



ชื่อหนังสือ คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ISBN 978-616-548-071-0

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,500 เล่ม

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 0 2547 1394, 0 2547 1000 ต่อ 8118

โทรสาร 0 2547 1439

[www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

พิมพ์ที่ บริษัท ประชุมช่าง จำกัด

โทรศัพท์ 0 2940 9400

โทรสาร 0 2940 9409

## คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง จำนวนรวม 3 เล่ม ได้แก่ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร และคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สำหรับคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเล่มนี้ เป็นการอธิบายความหมายของสมรรถนะฯ 16 รายการ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะและกำหนดระดับให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

สำนักงาน ก.พ.  
พฤศจิกายน 2553

# สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
บทนำ.....	1
คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมพึงช้.....	6
การคิดวิเคราะห์.....	7
การมองภาพองค์รวม.....	12
การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น.....	16
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่.....	21
การสืบเสาะหาข้อมูล.....	25
ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม.....	29
ความเข้าใจผู้อื่น.....	34
ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ.....	38
การดำเนินการเชิงรุก.....	43
การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ.....	48
ความมั่นใจในตนเอง.....	53
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน.....	57
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ.....	61
สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ.....	65
ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ.....	69
การสร้างสัมพันธภาพ.....	72
บทสรุป.....	75

# บทนำ

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

โดยหนังสือเวียนทั้ง 2 ฉบับได้กำหนดให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ แล้วดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ

เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้ส่วนราชการนำสมรรถนะในความหมายเดียวกันไปใช้ประกอบการประเมินสมรรถนะได้ สำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก และรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้ง 16 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ส่วนราชการอาจนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง เพื่อให้การกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแต่ละรายการและแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับคำจำกัดความของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัตินี้ออกแบบให้ส่วนราชการศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไปที่ละรายการและที่ละระดับ โดยจะอธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป

เพื่อให้การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมและตัวอย่างพฤติกรรม เป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้ส่วนราชการนำไปประกอบการประเมินสมรรถนะที่เป็นความหมายเดียวกัน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และรายละเอียดของระดับในแต่ละสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้ง 16 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

สำหรับหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการคือ

1. จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ เป็นอย่างน้อย เป็นต้น ดังนั้น ในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่าย/กอง และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก

การกำหนดระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับเป็นอย่างน้อยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กรและเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละองค์กรกำหนดไว้

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

ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า จะต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้เช่นเดียวกัน การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได โดยผู้ที่มีระดับที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน หรืออาจหมายความว่าถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมในระดับสูงขึ้นไป แต่ถ้าขาดการแสดงพฤติกรรมในระดับที่ 1 ก็ให้ถือว่าไม่ได้แสดงสมรรถนะรายการนี้เลย

### มิติ (Dimension)<sup>1</sup>

นอกจากนั้นในการอ่านระดับสมรรถนะยังต้องพิจารณาถึงมิติ (Dimension) ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะได้แก่

1. **ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action)** เช่น ระดับการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ ความพยายามให้เกิดความถูกต้องในงานในระดับที่ 1 ไปจนถึงตรวจทานความถูกต้องในระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องให้ผู้อื่นด้วยในระดับที่ 3 เป็นต้น

2. **ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact)** มักอธิบายเป็นจำนวนของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับฝ่าย หรือทั้งส่วนราชการ เป็นต้น

3. **ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity)** เช่น พฤติกรรมในสมรรถนะกลุ่มของการคิด ในเรื่องการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการคิดได้ซับซ้อน จึงมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาที่มีความซับซ้อน ตั้งแต่น้อยจนถึงมากได้ เป็นต้น หรือพฤติกรรมในเชิงความเข้าใจ (ทั้งความเข้าใจผู้อื่น

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



ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม หรือความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ) เช่นในสมรรถนะเรื่องความเข้าใจผู้อื่นนั้น ความซับซ้อนเริ่มจากเข้าใจความหมายที่สื่อสารในระดับที่ 1 ไปจนถึงเข้าใจอารมณ์และความหมายแฝงในระดับที่ 2-3 ตามลำดับ เป็นต้น

**4. ระดับของความพยายาม (Amount of Effort)** หรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะในการสืบเสาะหาข้อมูล อาจมีระดับของความพยายามในการหาข้อมูลเบื้องต้นในระดับที่ 1 แล้วเริ่มพยายามที่จะหาข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้น ตั้งแต่การสืบเสาะหาข้อมูลในระดับที่ 2 หรือการเข้าไปเจาะข้อมูลในเชิงลึกในระดับที่ 3 เป็นต้น นอกจากนี้ความพยายามยังอาจแสดงในรูปการเตรียมการที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น ในศิลปะการสื่อสารจูงใจ อาจมีระดับของพยายามที่เริ่มจากการนำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในระดับที่ 1 และพยายามขั้นต้นในการจูงใจในระดับที่ 2 จนไปถึงพยายามเข้าใจผู้ฟังแล้วปรับแต่งรูปแบบการนำเสนอให้จูงใจมากขึ้นในระดับที่ 3 เป็นต้น

**5. มิติเฉพาะ (Unique Dimension)** บางสมรรถนะจะมีมิติเฉพาะซึ่งไม่มีในสมรรถนะอื่นๆ เช่น ความมั่นใจตนเอง คือ การจัดการความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การดำเนินการเชิงรุกมีมิติเฉพาะ คือ ระยะเวลาในการป้องกันปัญหาจากระยะสั้นจนถึงระยะยาว เป็นต้น

การนำต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไปใช้ ปัญหาอาจจะเกิดในกรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น การวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่องนั้น หากผู้รับการประเมินไม่ได้แสดงความพยายามในการสืบเสาะหาข้อมูลในเชิงลึกมาใส่ในระดับอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่อาจถือว่าผู้รับการประเมินได้สมรรถนะเรื่องการสืบเสาะหาข้อมูลในระดับที่ 5 เป็นต้น ดังนั้น จึงควรพิจารณาในหลายๆ มิติประกอบด้วย

**คำอธิบาย**  
และ  
**ตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**

# การคิดวิเคราะห์

## คำจำกัดความ

การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

## ความหมาย

การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม หรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ**

- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ

- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุ ข้อดี ข้อเสีย ของประเด็นต่างๆ ได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ
- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดี ข้อเสีย ไว้ให้

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับของการคิดวิเคราะห์เบื้องต้น สามารถแยกแยะประเด็นปัญหาหรือ **แยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ ได้อย่างง่าย ๆ อย่างไม่ซับซ้อน** โดยไม่ต้องเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นหรืองานแต่ละส่วน รวมถึงลักษณะของการวางแผนงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนดังกล่าว โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือแตกประเด็นออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ ทั้งนี้ โดยไม่มีเงื่อนไขของการที่จะต้องแสดงศักยภาพในเชิงการคิดวิเคราะห์ที่มีความยากแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีความแตกต่างจากระดับที่ 1 ในแง่ของเหตุผลแห่งการคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องใช้เป็นปัจจัยในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ ทั้งนี้ โดยจะต้อง**เข้าใจถึงความสัมพันธ์พื้นฐานของปัญหา หรือของงาน ของกิจกรรมต่างๆ ได้** รวมทั้งต้องสามารถระบุหรือแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นที่จะต้องพิจารณาได้ สมรรถนะที่ต้องการในระดับนี้รวมถึงความสามารถในการวางแผนที่ไม่ซับซ้อนได้ โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้ และสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนของงานได้ด้วย

