



**คู่มือการประเมินสมรรถนะ
สำหรับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

พ.ศ. 2563

คำนำ

สมรรถนะหรือพฤติกรรม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าหากผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สมรรถนะจึงมีความสัมพันธ์กับผลงานของคุณ

สมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ในการคัดเลือกสรรหา แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความรู้เฉพาะงาน และความถนัดในงาน ยังไม่เน้นส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงยาก ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม เจตคติ ทักษะ บุคลิกภาพ อุปนิสัย (traits) แรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) และภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) สิ่งเหล่านี้ต้องนำมาประกอบการพิจารณาด้วย เพราะเชื่อว่าจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของคุณเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการได้

ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม แต่เดิมจะเน้นเพียงความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ต้องหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ต้องการ ส่วนการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการจ่ายค่าตอบแทนแต่เดิมเน้นเพียงผลงานที่คุณสามารถผลิตได้ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งจะส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

การประเมินสมรรถนะจึงมิใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถหรือวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ แต่เป็นการวัดว่าคุณมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใดโดยใช้ความรู้ คือข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา อบรม สัมมนา ฝึกงาน การสนทนาแลกเปลี่ยน และทักษะ คือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังขององค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงานของคุณ จดบันทึกไว้และทำการประเมิน

ในส่วนขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ซึ่งกำหนดระดับความเชี่ยวชาญที่องค์กรคาดหวังไว้ตามแต่ละตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Competency gap) นำมาวางแผนพัฒนา ฝึกอบรม และใช้ประกอบกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะส่งเสริมให้บุคลากรแสดงสมรรถนะที่องค์กรต้องการ รูปแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา รวมทั้งการมอบหมายงานเพื่อให้มีโอกาสได้แสดงสมรรถนะที่คาดหวังนั้น

คู่มือเล่มนี้ประกอบด้วยแบบประเมินสมรรถนะ แบบบันทึกข้อตกลงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP) และแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส รวมทั้งพจนานุกรมสมรรถนะเพื่อใช้ประกอบการประเมิน และหวังว่าจะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรต่อไป



สารบัญ

	หน้า
1. แนวคิดสมรรถนะ	1
2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ	1
3. ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ	2
4. รายละเอียดสมรรถนะ	2
5. ประโยชน์สมรรถนะ	4
6. ประเภทสมรรถนะของ อ.อ.ป.	5
7. การประเมินสมรรถนะ	6
7.1 การใช้แบบประเมินสมรรถนะ	6
7.2 ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	6
7.3 กำหนดสัดส่วนน้ำหนัก	7
7.4 แนวทางในการนำสมรรถนะไปใช้	7
7.5 วิธีการประเมิน	7
7.6 ช่องว่าง (GAP)	8
8. แผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP)	8
9. ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	9
10. ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	10
11. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	10
12. เครื่องมือในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	11
12.1 เครื่องมือการพัฒนาแบบฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	12
12.2 เครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)	12
ภาคผนวก	
☒ แบบประเมินสมรรถนะ	20
<u>ตัวอย่าง</u> การกรอกแบบประเมินสมรรถนะ	21
☒ แบบบันทึกข้อตกลงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	23
☒ รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส	24
<u>ตัวอย่าง</u> การกรอกแบบบันทึกข้อตกลงแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	25
<u>ตัวอย่าง</u> การกรอกแบบรายงานการติดตามการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	26
☒ พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)	27
- มาตรฐานวัดเกณฑ์การให้คะแนน	28
- ตารางแสดงระดับความเชี่ยวชาญของรายการสมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร และสมรรถนะในสายงานตามตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	29
- ตารางแสดงรายการสมรรถนะในสายงาน ของแต่ละสายงาน	30
☒ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ	31
☒ สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ	37
☒ สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) จำนวน 15 รายการสมรรถนะ	43

1. แนวคิดสมรรถนะ

สมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ในการคัดเลือกสรรหา แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความรู้เฉพาะงาน และความถนัดในงาน ยังไม่เน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงยาก ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม เจตคติ ทักษะ บุคลิกภาพ อุปนิสัย แรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) และภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) สิ่งเหล่านี้ต้องนำมาประกอบการพิจารณาด้วย เพราะเชื่อว่าจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการได้



การประเมินสมรรถนะจึงมิใช่เป็นการวัดความรู้ ความสามารถ หรือวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ แต่เป็นการวัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใด โดยใช้ความรู้ คือข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงาน การสนทนาแลกเปลี่ยน และทักษะ คือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังขององค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงานของบุคคล จดบันทึกไว้และทำการประเมิน

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ได้กำหนดประเภทสมรรถนะ ระดับความเชี่ยวชาญของแต่ละสมรรถนะ โดยพิจารณาจากพันธกิจ อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน ทิศทางที่องค์กรคาดหวังว่าจะเดินไปในทิศทางใด ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนโครงสร้างองค์กรและการแบ่งระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดประเภทสมรรถนะ และระดับความเชี่ยวชาญให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และทำการประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Competency gap) นำมาวางแผนพัฒนาฝึกอบรม

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะของคนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

- 1) ส่วนที่มองเห็นได้ง่าย ซึ่งเป็นส่วนที่ใช้อยู่ประจำ สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) และทักษะ (Skill)
- 2) ส่วนที่ซ่อนเร้น ซึ่งเป็นส่วนที่ยากที่จะอธิบาย ต้องใช้ระยะเวลาการพัฒนามากกว่าความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงาน ประกอบด้วย แนวคิด (Self-Concept) อุปนิสัย (Trait) แรงขับ (Motive) ซึ่งจะแสดงออกมาเป็น **พฤติกรรมในการทำงาน**

การที่บุคคลมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพียง 2 อย่างนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือโดดเด่นได้ บุคคลต้องมีแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งได้แก่ แนวคิด อุปนิสัยและแรงขับ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมในการทำงาน จึงจะทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จในอาชีพ

3. ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

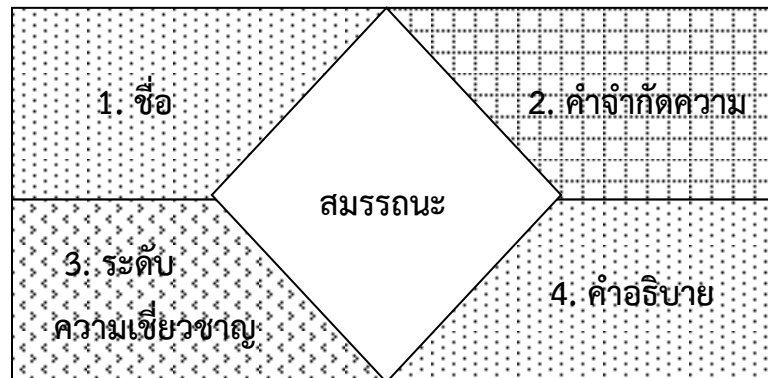
Competency หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรกำหนดไว้

องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge)
- 2) ทักษะ (Skill)
- 3) คุณลักษณะ เช่น แนวคิด อุปนิสัย แรงขับ (Attribute)

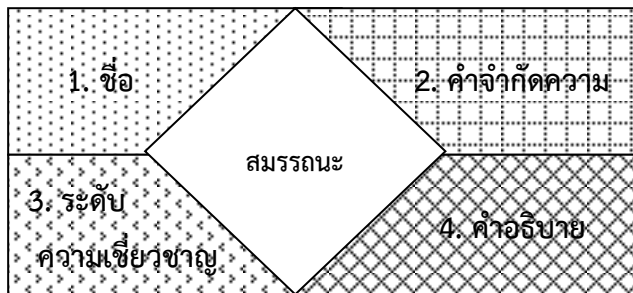
4. รายละเอียดสมรรถนะ

รายละเอียดของสมรรถนะ มีองค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละสมรรถนะประกอบด้วย



- 1) ชื่อ หมายถึง ชื่อของสมรรถนะ (Competency)
- 2) คำจำกัดความ หมายถึง รายละเอียดสมรรถนะ เพื่อขยายให้มีความเข้าใจชื่อสมรรถนะเป็นไปในทางเดียวกัน
- 3) ระดับความเชี่ยวชาญ หมายถึง ระดับความคาดหวังในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรคาดหวังว่าพนักงานจะต้องมีเท่ากับหรือมากกว่าระดับที่ระบุไว้ ซึ่งระดับความคาดหวังจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งและประเภทของสมรรถนะ
- 4) คำอธิบาย หมายถึง รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าพนักงานมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด

ตัวอย่างรายละเอียดของสมรรถนะ



 การเปลี่ยนแปลง (Changing) 	
คำจำกัดความ 	การแสวงหาและติดตามความรู้ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และนำความรู้มาพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม
ระดับความเชี่ยวชาญ 	คำอธิบาย 
1	1) ติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น 3) เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเองและของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 2) ให้คำแนะนำกับสมาชิกในทีมและผู้อื่นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) กระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) สนับสนุนให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 1) กำหนดแผน ขั้นตอน อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 2) ร่วมมือกับบุคคลอื่นในการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) มีการนำความรู้ เทคโนโลยีและข่าวสารใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) ผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดวิธีวัดผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิเคราะห์และประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้น 3) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำผู้อื่นให้สนใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 4) ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการทำให้สมาชิกในทีมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้ ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนานตนเองของพนักงาน 3) เป็นผู้นำในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

5. ประโยชน์ของสมรรถนะ

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบสมรรถนะหรือ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน

- 1.1) ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของตนเอง
- 1.2) ทำให้มีแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้มีความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

2) ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

- 2.1) ทำให้ผู้บังคับบัญชา มีเครื่องมือในการวิเคราะห์หา จุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของพนักงานในหน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน
- 2.2) ทำให้ผู้บังคับบัญชา มีทิศทางในการวางแผนเตรียมการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในหน่วยงาน ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมทั้ง การเตรียมความพร้อม สำหรับการดำเนินงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่

3) ประโยชน์ต่อองค์กร สมรรถนะ ที่กำหนดสามารถนำมาใช้ในด้านการบริหารและพัฒนาพนักงานดังต่อไปนี้

- 3.1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ช่วยให้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีความถูกต้องมากขึ้นโดยนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์และออกแบบทดสอบพนักงาน
- 3.2) การพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้ทราบว่า พนักงานคนใด จำเป็นจะต้องพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องใด เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน (Training Road Map)
- 3.3) การเลื่อนตำแหน่ง สามารถนำไปใช้ประกอบในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นไป
- 3.4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งงานที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เป็นการลดความเสี่ยงในการย้ายพนักงานที่ไม่เหมาะสมไปดำรงตำแหน่งหน้าที่ใหม่
- 3.5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใด ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป
- 3.6) การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) สามารถนำระบบสมรรถนะไปวางแผนร่วมกับระบบการประเมินผลงานเพื่อค้นหาพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร

6. ประเภทสมรรถนะของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. แบ่งประเภทสมรรถนะเป็นดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ

- (1) การเปลี่ยนแปลง (Changing)
- (2) คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)
- (3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- (4) การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation)
- (5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

2) สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ

- (1) ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge)
- (2) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- (3) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate)
- (4) ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)
- (5) การบริหารจัดการ (Management)

3) สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) จำนวน 15 รายการสมรรถนะ

- (1) ความรู้และทักษะในสายงาน
- (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) การวางแผนและการจัดการ
- (5) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
- (6) การมีจิตในการให้บริการ
- (7) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (8) ความเข้าใจองค์กร
- (9) การคิดวิเคราะห์
- (10) การดำเนินการเชิงรุก
- (11) การมีมนุษยสัมพันธ์
- (12) ความถูกต้องของงาน
- (13) การวิจัยและพัฒนา
- (14) ความรู้ด้านตรวจสอบ
- (15) จรรยาบรรณในวิชาชีพ

7. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ คือการประเมินพฤติกรรม การประเมินพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรม ขั้นตอนการสังเกตพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรมความสม่ำเสมอ และทำการบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น

สมรรถนะหลัก	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ดี	พฤติกรรมที่ไม่ดี
1. การเปลี่ยนแปลง		
2. คุณธรรม จริยธรรม		
3. การทำงานเป็นทีม		
4. การประสานผู้มีส่วนได้เสีย		
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		

7.1 การใช้แบบประเมินสมรรถนะ

1) ประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น ต้องประเมินสมรรถนะหลัก จำนวน 5 รายการสมรรถนะ

2) ประเมินสมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับการประเมินเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร ตั้งแต่ หัวหน้างาน/นิติกร (ระดับควบ 5-6), หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/นิติกร (ระดับควบ 6-7), หัวหน้าฝ่าย (ระดับควบ 7-8), ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับควบ 8-9) และรองผู้อำนวยการ (ระดับควบ 10) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ

3) ประเมินสมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) สำหรับการประเมินเฉพาะตำแหน่ง พนักงานจ้างทดลองงาน, พนักงานสัญญาจ้าง, พนักงาน/นิติกร (ระดับควบ 1-4 , 4-5), หัวหน้างาน/นิติกร (ระดับควบ 5-6), หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/นิติกร (ระดับควบ 6-7), หัวหน้าฝ่าย (ระดับควบ 7-8) และผู้อำนวยการสำนัก (ระดับควบ 8-9) ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะของแต่ละสายงานไว้แล้ว โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานใดให้นำรายการสมรรถนะในสายงานนั้นมาประเมิน จำนวน 5 รายการสมรรถนะ

7.2 ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน		
	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	ผู้บังคับบัญชาถัดไป 1 ระดับ	ผู้บังคับบัญชาถัดไปอีก 1 ระดับ
1) พนักงาน/นิติกร (1-4) (4-5) พนักงานสัญญาจ้าง พนักงานจ้างทดลองงาน พนักงานปฏิบัติการ (02-06) พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	หัวหน้างาน/นิติกร	หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/นิติกร ร่วมกับ หัวหน้าฝ่าย	ผู้อำนวยการสำนัก
2) หัวหน้างาน/นิติกร (5-6)	หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/นิติกร	หัวหน้าฝ่าย	ผู้อำนวยการสำนัก
3) ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน/นิติกร (6-7)	หัวหน้าฝ่าย	-	ผู้อำนวยการสำนัก
4) หัวหน้าฝ่าย (7-8)	ผู้อำนวยการสำนัก	-	ผู้อำนวยการสำนัก
5) ผู้อำนวยการสำนัก (8-9)	รองผู้อำนวยการที่กำกับดูแล	-	ผู้อำนวยการ
6) รองผู้อำนวยการ (10)	ผู้อำนวยการ	-	ผู้อำนวยการ

การประเมินสมรรถนะ ในข้อ 7.1 ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เป็นผู้ประเมิน โดยให้ผู้บังคับบัญชาถัดไป 1 ระดับ และผู้บังคับบัญชาถัดไปอีก 1 ระดับ ให้ข้อคิดเห็นและลงนามกำกับ (กรณีพนักงานที่รักษาการในตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งปัจจุบัน ให้ประเมินสมรรถนะในตำแหน่งที่รักษาการอยู่)

7.3 กำหนดสัดส่วนน้ำหนัก การประเมินตนเองและของผู้บังคับบัญชาไว้เป็น 0.20 : 0.80

7.4 แนวทางในการนำสมรรถนะไปใช้

1) เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการประเมินผู้ปฏิบัติงานในสังกัด และจัดส่งสรุปผลการประเมินสมรรถนะให้สำนักบริหารกลาง ภายในเดือนตุลาคม ของทุกปี

2) เพื่อนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ/ขั้น ต่อสัญญาจ้าง ให้ประเมินเมื่อมีการเสนอขอบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ/ขั้น ต่อสัญญาจ้าง โดยประเมิน ณ เวลาที่เสนอขอ แนบกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ขั้น ที่ อ.อ.ป. กำหนดไว้

3) เพื่อนำสมรรถนะมาใช้ประกอบการจ้างและบรรจุผู้ปฏิบัติงาน

7.5 วิธีการประเมิน

1) ผู้ปฏิบัติงานผู้ถูกประเมินกรอกข้อมูลทั่วไป และใส่ระดับความเชี่ยวชาญที่องค์กรคาดหวัง ตามที่ อ.อ.ป. กำหนดไว้ ลงในช่อง “ระดับความเชี่ยวชาญที่องค์กรคาดหวัง”

2) การประเมินในแต่ละสมรรถนะกำหนดมาตรฐานการให้คะแนนสำหรับการประเมินว่าผู้ถูกประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ดังนี้

มาตรฐานวัดเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	กรอบแนวคิดของลักษณะพฤติกรรม
5 แสดงระดับความเชี่ยวชาญถัดไป	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญเกือบทั้งหมดของระดับความเชี่ยวชาญถัดไป
4 สูงกว่ามาตรฐาน	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมบางส่วนในระดับความเชี่ยวชาญถัดไป
3 มาตรฐาน	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังอย่างสมบูรณ์
2 ต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง แต่ยังขาดทักษะหรือทัศนคติบางประการเห็นได้ชัด
1 ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ไม่แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังให้เห็นได้ เนื่องจากขาดความรู้หรือทัศนคติ

การประเมินสมรรถนะหนึ่ง ให้พิจารณาว่าผู้ถูกประเมิน ถูกคาดหวังว่าจะต้องมีสมรรถนะระดับใด (โดยดูจากตารางแสดงระดับความเชี่ยวชาญ ตามตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้)

3) ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมตามที่กำหนดที่ละรายการ (ใช้มาตรฐานวัดเกณฑ์ การให้คะแนน และพจนานุกรมสมรรถนะช่วยประเมิน) โดยพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีรายการนั้น ๆ อยู่ในระดับคะแนนใดตามมาตรฐานการให้คะแนน ซึ่งผลของคะแนนจะทำให้ทราบว่าผู้ถูกประเมิน มีระดับความเชี่ยวชาญ “ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง” หรือ “เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง” หรือ “สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง” แล้วจึงกรอกระดับความเชี่ยวชาญที่ประเมินได้ลงในช่อง “ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง”

ตัวอย่างเช่น นายรักงาน การดี หัวหน้างาน (ระดับ 6) ต้องมีสมรรถนะหลัก “การทำงานเป็นทีม” อยู่ในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 โดยการประเมินพิจารณาตามมาตรวัดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

★ กรณีพิจารณาได้คะแนนระดับ 1 (ไม่แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังให้เห็นได้ แต่ยังขาดทักษะหรือทัศนคติบางประการเห็นได้ชัด) หรือ คะแนนระดับ 2 (แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง เนื่องจากขาดความรู้หรือทัศนคติ)

ให้ถือว่านายรักงานฯ มีระดับความเชี่ยวชาญ “ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง” หรือ ต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง คือ ระดับความเชี่ยวชาญ 2 โดยให้นำไปใส่ในช่องระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง รายการสมรรถนะหลัก “การทำงานเป็นทีม” และมีช่องว่างสมรรถนะหลักเป็น ลบ (-1)

★ กรณีพิจารณาได้คะแนนระดับ 3 (แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังอย่างสมบูรณ์) หรือคะแนนระดับ 4 (แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมบางส่วนในระดับความเชี่ยวชาญถัดไป)

