดับ |
|---|--|---|
| ๑. สภาวะผู้นำ (Leadership) | | |
| คำจำกัดความ : ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ | | |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | <ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด | ๓ รายการ |
| | ๑) ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ | |
| | ๒) แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ | |
| | ๓) อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ | |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม | ๘ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑ - ๒) |
| | ๑) ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ | |
| | ๒) กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น | |
| | ๓) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | |
| | ๔) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน | |
| | ๕) ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม | |
| ๓ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน | ๑๑ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑ - ๓) |
| | ๑) เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน | |
| | ๒) ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ | |
| | ๓) จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน | |
| ๔ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ | ๑๔ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๓ - ๔) |
| | ๑) กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น | |
| | ๒) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี | |
| | ๓) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา | |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร | ๑๖ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑ - ๕) |
| | ๑) สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง | |
| | ๒) เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น | |

| ๒.วิสัยทัศน์ (Visioning) | | |
|--|--|--|
| คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ | | |
| ระดับสมรรถนะ | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ | ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่ประเมินในแต่ละระดับ |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร | |
| | ๑) รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร | ๑ รายการ |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร | |
| | ๑) อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ | ๓ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ | พฤติกรรมระดับ ๑ - ๒) |
| ๓ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | |
| | ๑) โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ | ๕ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ | พฤติกรรมระดับ ๒ - ๓) |
| ๔ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ | |
| | ๑) ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ | ๖ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | | พฤติกรรมระดับ ๑ - ๔) |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ | |
| | ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ | ๘ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก | พฤติกรรมระดับ ๓ - ๕) |

| ๓.การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) | | |
|--|--|--|
| คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้ | | |
| ระดับประเมิน | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ | ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่ประเมินในแต่ละระดับ |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ๑) เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร ๒) สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ | ๒ รายการ |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ๑) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ภาครัฐได้ ๒) ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ | ๔ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑ - ๒) |
| ๓ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดขั้นสูงมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ๑) ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดขั้นสูง ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ๒) ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ | ๖ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๓) |
| ๔ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ๑) ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ ๒) คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ | ๘ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๓-๔) |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ๑) ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม ๒) ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง | ๑๐ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๔-๕) |

| ๔.ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) | | |
|--|---|---|
| คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง | | |
| ระดับสมรรถนะ | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ | ค่ามาตรฐานพฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ประเมินในแต่ละระดับ |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | ■ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| | ● เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน | ๒ รายการ |
| ๑ | ๑) เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น | ๒ รายการ |
| | ๒) เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ | |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น | ๔ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๒) |
| ๑) ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น | | |
| ๓ | ๒) สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว | ๗ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๓) |
| | ๓) แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน | |
| | ๑) กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจ | |
| ๓ | ๒) เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร | ๗ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๓) |
| | ๓) สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น | |
| | ๔) แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร | |
| ๔ | ๑) วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เป็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน | ๙ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๔) |
| | ๒) เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ | |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ | ๑๓ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๕) |
| ๑) ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ | | |
| ๕ | ๒) สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ | ๑๓ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรมระดับ ๑-๕) |

| ๕.การควบคุมตนเอง (Self Control) | | |
|---|--|---------------------------------------|
| คำจำกัดความ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง | | |
| ระดับแรก | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมพึงมี | ความรู้ทางพฤติกรรมที่เน้นในแต่ละระดับ |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| | ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม | |
| | ๑) ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ | ๑ รายการ |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี | |
| | ๑) รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ | ๒ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรม ระดับ ๑-๒) |
| ๓ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ถ้อยทีวาทะ หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ | |
| | ๑) รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ | ๔ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรม ระดับ ๑-๓) |
| | ๒) สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น | |
| ๔ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ | |
| | ๑) สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | ๗ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรม ระดับ ๑-๔) |
| | ๒) ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | |
| | ๓) บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน | |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ | |
| | ๑) ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ | ๘ รายการ (ตัวอย่างพฤติกรรม ระดับ ๑-๕) |
| | ๒) ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้ | |

| ๒. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) | | |
|---|--|---|
| คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ | | |
| ระดับสมรรถนะ | รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ | ตัวบ่งชี้พฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้รับประเมินในแต่ละระดับ |
| ๐ | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน | ๐ รายการ |
| ๑ | สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน | |
| | ๑) สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน | ๒ รายการ |
| | ๒) ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน | |
| ๒ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ | |
| | ๑) สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง | ๔ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน | พฤติกรรมระดับ ๑ - ๒) |
| ๓ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน | |
| | ๑) วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | ๗ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ | พฤติกรรมระดับ ๑ - ๓) |
| | ๓) มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้ออกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง | |
| ๔ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา | |
| | ๑) สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา | ๔ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ | พฤติกรรมระดับ ๓ - ๔) |
| ๕ | แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ | |
| | ๑) สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ | ๑๑ รายการ (ตัวอย่าง) |
| | ๒) สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ | พฤติกรรมระดับ ๑ - ๕) |