ระดับที่ 3 ความต่างที่เพิ่มขึ้นในระดับที่ปรากฏชัดเจนคือ เรื่องของ **ความซับซ้อน** จากความสามารถในระดับพื้นฐานถึงระดับที่ไม่ยุ่งยากเป็นระดับที่ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้อย่างมีเหตุผล อธิบายได้ สมรรถนะในระดับที่ 2 กับระดับที่ 3 นี้ จึงมีความต่างอย่างชัดเจนในด้านของความซับซ้อนดังกล่าว นอกจากนี้ สมรรถนะในระดับนี้ยังจะปรากฏในด้านการวางแผนงานอย่างมีขั้นตอนในการกำหนดกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย สมรรถนะของการคิดวิเคราะห์ในระดับนี้ หมายรวมถึงความสามารถที่จะคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่มีลักษณะเชื่อมโยงหรือต่อเนื่องจากระดับที่ 3 คือ เป็นสมรรถนะที่ต้องการ**ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนมากกว่าระดับที่ผ่านมาได้** โดยอาจอธิบายได้ว่าต้องเข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดได้อย่างชัดเจน่องแท้โดยไม่หลงประเด็น รวมทั้ง ต้องสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของปัญหาหนึ่งกับอีกปัญหาหนึ่ง ปัญหาหนึ่งกับสถานการณ์หนึ่ง หรือหลายปัญหา หลายสถานการณ์ได้ ในส่วนที่เป็นเรื่องของการวางแผนงาน ก็จะต้องสามารถวางแผนงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน โดยสามารถกำหนดกิจกรรมขั้นตอน การดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น และสมรรถนะของการคิดวิเคราะห์ที่เป็นสาระสำคัญของระดับนี้ก็ คือ ความสามารถที่จะคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคของงานหรือกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นได้ โดยต้องวางแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ ไว้ล่วงหน้าด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับของการใช้ **เทคนิค** รูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอน เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ โดยการใช้เทคนิคการคิดวิเคราะห์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อที่จะแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ปัญหาที่ไม่ถึงระดับซับซ้อนจึงไม่สามารถประเมินว่ามีสมรรถนะถึงระดับนี้ได้ เทคนิคที่จะต้องใช้ในระดับนี้หมายรวมถึงเทคนิคในการวิเคราะห์หลายรูปแบบ เพื่อหาทางเลือกและหาบทสรุปที่ลงตัวในการแก้ปัญหา ทางเลือกและบทสรุปที่ว่านั้นจะต้องแสดงข้อพิจารณาถึง ข้อดี ข้อเสีย ของทางเลือกแต่ละทาง อันจะนำไปสู่การตัดสินใจในระดับสุดท้ายได้ ในส่วนการวางแผน ก็จะต้องเป็นการวางแผนงานที่ซับซ้อน กำหนดขั้นตอนของกิจกรรมและลำดับการดำเนินงานต่าง ๆ ความซับซ้อนนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีหน่วยงานหรือส่วนราชการหลายส่วนเกี่ยวข้องด้วย สมรรถนะอันเป็นที่สุดของการคิดวิเคราะห์ในหัวข้อนี้ คือ ความสามารถที่จะวิเคราะห์คาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรคของงาน ควบคุมไปกับการคิดวิเคราะห์ที่จะหาทางป้องกันหรือแก้ไขแล้วแต่กรณี และต้องสามารถเสนอแนะทางเลือก ข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงในทุกสถานการณ์

## การมองภาพองค์รวม

### คำจำกัดความ

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือ ทัศนคติต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

### ความหมาย

การมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กร ของงาน หรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุด สถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็กๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวม หรืออาจแสดงออก ในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือ ประมวลผลทัศนคติหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป**

- ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุ ประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน



## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ ประสบการณ์

- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบาย ข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้  
ง่ายและสามารถเข้าใจได้
- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้  
ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอ  
รูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นการประเมินสมรรถนะโดย**ใช้กฎพื้นฐาน** **ทั่วไปในการมองภาพองค์รวมของงานหรือของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง** หรือใช้หลักเกณฑ์เบื้องต้นที่มีความไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการระบุประเด็นปัญหา หรือในการแก้ปัญหาในงาน โดยที่ระดับนี้เป็นระดับเบื้องต้น สมรรถนะในการมองภาพองค์รวมในระดับนี้อาจเกิดจากการใช้สามัญสำนึกของผู้รับการประเมินได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต้องอาศัยประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต้องประยุกต์การใช้ประสบการณ์โดยอาศัยประสบการณ์ในงานของผู้รับการประเมินในการระบุถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของข้อมูลที่มีอยู่ แนวโน้มที่จะพึงเป็นไปในงานจากข้อมูลที่ได้รับ ประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยในการประเมินสมรรถนะระดับนี้จึงเป็น**ประสบการณ์ที่ต้องสามารถระบุถึงความไม่ครบถ้วนของข้อมูลเพื่อที่จะเติมเต็มให้ครบถ้วนได้** นอกจากนี้ประสบการณ์ดังกล่าวจึงต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการระบุประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และต้องสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วย

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในระดับที่ผ่านมา เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการมองภาพองค์รวม**โดยจะต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อน** ในการคิดเชิงสังเคราะห์สมรรถนะหรือความสามารถที่จะต้องแสดงให้ปรากฏในระดับนี้ รวมถึงการประยุกต์ใช้ข้อมูลหรือแนวโน้มในอดีตเพื่อระบุหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้ ความสามารถในการมองภาพองค์รวมระดับนี้ จึงเป็นความสามารถในเชิงประยุกต์หลายรูปแบบที่จะมองภาพองค์รวมให้ชัดเจนได้ ถึงแม้ว่า

ข้อมูลหรือแนวคิดที่นำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวนั้นจะไม่มี ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของการมองภาพองค์รวมที่เหนือขึ้นมาจากความสามารถขั้นพื้นฐานหรือการใช้สามัญสำนึกในการมองภาพองค์รวม จนถึงการใช้ประสบการณ์ การประยุกต์ใช้ มาสู่ **สมรรถนะในการอธิบายถ่ายทอดข้อมูลหรือสถานการณ์ โดยรวมที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย** เป็นสมรรถนะหรือความสามารถที่จะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และสามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่ยุ่งยากเหล่านั้นได้ ภายใต้บริบทของการอธิบายถ่ายทอดดังกล่าว สมรรถนะหรือศักยภาพในระดับนี้ หมายรวมถึงความสามารถที่จะต้องสรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเหล่านั้นให้เข้าใจได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่งาน โดย การมองภาพในองค์รวมดังกล่าว

ระดับที่ 5 ถือเป็นบทสรุปของการแสดงออกซึ่งสมรรถนะในการมองภาพองค์รวม อันจะประเมินถึงความสามารถในการ **คิด ริเริ่ม และสร้างสรรค์รวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นองค์ความรู้ใหม่** แล้วสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจจะยังไม่เคยปรากฏมาก่อน และโดยจะต้องถึงพร้อมด้วยประสบการณ์ แนวคิดทฤษฎี และความสามารถในการอธิบายอย่างเป็นรูปธรรม ในที่สุด

# การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น

## คำจำกัดความ

การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

## ความหมาย

การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นถือ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ที่จะปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ อันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จะประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าวได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่าภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง

ไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและ

พัฒนาผู้อื่น

- สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนา ศักยภาพ หรือ สุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือทัศนคติที่ดี

- สาธิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
- มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

- ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
- สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้

## ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมุ่งเน้น

### การพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง

- พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานที่มีคำอธิบายตรงตามหัวข้อที่ระบุถึง**ความใส่ใจผู้อื่น** อาจจะมีถ้อยคำขยายเพิ่มขึ้นประการหนึ่งคือ **การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น** ซึ่งการให้ความสำคัญกับงานหรือกิจกรรมนี้ จะประเมินถึงสมรรถนะของผู้รับการประเมินด้วยว่าได้เอาใจใส่และพัฒนาสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่นี้อย่างจริงจังเพียงใด ด้วยการใส่ใจในระดับที่ 1 นี้ รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกายและจิตใจ ส่วนหนึ่ง และ หมายถึง การแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นด้วยอีกส่วนหนึ่ง

ระดับที่ 2 สมรรถนะในหัวข้อการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ในระดับนี้ จะปรากฏเป็นรูปธรรมขึ้นด้วย**การสอน หรือแนะนำเพื่อพัฒนาผู้อื่น** ซึ่งอาจหมายถึงสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้อื่นเหล่านั้นมีศักยภาพ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกายและจิตใจ หรือทัศนคติที่ดี การสอนหรือการแนะนำดังกล่าวอาจกระทำในรูปของการสาธิต การทำตัวเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดการซึมซับหรือทำตามแบบ ลักษณะอีกประการหนึ่งของการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น อาจแสดงออก

ในรูปของการที่ให้ความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา  
ทั้งนี้ โดยการชี้แนะแหล่งข้อมูลที่ถูกต้อง หรือชี้แนะแหล่งทรัพยากร  
ที่จำเป็นในการพัฒนา เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่แสดงความต่างของการใส่ใจและ  
พัฒนาผู้อื่นที่เห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ สมรรถนะในระดับนี้จะปรากฏในรูป  
ของ**การใส่ใจการให้เหตุผลประกอบคำแนะนำ**ที่ระบุในระดับที่ 2 ด้วย  
ซึ่งได้แก่ การแนะนำ ให้แนวทาง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ  
คำแนะนำอย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำมั่นใจว่าจะ  
สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ อย่างยั่งยืนได้  
กระบวนการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นอีกรูปแบบหนึ่งคือการส่งเสริมให้มี  
การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ เพื่อให้การถ่ายทอด  
องค์ความรู้ระหว่างกันในวงกว้าง การประเมินสมรรถนะในระดับนี้  
สามารถประเมินได้จากการสนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการ  
ในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนมั่นใจว่าตนเองสามารถ  
พัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ  
สูงสุดได้