ให้ถือว่านายรักงานฯ มีระดับความเชี่ยวชาญ “เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง” คือ ระดับความเชี่ยวชาญ 3 โดยให้นำไปใส่ในช่องระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง รายการสมรรถนะหลัก “การทำงานเป็นทีม” และมีช่องว่างสมรรถนะหลักเป็น ศูนย์ (0)

★ กรณีพิจารณาได้คะแนนระดับ 5 (แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญเกือบทั้งหมดของระดับความเชี่ยวชาญถัดไป)

ให้ถือว่านายรักงานฯ มีระดับความเชี่ยวชาญ “สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง” หรือสามารถเลื่อนระดับความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้นได้ คือ ระดับความเชี่ยวชาญ 4 โดยให้นำไปใส่ในช่องระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง รายการสมรรถนะหลัก “การทำงานเป็นทีม” และมีช่องว่างสมรรถนะหลักเป็นบวก (+1)

7.6 ช่องว่าง (GAP)

ช่องว่าง (GAP) เกิดจากผลจากการประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องบ่งชี้ โดยแสดงให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ซึ่งช่องว่าง (GAP) ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) การออกแบบและกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แต่ละคน เพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

8. แผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP)

☞ **ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ความหมาย และลักษณะทั่วไปของ IDP**

IDP หรือ Individual Development Plan หมายถึง แผนพัฒนารายบุคคล เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานของ อ.อ.ป. บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนที่จะทำให้พัฒนาพนักงานไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงาน ซึ่ง IDP มีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

- เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้นั้นจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกัน ในการวางแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง
- เพิ่มระดับสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องช่วยให้พนักงานผู้นั้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในสายอาชีพของตน และเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไปด้วยเช่นกัน เป็นแผนพัฒนารายบุคคลที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น

9. ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะเกิดประโยชน์ ทั้งต่อตัวพนักงาน ผู้บริหารของหน่วยงาน และองค์กรโดยรวม ดังต่อไปนี้

1) ประโยชน์ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

ทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากสามารถตระหนักได้ถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร และผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จในชีวิต ภายใต้การสนับสนุนขององค์กร และผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในงานที่เพิ่มขึ้นหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

2) ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารของหน่วยงาน

สามารถจูงใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะเป็นกำลังหลักของหน่วยงานในระยะยาวต่อไป ทำให้ระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีเวลามากพอในการบริหารงาน วางแผนการทำงาน รวมทั้งตรวจสอบและติดตามผลการทำงานของพนักงานในสังกัด

3) ประโยชน์ที่มีต่อองค์กรโดยรวม

ส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อ “พนักงาน” ในองค์กรได้รับการสืบทอดจากผู้นำ ไปยังผู้บริหาร ในระดับรองลงมาอย่างต่อเนื่อง สร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอันเนื่องมาจากมาตรฐานการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการบอกกล่าวถึงค่านิยมขององค์กรที่เน้นการพัฒนาพนักงาน จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง อันนำไปสู่การเชิญชวนให้บุคคลภายนอกปรารถนาที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรต่อไป

10. ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนดังกล่าว และมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

- 1) ผู้บังคับบัญชา
 - ทำความเข้าใจในความสำคัญของ Competency
 - ทำความเข้าใจต่อการพัฒนารายบุคคล
 - ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดทำ IDP
 - ติดตามผลการจัดทำ IDP
- 2) ผู้ปฏิบัติงานผู้ดำรงตำแหน่ง
 - ทำความเข้าใจในความสำคัญของ Competency
 - ทำความเข้าใจต่อการพัฒนารายบุคคล
 - ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาของตนเอง โดยขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา
- 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
 - ทำความเข้าใจในความสำคัญของ Competency
 - ทำความเข้าใจต่อการพัฒนารายบุคคล
 - ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำ IDP และการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาให้แก่พนักงาน
 - ติดตามและรวบรวม IDP ของผู้ปฏิบัติงาน

11. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

1) กรณี ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะรายการใดรายการหนึ่งเป็นลบ (-1)
ผู้ถูกประเมินกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะต้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้มีระดับความเชี่ยวชาญตามที่องค์กรคาดหวัง

2) กรณี ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะเป็นศูนย์ (0)
หากผู้ถูกประเมินมีความต้องการพัฒนาตนเองให้มีช่องว่างเป็นบวก (+1) หรือให้มีระดับความเชี่ยวชาญสมรรถนะสูงกว่าสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาตนเองได้

จากการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าส่วนใด จุดใด เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ที่จะต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรนำจุดอ่อนมาพัฒนาก่อน ตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน แล้วจึงพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้น ในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา (ข้อ 12) โดยข้อละไม่ควรเกิน 3 เครื่องมือ นอกจากนั้นต้องกำหนดระยะเวลาการพัฒนาตามแบบบันทึกข้อตกลงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี

☞ การดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล

- 1) หน่วยงานเป็นผู้อนุมัติแผน IDP ของผู้ปฏิบัติงานในสังกัด และดำเนินการตามวิธีพัฒนาที่ได้เลือกไว้ กรณีเลือกวิธีพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้พิจารณาในส่วนที่อยู่ในอำนาจของหัวหน้าหน่วยงาน หากอยู่นอกเหนืออำนาจ ต้องขออนุมัติจาก อ.อ.ป.
- 2) หน่วยงานดำเนินการพัฒนาตามแผน IDP ที่ได้รับอนุมัติ
- 3) การติดตามการประเมินการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ตามแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี โดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นผู้ติดตามและลงนามรับรองในแต่ละไตรมาส และให้ผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นลงนามร่วมกันหลังแผนฯ เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด
- 4) ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตามแผน IDP แล้ว ให้รายงานผลการพัฒนาให้ อ.อ.ป. ทราบ โดยผ่านหน่วยงานต้นสังกัด
- 5) หน่วยงานรายงานข้อมูลสรุปภาพรวมการพัฒนาตามแผน IDP ให้ อ.อ.ป. ทราบ และสำเนาให้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง ทราบด้วย
- 6) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง บันทึกประวัติผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตามแผน IDP

12. เครื่องมือในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

แบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

12.1 เครื่องมือการพัฒนาแบบฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

12.2 เครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)