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่มีความต่อเนื่องจากระดับที่ 3  
อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะในระดับนี้จะประเมินจากพฤติกรรม  
ในการติดตามผลการพัฒนาที่ได้ดำเนินการมาแล้วในแต่ละระดับ  
จากนั้น **จะต้องสามารถให้คำวิจารณ์ติชมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการ  
พัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป** รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับ  
ลักษณะของผู้รับคำแนะนำโดยเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลด้วย ซึ่งจะ  
เป็นการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคลซึ่งมี  
ความต่างระหว่างกัน

**ระดับที่ 5** เป็นระดับที่มุ่งเน้นการพัฒนาจากรากเหง้าของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง สมรรถนะในระดับนี้จึงต้องประเมินจากความพยายามที่จะทำความเข้าใจปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามควร นอกจากนี้ สมรรถนะในระดับนี้ยังรวมถึงการค้นคว้าทดลอง สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพสุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีให้ตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่จะได้รับการพัฒนานั้นด้วย



# การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

## คำจำกัดความ

การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ คือ การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

## ความหมาย

การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านการกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐานของบทบัญญัติในทางกฎหมาย ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ โดยผู้กำกับดูแลเป็นผู้ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจตามกฎหมาย การกำกับดูแลในหัวข้อนี้ หมายรวมถึงการใช้อำนาจออกคำสั่งหรือสั่งการโดยปกติทั่วไป และการใช้อำนาจตามกฎหมายที่จะดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดกับผู้ฝ่าฝืนมาตรฐานทางกฎระเบียบดังกล่าวมาแล้วด้วย

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น

## **ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใด ๆ**

- ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน
- สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ

## **ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น**

- กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น
- สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

## **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

## **ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 1** เป็นการใช้อำนาจกำกับดูแลชั้นพื้นฐานเบื้องต้นของผู้สั่งการที่จะสั่งให้ผู้ที่อยู่ในการบังคับบัญชาของตนกระทำการใด ๆ ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติใด รวมทั้งการมอบหมายงานตามอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่น ดำเนินการแทนได้ในรายละเอียด เพื่อให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น

**ระดับที่ 2** เป็นระดับที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งหรือตามกฎหมายของตนในระดับที่เหนือกว่าการสั่ง หรือการมอบหมายงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มาสู่ระดับที่ใช้อำนาจกำหนดขอบเขตเป็นข้อจำกัดในการกระทำการใด ๆ เช่น การปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ในกรณีที่พิจารณาเห็นว่าไม่สมเหตุสมผล หรือไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ หรือใช้อำนาจหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการขึ้นใหม่ หรืออาจกำหนดมาตรฐานของลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่าที่จะมีอำนาจกระทำได้ เป็นต้นการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ในระดับนี้รวมถึงการสร้างเงื่อนไขใด ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบได้ด้วย

**ระดับที่ 3** เป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการที่มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือสั่งให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ให้สูงขึ้น หรือให้มีความแตกต่างจาก

**มาตรฐานเดิม** หรือสั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติที่เคยกระทำมา

ระดับที่ 4 กรอบของการสั่งการตามอำนาจหน้าที่จะมีลักษณะของการใช้อำนาจในวงที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากการสั่งการมอบหมาย กำหนดเงื่อนไข สร้างมาตรฐาน ที่เป็นสมรรถนะในระดับที่ผ่านมาแล้วนั้น ในระดับนี้จะเป็นการแสดงผลสมรรถนะด้วยการ**ควบคุมติดตามให้หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของตนปฏิบัติตามมาตรฐานแห่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งหลายทั้งปวง** อำนาจหน้าที่ที่มีความชัดเจนในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ในการติดตามและออกคำสั่งเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงผลของการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบดังกล่าวด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่มีความต่อเนื่องจากสมรรถนะในระดับที่ผ่านมาโดยตรง จากการใช้อำนาจในการเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงผลของการไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ **เป็นการดำเนินการแก่ผู้ที่ฝ่าฝืน ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือคำสั่งดังกล่าว** สมรรถนะของการใช้อำนาจในระดับนี้จะไปในสองลักษณะคือ ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมาในกรณีที่เกิดปัญหาของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจะเลือกใช้วิธีดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย**อย่างเคร่งครัด**เมื่อเกิดกรณีที่มีการฝ่าฝืน บทบัญญัติต่างๆ ในทุกกรณี

# การสืบเสาะหาข้อมูล

## คำจำกัดความ

การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

## ความหมาย

การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านของความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ข้อมูลดังกล่าวนั้น ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงเป็นการประเมินถึงความสามารถ ในการดำเนินการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยกระบวนการหรือรูปแบบต่างๆ

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น**

- ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล**

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ หรือเรื่องราวมากที่สุด

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก

- ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป
- แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

- วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด
- สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป
- ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับของการสืบเสาะหาข้อมูลในเบื้องต้น โดยไม่ต้องใช้ความสามารถใดเป็นพิเศษ เป็นการหาข้อมูลในลักษณะ

ง่าย ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หรืออาจจะใช้วิธีสอบถามจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน และเรียบง่าย

ระดับที่ 2 เป็นการสืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน คำถามอาจจะมีความซับซ้อนหรือคำตอบอาจจะเชื่อมโยงกับเรื่องราวเหตุการณ์ได้มากขึ้น สำหรับเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลก็มีได้มุ่งหรือคาดหมายจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเช่นในระดับที่ผ่านมา แต่จะเลือกสืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกกว่าข้อมูลในระดับพื้นฐาน

ระดับที่ 3 เป็นการแสวงหาข้อมูลในเชิงลึกกว่าในสองระดับที่ผ่านมา วิธีการที่จะได้ข้อมูลในระดับนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพหรือความสามารถในการตั้งคำถาม คำถามเชิงลึกย่อมจะได้ข้อมูลเชิงลึกในคำตอบกลับมามีด้วย หากผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะตอบคำถามด้วยความเป็นจริงและอย่างตรงไปตรงมา คำถามเชิงลึกดังกล่าว จึงต้องเป็นคำถามที่เข้าสู่ประเด็นของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง อย่างต้องการความกระจ่างชัดเจนในแต่ละแง่มุมจนกว่าจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับที่มาของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ หรือเป็นข้อมูลที่นำไปสู่โอกาสอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป วิธีการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกในระดับนี้อีกประการหนึ่ง คือ เมื่อได้สอบถามหรือสืบเสาะหาข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากที่สุดแล้ว ยังอาจต้องแสวงหาข้อมูลในเรื่องนั้นๆ จากผู้รู้อื่นเพิ่มเติมถึงแม้ว่าผู้รู้เหล่านั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในเรื่องนั้นโดยตรงก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้นที่จะสืบเสาะหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดี่ยวเท่านั้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงสมรรถนะของผู้ถูกประเมินในหัวข้อนี้ได้อย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ ระดับนี้เป็นการแสดงความสามารถหรือศักยภาพด้วย**การสืบค้นเสาะหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ** มีการวางแผนที่จะเก็บข้อมูลตามระเบียบที่ได้วางไว้ และสืบเสาะค้นหาข้อมูลได้ทันตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังประเมินได้จากความสามารถที่จะสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีใช้แหล่งปกติธรรมดา แต่จะต้องใช้ความสามารถแสวงหาข้อมูลที่มีความเป็นพิเศษ นอกเหนือจากการดำเนินการอย่างที่เคยปฏิบัติมา การแสวงหาข้อมูลอย่างเป็นระบบในระดับนี้ จะหมายรวมถึงการดำเนินการวิจัย ซึ่งถือเป็นการสืบเสาะหาข้อมูลที่เป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการสืบเสาะแสวงหาข้อเท็จจริง สำหรับการมอบหมายให้มีการเก็บข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ หรือระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศหลายรูปแบบแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำวิจัย ก็ถือเป็นการแสดงสมรรถนะในระดับนี้ด้วยอย่างน่าเชื่อถือ

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดของการประเมินสมรรถนะทางด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ทั้งนี้ เนื่องจากจะต้องมีการวางแผนการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้มีการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง นัยที่สำคัญของการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ คือ **เรื่องของการวางระบบ** และการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและทันสมัยมากที่สุด ซึ่งจะเป็นการแสดงสมรรถนะของผู้ถูกประเมินได้อย่างชัดเจน



## ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

### คำจำกัดความ

ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม คือ การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันได้

### ความหมาย

ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้น

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น**

- ภาควุมิใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น
- ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า
- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

- เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของ วัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง
- สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสม กับวัฒนธรรมของผู้อื่น

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจใน วัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์

- เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ
- เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจ วิธีคิดของผู้อื่น
- ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้อง พยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างการ ยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อ สัมพันธ์ไมตรีอันดี
- ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้าง สัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับทำที่ รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม

- หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 1** เป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกถึง **ความเห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น** ซึ่งสามารถประเมินได้จากการแสดงออกถึงความเห็นในคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมต่างๆ เหล่านั้น นอกจากนี้สมรรถนะในระดับพื้นฐานของความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้ ยังสามารถประเมินได้จากการยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม ไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า ในขณะเดียวกันอาจจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปด้วย

**ระดับที่ 2** เป็นระดับของ **การแสดงความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น** เข้าใจในมารยาท กาลเทศะ หรือธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รูปแบบหนึ่งของการแสดงออกถึงความเข้าใจดังกล่าว คือ **ความพยายามที่จะปรับตัวให้กลมกลืนสอดคล้องกับวัฒนธรรมเหล่านั้น** รวมทั้งการพยายามสื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา ถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น ความต่างระหว่างระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 นี้ ประเมินได้จาก **ความเข้าใจ** ที่มีระดับลึกกว่าการ **เห็นคุณค่า** หรือ **สนใจ** เท่านั้น

**ระดับที่ 3** เป็นสมรรถนะในระดับที่จะต้องเข้าใจหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ ในระดับที่ลึกซึ้ง อย่างเข้าถึง ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสมรรถนะที่แสดงออก ได้แก่ ความเข้าใจในบริบทที่สำคัญของผู้อื่น รวมทั้งความพยายามเรียนรู้ถึงรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง อันจะทำให้เข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น หรือเข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่น ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมจะทำให้ผู้ที่ถูกประเมินในระดับนี้ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม หากแต่จะต้องพยายามสร้างความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ระดับความลึกที่เพิ่มขึ้นในระดับนี้คือความลึกซึ้งในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ทุกรูปแบบ และการแสดงออกถึงความเข้าใจที่ลึกกว่าระดับที่ 2 ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

**ระดับที่ 4** เป็นระดับที่เข้าใจถึงความต่างทางวัฒนธรรม จนถึงระดับที่สามารถสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ ความต่างระหว่างสมรรถนะในระดับที่ผ่านมากับระดับนี้คือ สมรรถนะในระดับนี้ก้าวพ้นมาจากความเข้าใจของผู้ถูกประเมินเพียงผู้เดียวแล้วมาสู่ระดับที่สามารถสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น อันหมายถึงสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมและความเข้าใจในความต่างเหล่านั้น มิใช่สมรรถนะในเรื่องความเข้าใจเฉพาะตัวของผู้ถูกประเมินดังเช่นในระดับที่ผ่านมาก็ต่อไป การสร้างความเข้าใจหรือการยอมรับในระดับนี้อาจแสดงออกในรูปแบบของการริเริ่ม สนับสนุน หรือกระทำด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ ซึ่งมีวัฒนธรรมที่ต่างกันได้

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดของการประเมินสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการประเมินถึงความสามารถหรือศักยภาพในส่วนที่เกี่ยวกับการ**ปรับท่าทีและวิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมซึ่งมีความต่างดังกล่าว** การปรับท่าทีและวิธีการทำงานเป็นไปเพื่อหาทางระงับข้อพิพาทของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงต้องมีความสามารถในการประสานความรู้สึกด้วยท่าทีอันประนีประนอม ด้วยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายซึ่งมีความต่าง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือประสานประโยชน์ระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกันดังกล่าว

# ความเข้าใจผู้อื่น

## คำจำกัดความ

ความเข้าใจผู้อื่น คือ ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจ ความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ ของผู้ที่ติดต่อด้วย

## ความหมาย

ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่น บ้าง ว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง หรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็น เรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง ไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร**

- เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถ จับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึกและคำพูด**

- เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจ ความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง

- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง
- เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย
- สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นบางอย่างได้อย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการ สื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

- เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น
- ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุ ของพฤติกรรมผู้อื่น

- เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนหน้าที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น
- เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับของการทำความเข้าใจขั้นพื้นฐาน ด้วยความตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อน ไม่ซ่อนเร้นอำพรางหรือต้องตีความเป็นระดับที่ต้องการให้แสดงความสามารถที่จะ**เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร** โดยสามารถจับใจความและสรุปเนื้อหาของเรื่องที่มีการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ไม่เบี่ยงเบน

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีเงื่อนไขของความเข้าใจเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากคำพูดที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ตรงไปตรงมาในระดับที่ 1 แล้ว สมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการแสดงศักยภาพของการ**เข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย** ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการจับหรือติดตามความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสารอย่างเท่าทัน สมรรถนะในระดับนี้จึงต้องอาศัยความสามารถในการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อด้วย เพื่อจะได้ทราบหรือเข้าใจได้ว่าหน้าที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นคือสิ่งใด

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ลึกกว่าการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ จะต้องมีความสามารถที่จะ**เข้าใจถึงความหมายแฝงในกิริยา ท่าที คำพูดหรือน้ำเสียง** ที่มีได้แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา แต่จะมีลักษณะ ซ่อน พรางความหมายบางประการในการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา การที่จะผ่านกระบวนการทำความเข้าใจที่ซ่อนเร้นเช่นนี้เข้าไปสู่เจตนาที่แท้จริง จึงต้องกระทำด้วยความรู้สึกลึกเท่าทัน จนสามารถเข้าถึงความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกแฝงเร้นดังกล่าวได้ จนกระทั่งสามารถระบุท่าที ความต้องการที่แท้จริง ลักษณะนิสัย จุดเด่น จุดอ่อน ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วยได้อย่างไม่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง



ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต่อเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะในระดับที่ผ่านมา โดยผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้จะต้อง **เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด เป็นความหมายแฝงเร้นในการติดต่อสื่อสาร** โดยเข้าใจถึง “นัย” ของพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึก และเจตนาที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย ความต่างระหว่างสมรรถนะในระดับ 3 กับระดับ 4 อยู่ตรงที่ระดับนี้จะต้องใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริงนี้ ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการผูกมิตร ในการทำความรู้จัก หรือในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน

ระดับที่ 5 เป็นระดับของความเข้าใจอย่างลึกลับ ลึกลงไปถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเข้าใจปัญหาของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วย สมรรถนะของความเข้าใจในระดับนี้ คือ **ความสามารถที่จะเข้าใจถึงที่มาของแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่นในระดับ** ที่สามารถบ่งบอกถึงจุดอ่อนจุดแข็งและลักษณะนิสัยของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารอยู่อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในแง่ของการทำความเข้าใจระหว่างกัน และจะเป็นประโยชน์โดยรวมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

## ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ

### คำจำกัดความ

ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ คือ ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

### ความหมาย

ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ หมายถึง หัวข้อของการแสดงสมรรถนะที่จะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำความเข้าใจในระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนที่เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เป็นอำนาจรัฐ ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมาย กับอำนาจในระบบราชการหรือในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ อำนาจทั้งสองรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้น ปรากฏอยู่ในระบบราชการอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้ที่สามารถทำความเข้าใจกับเรื่องนี้จะสามารถใช้ความรู้ในเรื่องนี้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการในหัวข้อนี้ จะช่วยให้สามารถกำหนดท่าทีและทิศทางที่จะรับกับความ เป็นไปของทุกสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและเท่าทัน

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง  
ไม่ชัดเจน

### ระดับที่ 1 : เข้าใจโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง

### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร

- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุ

### พื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร

- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ
- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและท่าทีตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการประเมินในสมรรถนะในระดับนี้มีความ**เข้าใจโครงสร้างองค์กร** หรือโครงสร้างของส่วนราชการที่ตนเองสังกัด ความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรนั้นหมายรวมถึงการมองภาพของความสัมพันธ์ในองค์กรได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการมองภาพของกระบวนการบริหารโดยรู้ถึงสายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นนี้ โดยในทางทฤษฎีเชื่อว่าสมรรถนะดังกล่าวจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้องในทุกสถานการณ์