- 1) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)
- 2) การสอนงาน (Coaching)
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- 4) เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment)
- 5) การเพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement)
- 6) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 7) การมอบหมายงาน (Delegation)
- 8) การรักษาการแทน (Acting)
- 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
- 10) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- 11) การประชุมสัมมนา (Seminar)
- 12) การศึกษาต่อ (Continuous Study)
- 13) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

12.1 เครื่องมือการพัฒนาแบบฝึกรอบในห้องเรียน (Classroom Training)

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
การฝึกรอบ (Training)	▲ เป็นเครื่องมือการพัฒนาตนเองที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาด้านความรู้ทักษะและความ สามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการฝึกรอบจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้น ภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด หรือหน่วยงานที่ดำเนินการฝึกรอบ จะเป็นผู้นำที่วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกรอบขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน แล้วจึงดำเนินการจัดฝึกรอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม 3. เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง งานในอนาคต 4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

12.2 เครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกรอบในห้องเรียน (Non Classroom Training)

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกรอบในงาน (On the Job Training)	▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริงในภาคสนาม เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เพื่อสอนเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงาน หรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ การฝึกรอบในขณะที่ปฏิบัติงานให้กับบุคลากรตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ ให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน คู่มือการทำงาน ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบก็ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพ ในการทำงานต่อไปได้

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
2. การสอนงาน (Coaching)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ให้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทศนคติ (Attitude) ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาลูกน้องของตนเอง โดยผู้สอนงานจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน</p> <p>▲ การสอนงานสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ โดยเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้งานไปด้วยในตัว โดยสอนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และทำการติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากจะนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เพียงแต่สอนงานหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะนำวิธีการที่บุคลากรจะใช้พัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์กรต่อไปได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ 2. เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนจะต้องทบทวนผลงาน ความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป 3. ปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ค้นหาความสามารถที่โดดเด่น ความสามารถที่ต้องปรับปรุง และลำดับความสำคัญ ความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริม แล้วจึงพัฒนามาลำดับ
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร เน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้ การแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชา ภายในหน่วยงาน หรือ อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรเป็นการให้คำแนะนำภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเองหรือหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงด้วยตัวเองได้ จำเป็นต้องมีกรคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความชำนาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา 2. ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน โดยการสำรวจคาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการจะต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าโดยการคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไป 3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเอาเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
4. เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้การออกแบบลักษณะงาน โดยเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น ความรับผิดชอบในงานของตนเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญมีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตัวเอง และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง ในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การให้บุคลากรได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ มากขึ้น หรือเป็นการทำงานที่ท้าทายโดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น 2. เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง ในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การให้บุคลากรทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และบุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งมอบหมายงานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในระดับที่สูงขึ้นด้วย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้เกิดความแปลกใหม่ไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะติดต่อประสานงาน เปลี่ยนมุมมอง หรือความคิดจากงานเดิม 2. การพิจารณาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ๆ 3. การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
5. การเพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร วิธีการนี้จะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีคุณค่างาน ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การเพิ่มขอบเขตงาน มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเพิ่มปริมาณงานภายในหน่วยงาน หมายถึง การเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะงานหรือมีมูลค่างานใกล้เคียงกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เป็นการทำงานภายในหน่วยงานหรือฝ่ายเดียวกัน สภาพแวดล้อมการทำงานเหมือนเดิม ซึ่งการเพิ่มปริมาณงานในลักษณะนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสะดวกในการมอบหมายงาน สามารถตรวจสอบงาน ติดตามและประเมินผลความสำเร็จ ในการทำงานของบุคลากรได้ 2. การเพิ่มปริมาณงานภายนอกหน่วยงาน หมายถึง การเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะงานเดียวกันหรือมีมูลค่างานใกล้เคียงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน แต่ต่างหน่วยงานหรือต่างฝ่ายกัน ปกติการมอบหมายงานในลักษณะการเพิ่มปริมาณงานแบบนี้มักเป็นงานที่อยู่ในสายงานหรือกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงและเห็นชอบร่วมกัน 	<p>เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณมากขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหา ตัดสินใจ การบริหารทีมงาน</p>

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	<p>▲ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด การหมุนเวียนงาน มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน หมายถึง การสลับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานของอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ เป็นการรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้นสภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งการหมุนเวียนงาน ในลักษณะนี้จะไม่ค่อยยุ่งยาก เนื่องจากมีผู้บริหารเป็นคนเดียวกันที่ทำหน้าที่ในการโยกย้ายสลับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบการหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน 2. การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน หมายถึง การสลับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน มีผลให้สภาพแวดล้อม การทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงลักษณะงาน การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้ จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจกันของผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงาน โดยการหมุนเวียนในลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องทำหน้าที่ชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์หลักในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรได้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 	<p>เพื่อก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง</p>
7. การมอบหมายงาน (Delegation)	<p>▲ เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานในอำนาจการตัดสินใจ และกำหนดขอบเขตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องๆ ไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาตนเอง การแก้ปัญหาทางงาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2 เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง 3 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย
8. การรักษาการแทน (Acting)	<p>▲ เน้นการฝึกฝนให้ควบคุมดูแลงานที่อยู่ในความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น</p>	<p>เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น</p>

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	<p>▲ เป็นเทคนิคที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง</p> <p>▲ พัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น องค์กรจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองได้ง่าย การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer - base Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ e-Learning หรือการเรียน ทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย 2. ไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer - base Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง 	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น
10. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้การมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ อาจเป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน ภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ</p> <p>การดูงานนอกสถานที่ มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบ (Best Practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ 2. การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ 	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูงานได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
11. การประชุมสัมมนา (Seminar)	<p>▲ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การประชุมสัมมนา มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนากับหน่วยงานภายในองค์กร จะได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุมสัมมนา และมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ได้ ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุมสัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้ 2. ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ภายนอกองค์กร เป็นการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ นวัตกรรมและความคิดใหม่จากองค์กร ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุมสัมมนาจาก บุคลากรภายนอกองค์กร และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถพัฒนาความคิด ต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้ 	<p>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็น</p>
12. การศึกษาต่อ (Continuous Study)	<p>▲ เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ช่วงเวลาดำเนินการปกติ หรือนอกเวลาทำงาน ในการศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบัน ของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต การศึกษาต่อถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญในการ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรและองค์กรได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การศึกษาต่อ มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษาต่อระยะสั้น เป็นการศึกษที่ใช้ระยะเวลาเรียน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น มักจะ เป็นการศึกษ ในรูปแบบของประกาศนียบัตร 2. การศึกษาต่อระยะยาว มักเป็นการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือ ปริญญาเอก ใช้ระยะเวลาในการศึกษานาน และค่าใช้จ่ายมักสูงกว่ารูปแบบแรก 	<p>เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมใน ระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันหรือทำงานใน อนาคต</p>

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
13. การฝึกงานและทำงาน ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	<p>▲ เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีรูปแบบ 2 ลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน การฝึกงานลักษณะนี้มักใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วเป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกงานโดยรูปแบบนี้ค่าใช้จ่ายจะไม่สูงนัก เช่น การจัดโครงการการฝึกงานให้กับบุคลากรกลุ่มที่บรรจุใหม่ หรือบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง เป็นต้น 2. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก การฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน หรือส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เช่น การส่งนักวิเคราะห์นโยบายแผนและการบริหารจัดการข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาฝึกงาน ให้กับบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้รูปแบบการฝึกงานลักษณะนี้จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงกว่าการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร 	<p>เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรต่อไป</p>

แบบประเมินสมรรถนะ



แบบประเมินสมรรถนะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง (ระดับ/ชั้น)
 งาน ส่วน/กลุ่ม ฝ่าย
 สำนัก สายงาน

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น

สมรรถนะหลัก	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับ บัญชาประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1. การเปลี่ยนแปลง			0.2			0.8			
2. คุณธรรม จริยธรรม			0.2			0.8			
3. การทำงานเป็นทีม			0.2			0.8			
4. การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย			0.2			0.8			
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์			0.2			0.8			

3. สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตั้งแต่หัวหน้างาน-รองผู้อำนวยการ

สมรรถนะในการบริหาร	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1. ความรู้ในพันธกิจ			0.2			0.8			
2. วิสัยทัศน์			0.2			0.8			
3. การพัฒนาใต้บังคับบัญชา			0.2			0.8			
4. ภาวะการเป็นผู้นำ			0.2			0.8			
5. การบริหารจัดการ			0.2			0.8			

4. สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) สำหรับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในสายงานตามที่ อ.อ.ป. กำหนดไว้

สมรรถนะในสายงาน	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1.			0.2			0.8			
2.			0.2			0.8			
3.			0.2			0.8			
4.			0.2			0.8			
5.			0.2			0.8			

★ ผลการประเมิน +1 = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง - 1 = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
 (ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
/...../.....

ข้อคิดเห็น.....
 (ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-
/...../..... ได้ไป 1 ระดับ

ข้อคิดเห็น.....
 (ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-
/...../..... ขั้นต้น

ข้อคิดเห็น.....
 (ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-
/...../..... ได้ไปอีก 1 ระดับ



(ตัวอย่าง)

แบบประเมินสมรรถนะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุล น.ส.รักกาน ขยันทำดี..... ตำแหน่ง..... พนักงาน (ระดับ 5) รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน..... (ระดับ/ชั้น 5...) งาน..... บริหารทั่วไป..... ส่วน/กลุ่ม..... อำเภวยกการ..... ฝ่าย..... อำเภวยกการ..... สำนัก..... อำเภวยกการ..... สายงาน..... บริหารทั่วไป.....

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น

สมรรถนะหลัก	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับ บัญชาประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1. การเปลี่ยนแปลง	3	2	0.2	0.4	2	0.8	1.6	2	-1
2. คุณธรรม จริยธรรม	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
3. การทำงานเป็นทีม	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
4. การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0

3. สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตั้งแต่หัวหน้างาน-รองผู้อำนวยการ

สมรรถนะในการบริหาร	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1. ความรู้ในพันธกิจ	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
2. วิสัยทัศน์	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
3. การพัฒนาใต้บังคับบัญชา	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
4. ภาวะการเป็นผู้นำ	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
5. การบริหารจัดการ	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0

4. สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) สำหรับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในสายงานตามที่กำหนดไว้

สมรรถนะในสายงาน	(1) ระดับความ เชี่ยวชาญ ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเชี่ยวชาญที่ปรากฏจริง						(8) สรุประดับ ความเชี่ยวชาญ ที่ปรากฏจริง (4+7)	(9) ช่องว่าง +/- (8-1)
		(2) ประเมิน ตนเอง	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ผู้บังคับบัญชา ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
1. ความรู้และทักษะในสายงาน	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
2. การมีจิตในการให้บริการ	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	0.2	0.6	2	0.8	1.6	2.2	-1
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	3	3	0.2	0.6	3	0.8	2.4	3	0
5. ความถูกต้องของงาน	3	2	0.2	0.4	3	0.8	2.4	2.6	0

★ ผลการประเมิน +1 = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง - 1 = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ)..... น.ส.รักกาน ขยันทำดี..... ผู้ประเมินตนเอง
.....19...../.....ตุลาคม...../.....2562.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ)..... นายสมคิด นิกิต..... ผู้บังคับบัญชา-
.....19...../.....ตุลาคม...../.....2562..... ชั้นต้น

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ)..... นางสมใจ เก่งธรรม..... ผู้บังคับบัญชา-
.....20...../.....ตุลาคม...../.....2562..... ถัดไป 1 ระดับ

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ)..... นายสมศักดิ์ ดิงาม..... ผู้บังคับบัญชา-
.....20...../.....ตุลาคม...../.....2562..... ถัดไปอีก 1 ระดับ

**บันทึกข้อตกลง
และรายงานการติดตาม
แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)**

บันทึกข้อตกลงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี.....

ผู้ถูกประเมิน ตำแหน่ง..... งาน.....

ส่วน/กลุ่ม..... ฝ่าย..... สำนัก..... สายงาน.....

ระดับความเชี่ยวชาญตามตำแหน่ง สมรรถนะหลัก (CC) ระดับความเชี่ยวชาญ..... สมรรถนะในการบริหาร (MC) ระดับความเชี่ยวชาญ..... สมรรถนะในสายงาน (FC) ระดับความเชี่ยวชาญ.....

ต้องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในสายงาน **พัฒนาเพื่อ** ปิดช่องว่างสมรรถนะ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น

รายการสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา	สิ่งที่ต้องปรับปรุงพฤติกรรมที่คาดหวัง	เป้าหมาย	เครื่องมือ	รายละเอียดการพัฒนา	ระยะเวลา	ข้อเสนอแนะ

(ลงชื่อ).....ผู้ถูกประเมิน

...../...../.....

(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

...../...../.....