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่แตกตัวออกไปจากสมรรถนะในระดับที่ 1 ในประเด็นที่ว่าในระดับที่ 1 เป็นสมรรถนะที่ประเมินจากความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กรที่เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการตามกระบวนการทางกฎหมาย มาเป็นสมรรถนะในการ**เข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ** ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากกว่า

ทำความเข้าใจได้ยากกว่า จึงเป็นสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ด้วยช่วงเวลาที่ยาวนานกว่า กว่าที่จะได้รู้ หรือกว่าที่จะเข้าใจถึงสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร หรือกว่าที่จะได้รู้ว่าผู้ใดเป็นผู้มีอำนาจอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ ผู้ใดเป็นผู้มีอิทธิพลหรือมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรในระดับต่าง ๆ สมรรถนะในการเรียนรู้ รับรู้ หรือในการทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการนี้ จะเป็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่อันเป็นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรในที่สุด

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ใช้พื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและความสัมพันธ์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในระดับที่ผ่านมา มาสู่ภาพที่ใหญ่ขึ้น และลึกลงไปในความ **เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร** ซึ่งส่วนราชการแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน อย่างชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับทั่วกัน ความสามารถที่จะทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรนี้ ได้แก่ ความเข้าใจในธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยมขององค์กรที่ตนเองสังกัดและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นภายใต้วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ เป็นหนี้ เดียวกันกับความเข้าใจในข้อจำกัดขององค์กร เพราะจะทำให้รู้ว่าสิ่งใดสามารถกระทำได้ หรือสิ่งใดบ้างที่ไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ ในระบบราชการ

ระดับที่ 4 เป็นสมรรถนะในระดับที่จะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจทั้งจากระดับพื้นฐานและระดับที่ต้องสั่งสมประสบการณ์และ ข้อมูลที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเข้าใจในระดับนี้ คือ ระดับที่ว่าด้วย **ความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร** ผู้มีบทบาทที่สำคัญในระดับนี้อาจไม่ใช่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่จะมีอำนาจตัดสินใจใดๆ ในเชิงกฎหมายหรือการบริหาร แต่เป็นผู้ที่มีส่วนหรือ

มีบทบาทอย่างสำคัญ ที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะรับฟังข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือความเห็นต่าง ๆ ผู้มีบทบาทอย่างสำคัญในองค์กรในลักษณะนี้ บางครั้งจะไม่แสดงบทบาทของตนให้ปรากฏในวงกว้างหรือให้ปรากฏต่อผู้อื่นอย่างเป็นทางการ แต่จะมีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผู้มีบทบาทในลักษณะนี้จะมีอยู่ในหลายองค์กร บทบาทของผู้มีส่วนสำคัญนี้จะขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหาร องค์กร การเรียนรู้หรือรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจในลักษณะเช่นนี้ อย่างถูกต้อง จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างลุล่วงและอย่างแท้จริง

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการอย่างแท้จริง **เป็นความเข้าใจถึงที่มาอันนำมาสู่สาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร** เป็นความเข้าใจทั้งพฤติกรรมขององค์กรที่ตนเองสังกัดและพฤติกรรมในหน่วยงานภาครัฐโดยรวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจทั้งระบบและครบวงจร เป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะมีส่วนในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบ ภาพใหญ่ภาพหนึ่งของสมรรถนะในประการนี้ คือ การแสดงออกถึงความเข้าใจในสถานะหรือประเด็นทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นความเข้าใจในประเด็นที่สถานะหรือปัญหาเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อนโยบายของภาครัฐและภารกิจขององค์กร ซึ่งจะทำได้ทำให้นำความรู้ความเข้าใจดังกล่าวมาใช้เพื่อกำหนดจุดยืนและท่าทีตามภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติเป็นสำคัญ ความเข้าใจระดับนี้ จึงสามารถปรับวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ด้วย

# การดำเนินการเชิงรุก

## คำจำกัดความ

การดำเนินการเชิงรุก คือ การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไร้ข้อขัดข้อง หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

## ความหมาย

การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุกแทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่เป็นมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน นอกจากนี้ การดำเนินการเชิงรุกยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาลแล้วแต่กรณีได้ด้วย

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ

- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์

ในงาน

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการ ปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ

- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคลีคลายไปเอง

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการ ล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการ ล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะ ปานกลาง

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการ ล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต



- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อ แก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับสมรรถนะในการ**เห็นปัญหาหรืออุปสรรคทั้งปวง** แล้วพยายามหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว เหล่านั้นในช่วงเวลาสั้นๆ **แล้วลงมือดำเนินการเพื่อคลี่คลายปัญหา** ดังกล่าว และโดยนัยทำนองเดียวกัน สมรรถนะในระดับนี้ก็จะแสดงออก ด้วยการสังเกตเห็นถึงโอกาสแล้วดำเนินการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ ในงานต่อไป ทั้งความสามารถในการมองปัญหาออกและการมองเห็นโอกาส เป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินการเชิงรุกอย่างแท้จริง

ระดับที่ 2 เป็นระดับของสมรรถนะหรือความสามารถ ใน **การจัดการหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ** ที่ อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ล่วงหน้า การจัดการกับปัญหาดังกล่าวอาจกระทำ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ใดร้องขอ และเป็นการจัดการกับปัญหาโดยไม่ย่อท้อ เป็นการลงมือทันทีด้วยความเร่งด่วน ในขณะที่ผู้คนส่วนใหญ่จะใช้วิธีการ วิเคราะห์สถานการณ์แล้วรอให้ปัญหาดังกล่าว คลี่คลายไปเอง ความสามารถในการจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะ พิเศษเฉพาะตัวที่เป็นการลงมือทันที และเป็นการดำเนินการในเชิงรุก โดยไม่รอเวลา

ระดับที่ 3 สมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้ คือ **การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส** ในขณะเดียวกันการ เตรียมการล่วงหน้านี้ก็จะทำให้ **สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้นได้ด้วย** นอกจากนั้นความสามารถที่จะดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้

จะเป็นการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการจัดการกับปัญหา หรือ  
สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างสมรรถนะระดับที่ 2  
กับสมรรถนะระดับที่ 3 คือสมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการลงมือปฏิบัติ  
ทันที เมื่อมีปัญหาหรือมีเหตุวิกฤติเกิดขึ้น แต่สมรรถนะในระดับที่ 3  
ไม่ต้องรอให้มีปัญหาหรือเหตุวิกฤติเกิดขึ้นดังกล่าว สมรรถนะในระดับนี้  
จะเป็นความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหาใด  
เกิดขึ้น จะแก้ปัญหายังไง หรือจะป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะ  
เกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นการแสดงสมรรถนะของการดำเนินการ  
เชิงรุกที่มีระดับเหนือกว่าในกระบวนการบริหาร

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของการดำเนินการ  
เชิงรุกด้วยการคิดด้วยการเตรียมการ หรือวางแผนล่วงหน้า  
เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะปานกลาง  
ซึ่งเป็นการแสดงสมรรถนะที่มีลักษณะต่อเนื่องจากการดำเนินการเชิงรุก  
ในระดับที่ 3 ต่างกันเพียงโอกาสหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องในระดับนี้  
ไม่เป็นโอกาสหรือปัญหาเฉพาะหน้าในระดับสั้นอีกต่อไป หากจะเป็น  
ปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง (3-12เดือน) คือ  
มีช่วงเวลาสำหรับการดำเนินการเชิงรุกน้อยบ้าง คือ เป็นลักษณะของการ  
อ่านเกมออก สามารถแสวงหาโอกาสจากสถานการณ์ที่มีใช้ในระยะเวลาสั้น  
และในระยะยาวได้ ด้วยการคิดนอกกรอบ เพื่อแสวงหาวิธีการที่แปลก  
ใหม่และมีลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางในการแก้ไข  
ปัญหา ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

ระดับที่ 5 เป็นสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกใน  
ระยะยาว (มากกว่า 1 ปี ขึ้นไป) ที่ใช้วิธีการรุกโดยการวางแผน  
และเตรียมการล่วงหน้าในการแสวงหาโอกาสและในการจัดการกับปัญหา

ที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นในระยะยาว ในอนาคต  
ความสามารถในการที่จะดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้ จึงอาจเป็นการ  
สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ ขณะเดียวกัน  
ก็คือความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเสนอ  
แนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อสร้างโอกาส  
ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาวอีกด้วย

## การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ

### คำจำกัดความ

การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ คือ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบ การทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ

### ความหมาย

การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ในทุกขั้นตอน คือ ความใส่ใจที่จะแสดงความชัดเจนโปร่งใสให้ปรากฏ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ และเพื่อลดความบกพร่องไม่ว่าความบกพร่องนั้นจะเกิดขึ้นจากปัจจัยใดก็ตาม สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องนี้ คือ การติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการ คือ การสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีการพัฒนาระบบการตรวจสอบให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อความถูกต้องของทั้งกระบวนการในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษาภู ระเบียบ**

- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน

- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

### **ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ**

- ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง

### **ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน**

- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน

### **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ**

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล

- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

## **ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน**

- พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

### **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

**ระดับที่ 1** เป็นการติดตามและ**ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน และ ความเรียบร้อยของงาน** โดยตรวจสอบให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้ข้อมูลและบทบาทขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นไปอย่างมีระเบียบวิธีการ ตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ราชการทั้งกระบวนการจะต้อง **เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน** ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

**ระดับที่ 2** เป็นระดับที่สูงขึ้นจากการเป็นผู้ปฏิบัติในการตรวจสอบในเบื้องต้น มาเป็น **ผู้ตรวจสอบหรือสอบทานงานทั้งหมด ที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างละเอียด** อาจอธิบายให้เกิดความเข้าใจความต่างของสองระดับนี้ได้ว่าเมื่อได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามสมรรถนะในระดับ 1 แล้ว สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะตรวจสอบการดำเนินการทั้งหมดของระดับที่ 1 อีกชั้นหนึ่ง มีค่าที่แสดงถึงความต่างดังกล่าวอยู่ในถ้อยคำที่ว่า **อย่างละเอียด** ส่วนคำว่า **อย่างถูกต้องนั้น** เป็นคำที่จะต้องปรากฏในสมรรถนะของการตรวจสอบทุกขั้นตอนและทุกระดับอยู่แล้ว

ระดับที่ 3 สมรรถนะของการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงานจะเพิ่มขึ้นด้วยการที่จะต้อง **ตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของงาน ทั้งของตนและของผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน** โดยการตรวจสอบความถูกต้องทั้งของตนเองและของผู้อื่นในความรับผิดชอบจะต้องเป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เป็นการตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอน กระบวนการตามอำนาจหน้าที่ พร้อมนั้นจะต้องบันทึกถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ได้มีการตรวจสอบทั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยอาจจะเขียนไว้เป็นหลักฐานที่ใช้อ้างอิงถึงความถูกต้องของงานด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงานที่มีลักษณะหรือปัจจัยในการประเมินเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 ในหลายประเด็น อันได้แก่ การที่จะต้องแสดงสมรรถนะในการตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการให้เป็นไปตามกำหนดเวลา รวมทั้งจะต้อง **ตรวจสอบความครบถ้วนบริบูรณ์ของงานและคุณภาพของงาน**ว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดหรือเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับคำสั่งเพียงใดหรือไม่ ปัจจัยอีกตัวหนึ่งเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนก็คือสมรรถนะที่จะต้องสามารถระบุถึงข้อบกพร่องของงานที่ตนเองตรวจสอบได้ สามารถระบุถึงข้อมูลที่หายไปจากการตรวจสอบ และต้องสามารถเพิ่มเติมให้ถูกต้องครบถ้วนเพื่อความถูกต้องอย่างสมบูรณ์ของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้

ระดับที่ 5 เป็นสมรรถนะในระดับที่ต้องผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะในทุกระดับมาแล้วอย่างครบถ้วน สมรรถนะของระดับที่ 5 นี้ จึงกำหนดเงื่อนไขในการประเมินในลักษณะที่มีได้มุ่งเน้นเฉพาะแต่การตรวจสอบที่กำหนดไว้ในระดับก่อนหน้านี้อีกต่อไป

หากแต่มุ่งที่จะประเมินสมรรถนะในการ**พัฒนาระบบการตรวจสอบ** เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านของคุณภาพข้อมูล และเพื่อพัฒนาขั้นตอนของการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงานให้มีความรัดกุม สั้น กระชับ แต่สามารถแสดงความถูกต้องของการตรวจสอบได้อย่างมีคุณภาพในที่สุด



# ความมั่นใจในตนเอง

## คำจำกัดความ

ความมั่นใจในตนเอง คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

## ความหมาย

ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเอง ทั้งในแง่ของศักยภาพ ความสามารถ และการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยที่แสดงความมั่นใจในตนเองดังกล่าวนั้น จะสามารถประเมินได้จากการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือจากการเลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล**

- ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด
- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงาน ในหน้าที่อย่างมั่นใจ

- กล้าตัดสินใจเรื่องที่เราเห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม
- แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมั่นใจใน ความสามารถของตน

- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้
- แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมั่นใจในการ ทำงานที่ท้าทาย

- ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ
- แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเต็มใจ ทำงานที่ท้าทายมากและกล้าแสดงจุดยืนของตน

- เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง
- กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ
- กล้าแสดงจุดยืนของตนเองอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 สมรรถนะของความมั่นใจในตนเองจะแสดงออกให้สามารถประเมินได้จาก **การปฏิบัติงานตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายได้โดยอาจจะไม่ต้องมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด** ซึ่งจะเป็นการแสดงสมรรถนะได้ด้วยการคิดและตัดสินใจได้เองในภารกิจที่เป็นความรับผิดชอบของตน โดยปฏิบัติและตัดสินใจภายใต้กรอบและอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ตามกฎหมาย หรือกรอบที่ตนเองได้รับการมอบหมายจากผู้มีอำนาจในเรื่องนั้นๆ

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่ประเมินได้จาก **ความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน** โดยแสดงความกล้าหาญที่จะต้องตัดสินใจเมื่อตนเองเห็นว่าสิ่งที่ตนเองคิดและตัดสินใจแล้วนั้นเป็นความถูกต้อง ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม สมรรถนะของความมั่นใจในตนเองระดับนี้ อาจประเมินได้จากการแสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนใดๆ ก็ตามด้วย

ความต่างของสมรรถนะในระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 อยู่ตรงที่สมรรถนะในระดับที่ 1 เป็นสมรรถนะของความมั่นใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนโดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดเท่านั้น ถือได้ว่าเป็นความมั่นใจในงานเฉพาะตน ในขณะที่สมรรถนะในระดับที่ 2 จะเป็นความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และมั่นใจที่จะตัดสินใจตามความคิดเห็นของตนเองไม่ว่าจะมีผู้แสดงความไม่เห็นด้วยเพียงใดก็ตาม

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะของ **ความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง** เป็นการแสดงออกเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ

หน้าที่ราชการนั้นก็ตาม ความมั่นใจในตนเองระดับนี้ อาจประเมิน ได้จากการแสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจของตนเองใน งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในเชิงวิชาชีพที่รับผิดชอบอยู่เท่านั้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับของความมั่นใจในตนเองที่จะต้อง ปรากฏสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการแสดงความ **มั่นใจในการทำงานที่ ทำทาย** และแสดงให้เห็นปรากฏด้วยว่าตั้งใจและเต็มใจที่จะรับงานที่มี ลักษณะทำทายเป็นดั่งกล่าว ยิ่งไปกว่านั้นสมรรถนะของความมั่นใจในระดับนี้ จะสามารถประเมินได้จากการแสดงความคิดเห็นที่มีเหตุผลน่าเชื่อถือ ของตน เมื่อมีความเห็นแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ หรือแสดง ความคิดเห็นของตนอย่างตรงไปตรงมาในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ไม่ว่า สถานการณ์นั้นจะนำไปสู่การเผชิญหน้ากับผู้ใดก็ตาม

ระดับที่ 5 เป็นระดับของสมรรถนะที่มีความลึกต่อเนื่อง จากสมรรถนะในระดับที่ 4 คือเป็นสมรรถนะในการแสดงออกถึงความ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีลักษณะทำทายมากยิ่งขึ้นกว่าความ ทำทายในระดับที่ 4 ขณะเดียวกัน ก็จะแสดงออกในการ **กล้าแสดง จุดยืนของตน** ด้วยการกล้ารับอาสาปฏิบัติงานที่ทำทายมาก งานที่มีความเสี่ยงสูง นอกจากนั้น สมรรถนะของความมั่นใจในตนเองระดับนี้ ยังสามารถประเมินได้จากความกล้าหาญที่จะยืนหยัดในความเชื่อมั่น ในความถูกต้องของความคิดของตน แม้เมื่ออยู่ในภาวะของการ เผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจทั้งในระบบและนอกระบบ ยิ่งไปกว่านั้นผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะหัวข้อนี้ในระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดนี้ คือ ผู้ที่จะต้องกล้าแสดงจุดยืนของตน อย่างตรงไปตรงมาในทุกสถานการณ์และในทุกประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