(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-

...../...../.....ถัดไป 1 ระดับ

(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-

...../...../.....ถัดไปอีก 1 ระดับ

หมายเหตุ.- วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

- | | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|---|
| 1. การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) | 4. เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment) | 7. การมอบหมายงาน (Job Assignment) | 10. การดูงานนอกสถานที่ (Visiting) | 13. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) |
| 2. การสอนงาน (Coaching) | 5. เพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement) | 8. การรักษาการแทน (Acting) | 11. การประชุมสัมมนา (Seminar) | |
| 3. การให้คำปรึกษา (Consulting) | 6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | 9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) | 12. การศึกษาต่อ (Continuous Study) | 14. การฝึกอบรม (Training) |

รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี.....

ผู้ถูกประเมิน ตำแหน่ง งาน

ส่วน/กลุ่ม ฝ่าย สำนัก สายงาน

ระดับความเชี่ยวชาญตามตำแหน่ง สมรรถนะหลัก (CC) ระดับความเชี่ยวชาญ..... สมรรถนะในการบริหาร (MC) ระดับความเชี่ยวชาญ..... สมรรถนะในสายงาน (FC) ระดับความเชี่ยวชาญ.....

ต้องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในสายงาน **พัฒนาเพื่อ** ปิดช่องว่างสมรรถนะ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น

รายการสมรรถนะ ที่ต้องการได้รับการพัฒนา	เครื่องมือ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลการประเมิน / ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นลงนามรับรอง								ข้อเสนอแนะ
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		
			ผลการ ประเมิน	ผบ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผบ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผบ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผบ.ชั้นต้น ลงนาม	

- ☆ ผลการประเมินรายไตรมาส
- A+ ดีขึ้นกว่าที่คาดหวัง
- A เป็นไปตามที่คาดหวัง
- D ควรหาโอกาสพัฒนาเพิ่มเติม

- ☆ ผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชา
ลงชื่อร่วมกันหลังแผนฯ เสร็จสิ้น

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ถูกประเมิน
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-
...../...../..... ถัดไป 1 ระดับ

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา-
...../...../..... ถัดไปอีก 1 ระดับ

บันทึกข้อตกลงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี 2563

(ตัวอย่าง)

ผู้ถูกประเมิน น.ส.รักงาน ขยันดี ตำแหน่ง พนักงาน (ระดับ 5) รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารทั่วไป งาน บริหารทั่วไป

ส่วน/กลุ่ม อำนาจการ ฝ่าย อำนาจการ สำนัก อำนาจการ สายงาน บริหารทั่วไป

ระดับความเชี่ยวชาญตามตำแหน่ง สมรรถนะหลัก (CC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3... สมรรถนะในการบริหาร (MC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3... สมรรถนะในสายงาน (FC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3...ต้องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในสายงาน พัฒนาเพื่อ ปิดช่องว่างสมรรถนะ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น

รายการสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา	สิ่งที่ต้องปรับปรุงพฤติกรรมที่คาดหวัง	เป้าหมาย	เครื่องมือ	รายละเอียดการพัฒนา	ระยะเวลา	ข้อเสนอแนะ
การเปลี่ยนแปลง (CC)	มีการแสวงหาและติดตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน	สามารถนำความรู้ ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปปรับใช้เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	1.การดูงานนอกสถานที่	ดูงานหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ	27 ก.พ. 60	
			2.การฝึกอบรม	อบรมหลักสูตรการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	4 - 6 เม.ย. 60	
			3.การเรียนรู้ด้วยตนเอง	อบรมด้วยระบบ e-learning 2 หลักสูตร	พ.ค. - มิ.ย. 60	
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (FC)	สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นยอมรับ มีความถูกต้อง เข้าใจชัดเจนตรงกัน	สามารถสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือและคิดคัล้อยตามได้ดีขึ้น	1.การให้คำปรึกษา	ผู้บังคับบัญชาให้ปรึกษาเรื่องการสื่อสารที่ดีและเหมาะสม	ก.ค. 60	
			2.การมอบหมายงาน	มอบงานให้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้น	ส.ค. 60	

(ลงชื่อ).....น.ส.รักงาน ขยันทำดี.....ผู้ถูกประเมิน
.....23...../.....มกราคม...../.....2563....(ลงชื่อ).....นางสมใจ เก่งธรรม.....ผู้บังคับบัญชา-
.....24...../.....มกราคม...../.....2563.....ถัดไป1ระดับ(ลงชื่อ).....นายสมคิด นีกดี.....ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
.....23...../.....มกราคม...../.....2563....(ลงชื่อ).....นายสมศักดิ์ ดีงาม.....ผู้บังคับบัญชา-
.....24...../.....มกราคม...../.....2563.....ถัดไปอีก1ระดับ

หมายเหตุ- วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

- | | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|------------------------------|
| 1. การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) | 4. เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment) | 7. การมอบหมายงาน (Job Assignment) | 10. การดูงานนอกสถานที่ (Visiting) | 13. การฝึกงานและทำงานร่วมกับ |
| 2. การสอนงาน (Coaching) | 5. เพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement) | 8. การรักษาการแทน (Acting) | 11. การประชุมสัมมนา (Seminar) | ผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) |
| 3. การให้คำปรึกษา (Consulting) | 6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | 9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) | 12. การศึกษาต่อ (Continuous Study) | 14. การฝึกอบรม (Training) |

รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี 2563

(ตัวอย่าง)

ผู้ถูกประเมิน น.ส.รักงาน ขยันดี ตำแหน่ง พนักงาน (ระดับ 5) รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารทั่วไป งาน บริหารทั่วไป

ส่วน/กลุ่ม อำนวยการ ฝ่าย อำนวยการ สำนัก อำนวยการ สายงาน บริหารทั่วไป

ระดับความเชี่ยวชาญตามตำแหน่ง สมรรถนะหลัก (CC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3... สมรรถนะในการบริหาร (MC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3... สมรรถนะในสายงาน (FC) ระดับความเชี่ยวชาญ 3...ต้องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในสายงาน **พัฒนาเพื่อ** ปิดช่องว่างสมรรถนะ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น