# ความยืดหยุ่นอ่อนปรน

## คำจำกัดความ

ความยืดหยุ่นอ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

## ความหมาย

ความยืดหยุ่นอ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว มิใช่ความโอนอ่อนผ่อนตาม แต่เป็นการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับความเห็นต่างอย่างมีเหตุผลเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน**

• ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน**

- ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมี วิจาร์ณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

- มีวิจาร์ณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยน วิธีการดำเนินงาน

- ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้
- ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยน แผนกลยุทธ์

- ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 สมรรถนะในเรื่องการยึดหยุ่นผ่อนปรน แสดงออกได้ด้วย**ความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ**ในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการทำงานที่ยากลำบาก หรือในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและผู้คนที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับที่ 2 สมรรถนะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้ หมายถึง ความสามารถที่จะต้องแสดงออกถึง **การยอมรับและเข้าใจ ในความคิดเห็นของผู้อื่น** โดยไม่ยึดติดอยู่กับความเห็นของตนเอง แต่เพียงอย่างเดียว เป็นสมรรถนะของการแสดงความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของตน ในกรณีที่ได้รับข้อมูลใหม่ ซึ่งมีความถูกต้อง

ระดับที่ 3 ความสามารถหรือสมรรถนะในการยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้จะแสดงออกด้วย **การมีวิจรรณญาณในการปรับใช้ กฎ ระเบียบ** ซึ่งจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนไปการบังคับใช้กฎระเบียบก็ต้องปรับใช้ให้เป็นไปตามสถานการณ์นั้น ภายใต้ความถูกต้องเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม พึงเข้าใจว่าการยืดหยุ่นผ่อนปรนในหัวข้อนี้มิได้หมายถึงการบิดเบือน หรือเบี่ยงเบนเจตนาารมณ์ที่แท้จริงของ กฎ ระเบียบ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจ แต่หมายถึงการปรับใช้ที่มีลักษณะยืดหยุ่นผ่อนปรนภายใต้หลักการที่แท้จริงของกฎระเบียบนั้นเท่านั้น

ระดับที่ 4 สมรรถนะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้แสดงออกหรือประเมินได้จาก **การปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการ** หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือเพื่อให้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสามารถดำเนินการไปได้ด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ไม่เกิดปัญหาระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในลักษณะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนดังกล่าว มีนัยที่สำคัญยิ่งอยู่ประการหนึ่ง คือ จะต้องคงเป้าหมายเดิมไว้อย่างแน่นหนา หรืออาจกล่าวให้เข้าใจได้อย่างง่ายๆ ก็คือ **วิธีการเปลี่ยนไป เป้าหมายคงเดิม**

การยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้ รวมถึงการปรับขั้นตอนการทำงานที่จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการได้ด้วย

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงออกถึงความยืดหยุ่นผ่อนปรนที่เป็นระดับสูงสุด เป็น **การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์** ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นการยืดหยุ่นผ่อนปรนที่ถือได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ลักษณะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนด้วยการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นี้ มีความหมายรวมถึงการปรับแผนงาน เป้าหมาย รายละเอียดของโครงการ ให้เป็นไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าให้ดีที่สุด และการปรับเปลี่ยนที่อาจจะต้องดำเนินการโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในกรณีที่สถานการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่อาจที่จะคงแผนกลยุทธ์เดิมไว้ได้อีกต่อไป ก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของส่วนราชการหรือโครงสร้างของระบบงาน กระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมทั้งหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันที่



# ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

## คำจำกัดความ

ศิลปะการสื่อสารจูงใจ คือ ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

## ความหมาย

ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจการยอมรับและการให้การสนับสนุนความคิด หรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของตน

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา**

- นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ**

- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ

- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง
- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ

- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย
- คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ

- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล
- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นการสื่อสารในระดับพื้นฐานอย่างเรียบง่ายด้วยการนำเสนอข้อมูลหรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีความซับซ้อนในการสื่อสารหรือการตีความ ยังไม่ต้องปรับรูปแบบของการนำเสนอให้เป็นไปตามความสนใจและระดับของผู้ฟังแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะในระดับของการสื่อสารที่ลึกซึ้งขึ้น ด้วยการสื่อสารที่ผู้สื่อจะต้อง **ใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจผู้รับ** เป็นการนำเสนอข้อมูล ความเห็น หรือตัวอย่างประกอบ การนำเสนอในลักษณะดังกล่าวเป็นการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอยู่ที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดหรือสารที่ตนเองนำเสนอเหล่านั้น

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะในระดับที่จะประเมินถึง **การปรับรูปแบบในการนำเสนอ** ให้เหมาะสม ประสานสอดคล้องกับความสนใจ และระดับของผู้ฟัง ขณะเดียวกันก็จะต้องแสดงสมรรถนะในด้านการสื่อสารด้วยการคาดการณ์ได้ถึงผลของการนำเสนอ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์ในการนำเสนอของตนเองพร้อมๆ กันไปด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการประเมินสมรรถนะของการใช้ศิลปะการสื่อสารจูงใจโดย **การใช้ศิลปะในการจูงใจผู้รับสาร** สมรรถนะหรือความสามารถในระดับนี้จะแสดงออกด้วยการวางแผนในการนำเสนอ โดยคาดหวังว่าจะจูงใจให้ผู้รับสารเห็นพ้องด้วย ศิลปะของการจูงใจในระดับนี้จะมีกระบวนการในการปรับแผนการนำเสนอในแต่ละขั้นตอนของการสื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หรือเป้าหมายเฉพาะรายพร้อมๆ กับที่จะต้องคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการนำเสนอนั้น และต้องสามารถหรือมีความพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้รับหรือผู้ฟังที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ระดับที่ 5 เป็นสมรรถนะระดับสูงสุดในการใช้ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ซึ่งจะประเมินจากการ **ใช้กลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนในการจูงใจ** โดยการแสวงหาผู้สนับสนุนในลักษณะของการแสวงหาแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล

กลยุทธ์ที่ซับซ้อนที่แสดงสมรรถนะในระดับนี้ยังประกอบด้วยการใช้  
จิตวิทยามวลชนให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ  
นำเสนอทุกรูปแบบให้ประสบความสำเร็จในลำดับสุดท้าย

## สุนทรียภาพทางศิลปะ

### คำจำกัดความ

สุนทรียภาพทางศิลปะ คือ ความซาบซึ้งในอารมณ์และเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่นๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

### ความหมาย

สุนทรียภาพทางศิลปะ หมายถึง เป็นสมรรถนะที่จะประเมินจากความรู้สึกซาบซึ้งในสุนทรียภาพและคุณค่าของศิลปะ ทั้งที่เป็นเอกลักษณ์และเป็นมรดกของชาติ หรือศิลปะอื่นๆ ในทุกรูปแบบ และสามารถนำสุนทรียภาพและคุณค่าทางจิตวิญญาณหรือทางความรู้สึกและอารมณ์ที่ซึมซาบมาจากงานศิลปะเหล่านั้นมาประยุกต์ในการรังสรรค์งานศิลปะของตนได้

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

#### ระดับที่ 1 : ซาบซึ้งในงานศิลปะ

- เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่นๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ
- สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่างๆ
- ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจรูปแบบต่างๆ ของงานศิลปะ

- แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้
- เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และนำไปใช้ในางานศิลปะของตนได้
- สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ

- นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่างๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน
- ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้

- ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ
- นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

- รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นสมรรถนะที่จะประเมินถึง **ความรู้ลึกซึ้งในงานศิลปะ** ซึ่งแสดงออกได้ด้วยการสื่อให้ปรากฏว่าเห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติ และศิลปะอื่นๆ อันมีลักษณะเป็นสากล ทั้งนี้ โดย การแสดงความรักและความห่วงใยในงานศิลปะทุกรูปแบบดังกล่าว

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะของการแสดงออกถึง **ความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ ของงานศิลปะ** ซึ่งจะแสดงออกในความสามารถที่จะแยกแยะรูปแบบหรือความแตกต่างของงานศิลปะได้ ทั้งสามารถอธิบายถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจ รับรู้ และเห็นความงามหรือคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้ ความเข้าใจในรูปแบบ แนวคิด หรือลักษณะเด่นที่ปรากฏในงานศิลปะแต่ละชิ้น ถือเป็นสมรรถนะของการเข้าถึงสุนทรียภาพทางศิลปะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสามารถนำคุณค่าทางงานศิลปะเหล่านั้นไปใช้ในการทำงานศิลปะของตนเองได้ การประเมินสมรรถนะในระดับนี้รวมถึงความสามารถในการถ่ายทอดคุณค่าของงานทางศิลปะ เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์งานศิลปะในวงกว้างได้

ระดับที่ 3 เป็นการประเมินสมรรถนะเกี่ยวกับสุนทรียภาพทางศิลปะโดยพิจารณาจากความสามารถใน **การประยุกต์ความรู้ ความคิด และประสบการณ์** ในการเรียนรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะมาใช้ในการรังสรรค์งานศิลปะของตนเอง รวมทั้งประเมินจากความสามารถในการนำอิทธิพลของงานศิลปะในแต่ละยุคสมัยมาใช้เป็นแรงบันดาลใจในการรังสรรค์สร้างงานศิลปะของตนได้ด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการประเมินสมรรถนะโดยพิจารณาจาก **ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่น** ที่จะรังสรรค์งานศิลปะ ซึ่งสามารถประเมินจากการประยุกต์คุณค่าและ

ลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน ทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะด้วย สมรรถนะเกี่ยวกับสุนทรียภาพทางศิลปะในระดับนี้ ยังสามารถประเมินได้จากความสามารถในการนำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อรังสรรค์ผลงานที่ได้มาจากหลายรูปแบบของศาสตร์แห่งศิลปะ ดังกล่าว

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสุดยอดของสมรรถนะเกี่ยวกับ สุนทรียภาพทางศิลปะ ซึ่งประเมินจาก **การรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นเฉพาะตน** จนเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ทั้งใน วงการศิลปะและวงการภายนอกที่สนใจในคุณค่าและความงดงามของ งานศิลปะ สมรรถนะในระดับนี้ สามารถประเมินสุนทรียภาพทางศิลปะ ได้ทั้งจากการรังสรรค์งานศิลปะแนวใหม่ที่คิดริเริ่มรังสรรค์ขึ้นใหม่ หรือประเมินจากการอนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิมได้ทั้งสิ้น



# ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

## คำจำกัดความ

ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ คือ จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

## ความหมาย

ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ หมายถึง การประเมินสมรรถนะของจิตสำนึกหรือความรู้สึกตั้งใจที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องไปในวิถีหรือทิศทางเดียวกันกับนโยบาย ความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการต้นสังกัดภายใต้แนวความคิดที่ต้องยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง มากยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ**

- เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ**

- แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ
- มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ

- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย
- จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง

- ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้งก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง
- ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

- เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม
- เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นการประเมินสมรรถนะที่ถือเป็นพื้นฐานของความรู้สึกรู้จักผูกพันหรือ **ปฏิบัติตนในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ** ตื่นสันทัด สมรรถนะในระดับนี้แสดงออกด้วยการเคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ โดยอยู่ในกรอบของความเป็นผู้มีวินัยต่อต้นสังกัดทุกประการ

ระดับที่ 2 เป็นการประเมินถึงสมรรถนะของการแสดงออก ซึ่ง **ความภักดีต่อส่วนราชการต้นสังกัด** ซึ่งสามารถประเมินได้จากการ แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งหรือได้ เป็นสมาชิกของส่วนราชการต้นสังกัด การมีส่วนร่วมสร้างภาพลักษณ์ และการสร้างชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการต้นสังกัดในทุกรูปแบบ ก็ถือเป็น การแสดงออกถึงความภักดีต่อส่วนราชการในระดับนี้ด้วยเช่นกัน

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ประเมินถึง **การมีส่วนร่วมใน การผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ** ต้นสังกัดจนบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะในระดับนี้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความเร่งด่วน หรือความสำคัญของงาน เพื่อให้พันธกิจทั้งปวงของส่วนราชการต้นสังกัด บรรลุเป้าหมายได้โดยผลของการมีส่วนร่วมนั้น

ระดับที่ 4 สมรรถนะในระดับนี้ สามารถประเมินได้จาก **การยึดประโยชน์ของส่วนราชการต้นสังกัดเป็นที่ตั้ง** มากกว่าที่จะ ยึดประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง เป็นการแสดงออกถึงการยืนหยัดใน ความถูกต้อง ในการตัดสินใจใดๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ถึงแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม

ระดับที่ 5 เป็นสมรรถนะที่ประเมินจากพฤติกรรมของการ แสดงความผูกพันต่อส่วนราชการที่มีลักษณะเป็นการแสดงถึงอุดมการณ์ หรืออุดมคติในแง่ของ **การเสียสละ** ประโยชน์ระยะสั้นของส่วนราชการ ต้นสังกัด เพื่อประโยชน์ในระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม รวมทั้งการ เสียสละและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นพ้องด้วย และร่วมเสียสละประโยชน์ ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการตามแรงโน้มน้าวนั้นด้วย

# การสร้างสัมพันธภาพ

## คำจำกัดความ

การสร้างสัมพันธภาพ คือ สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันท์มิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

## ความหมาย

การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้าง หรือการรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันดังกล่าว

## ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน**

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด**

- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
- เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม**

- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

#### **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร**

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น

#### **ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว**

- รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

### **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

**ระดับที่ 1** เป็นการสร้างหรือรักษาการติดต่อกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน เพื่อยืดโยงความสัมพันธ์ที่ตึงตางระหว่างกันไว้ อันจะนำไปสู่การเมืองประโยชน์ร่วมกันในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ระดับที่ 2** เป็นสมรรถนะที่ประเมินจากการสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในงานอย่างใกล้ชิด ในขณะที่เดียวกันก็ประเมินได้จากการเสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงานที่แม้อาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมทำงานกันอย่างใกล้ชิดก็ตาม การสร้างมิตรภาพในระดับนี้ อาจประเมินได้จากมิตรภาพที่มีต่อผู้รับบริการ หรือต่อผู้อื่นได้ด้วย

**ระดับที่ 3** เป็นการประเมินถึงสมรรถนะในการสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ รวมถึงการคิดริเริ่มกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งขึ้น เพื่อให้มีการ

ติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้าง ในหลายรูปแบบ โดยมีเป้าหมายในการสร้างสัมพันธ์ภาพอยู่เพื่อประโยชน์ของงานเป็นที่ตั้ง รวมถึงการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับเครือข่ายภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

ระดับที่ 4 เป็นการประเมินสมรรถนะของการรักษาสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาต่อเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางสังคมและมีลักษณะฉาบฉวย มาสู่การสร้างหรือรักษามิตรภาพรักษาความสัมพันธ์ โดยมีลักษณะเป็น **การสร้างความสัมพันธ์ในทางส่วนตัว** มากยิ่งขึ้น การพัฒนาสัมพันธ์ภาพในทางสังคมให้มาสู่สัมพันธ์ภาพในทางส่วนตัวนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง ซึ่งมีได้มีความหมายว่าผู้ที่อาจจะเข้าสู่ระบบการประเมินในหัวข้อนี้จะสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ในทางสังคมในระดับที่ 3 มาเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวในระดับนี้ได้ในทุกกรณีหรือทุกราย

ระดับที่ 5 เป็นการประเมินถึงสมรรถนะของการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ **มุ่งรักษาความสัมพันธ์ฉันทมิตรในระยะยาว** มีความต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าอาจจะไม่มีการติดต่อสัมพันธ์กันในเรื่องของงานระหว่างกันแล้วก็ตาม การรักษาความสัมพันธ์ฉันทมิตรในระยะยาวในลักษณะเช่นนี้ จะทำให้โอกาสที่อาจจะได้ติดต่อสัมพันธ์กันในงานในอนาคตมีรากฐานของความสัมพันธ์ในอดีตที่ดีงาม อันจะส่งผลถึงความราบรื่นในกระบวนการติดต่อเป็นไปได้อย่างมีที่มา จากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้นั่นเอง

## บทสรุป

สมรรถนะ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ดังนั้นการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับการนำไปใช้ ในราชการพลเรือน

คู่มือฉบับนี้เป็นการอธิบายรายละเอียดในการพิจารณา สมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละรายการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้เป็นต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเพื่อใช้ประกอบการประเมินและพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้แล้ว คู่มือนี้ยังนำเสนอคำอธิบายหรือจุดเน้นของแต่ละระดับ เพื่อช่วยทำให้ผู้อ่านเข้าใจระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานรายการต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนแบบอิงสมรรถนะนี้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อระบบราชการพลเรือนต่อไป