รายการสมรรถนะ ที่ต้องการได้รับการพัฒนา	เครื่องมือ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลการประเมิน / ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นลงนามรับรอง								ข้อเสนอแนะ
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		
			ผลการ ประเมิน	ผ.บ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผ.บ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผ.บ.ชั้นต้น ลงนาม	ผลการ ประเมิน	ผ.บ.ชั้นต้น ลงนาม	
การเปลี่ยนแปลง (CC)	1.การดูงานนอกสถานที่	27 ก.พ. 60	A	นายสมคิด (ลงนาม)	-	-	-	-	-	-	
	2.การฝึกอบรม	4-6 เม.ย. 60	-	-	A	นายสมคิด (ลงนาม)	-	-	-	-	
	3.การเรียนรู้ด้วยตนเอง	พ.ค.- มิ.ย. 60	-	-	D	นายสมคิด (ลงนาม)	-	-	-	-	
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (FC)	1.การให้คำปรึกษา	ก.ค. 60	-	-	-	-	A	นายสมคิด (ลงนาม)	-	-	
	2.การมอบหมายงาน	ส.ค. 60	-	-	-	-	A+	นายสมคิด (ลงนาม)	-	-	

☆ ผลการประเมินรายไตรมาส

A+ ดีขึ้นกว่าที่คาดหวัง

A เป็นไปตามที่คาดหวัง

D ควรหาโอกาสพัฒนาเพิ่มเติม

☆ ผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชา

ลงชื่อร่วมกันหลังแผนฯ เสร็จสิ้น

ข้อคิดเห็น.....

(ลงชื่อ)..... น.ส.รักงาน ขยันทำดี..... ผู้ถูกประเมิน

.....12...../.....กันยายน...../.....2563....

ข้อคิดเห็น.....

(ลงชื่อ)..... นายสมคิด นิกิตี..... ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

.....13...../.....กันยายน...../.....2563....

ข้อคิดเห็น.....

(ลงชื่อ)..... นางสมใจ เก่งธรรม..... ผู้บังคับบัญชา-

.....14...../.....กันยายน...../.....2563.... ถัดไประดับ

ข้อคิดเห็น.....

(ลงชื่อ)..... นายสมศักดิ์ ติงาม..... ผู้บังคับบัญชา-

.....14...../.....กันยายน...../.....2563.... ถัดไปอีกระดับ

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

มาตรวัดเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	กรอบแนวคิดของลักษณะพฤติกรรม
5 แสดงระดับความเชี่ยวชาญถัดไป	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญเกือบทั้งหมดของระดับความเชี่ยวชาญถัดไป
4 สูงกว่ามาตรฐาน	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมบางส่วนของระดับความเชี่ยวชาญถัดไป
3 มาตรฐาน	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังอย่างสมบูรณ์
2 ต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย	แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง แต่ยังคงขาดทักษะหรือทัศนคติบางประการเห็นได้ชัด
1 ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ไม่แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังให้เห็นได้ เนื่องจากขาดความรู้หรือทัศนคติ

ตารางแสดงระดับความเชี่ยวชาญของรายการสมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร และสมรรถนะในสายงาน
ตามตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ประเภท สมรรถนะ	รายการสมรรถนะ	ระดับความเชี่ยวชาญตามตำแหน่ง								
		พนักงานปฏิบัติการ/ พนักงานปฏิบัติการ สัญญาจ้าง	พนักงาน จ้างทดลองงาน/ พนักงาน สัญญาจ้าง	พนักงาน/ นิติกร ระดับควว 1-4	พนักงาน/ นิติกร ระดับควว 4-5	หัวหน้างาน/ นิติกร ระดับควว 5-6	ผู้จัดการ/ หัวหน้าส่วน/นิติกร ระดับควว 6-7	หัวหน้าฝ่าย ระดับควว 7-8	ผู้อำนวยการ สำนัก ระดับควว 8-9	รอง ผู้อำนวยการ ระดับ 10
สมรรถนะ หลัก	1. การเปลี่ยนแปลง (Changing)	1	1	1	2	3	4	4	5	5
	2. คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)	1	1	1	2	3	4	4	5	5
	3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	1	1	1	2	3	4	4	5	5
	4. การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation)	1	1	1	2	3	4	4	5	5
	5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	1	1	1	2	3	4	4	5	5
สมรรถนะ ในการบริหาร	1. ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge)	-	-	-	-	3	4	4	5	5
	2. วิสัยทัศน์ (Visioning)	-	-	-	-	3	4	4	5	5
	3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate)	-	-	-	-	3	4	4	5	5
	4. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)	-	-	-	-	3	4	4	5	5
	5. การบริหารจัดการ (Management)	-	-	-	-	3	4	4	5	5
สมรรถนะ ในสายงาน	1. ความรู้และทักษะในสายงาน	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	4. การวางแผนและการจัดการ	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	6. การมีจิตในการให้บริการ	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	8. ความเข้าใจองค์กร	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	9. การคิดวิเคราะห์	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	10. การดำเนินการเชิงรุก	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	11. การมีมนุษยสัมพันธ์	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	12. ความถูกต้องของงาน	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	13. การวิจัยและพัฒนา	-	1	1	2	3	-	-	-	-
	14. ความรู้ด้านตรวจสอบ	-	1	1	2	3	4	4	5	-
	15. จรรยาบรรณในวิชาชีพ	-	1	1	2	3	4	4	5	-

สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 15 รายการสมรรถนะ

- | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| (1) ความรู้และทักษะในสายงาน | (4) การวางแผนและการจัดการ | (7) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | (10) การดำเนินการเชิงรุก | (13) การวิจัยและพัฒนา |
| (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | (5) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา | (8) ความเข้าใจองค์กร | (11) การมีมนุษยสัมพันธ์ | (14) ความรู้ด้านตรวจสอบ |
| (3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | (6) การมีจิตในการให้บริการ | (9) การคิดวิเคราะห์ | (12) ความถูกต้องของงาน | (15) จรรยาบรรณในวิชาชีพ |

ตารางแสดงรายการสมรรถนะในสายงานของแต่ละสายงาน (พนักงานจ้างทดลองงาน/พนักงานสัญญาจ้าง จนถึง ระดับ 5-6)

สายงาน	รายการสมรรถนะในสายงาน				
	รายการที่ 1	รายการที่ 2	รายการที่ 3	รายการที่ 4	รายการที่ 5
1. สวนป่า	การวางแผนและการจัดการ	ความรู้และทักษะในสายงาน	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การวิจัยและพัฒนา
2. อุตสาหกรรม	ความรู้และทักษะในสายงาน	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	การดำเนินการเชิงรุก	การวางแผนและการจัดการ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อนุรักษ์และบริหารช้าง	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความถูกต้องของงาน	การมีจิตในการให้บริการ	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	การวางแผนและการจัดการ
4. บัญชี	ความถูกต้องของงาน	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความเข้าใจองค์กร	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ
5. กฎหมาย	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความถูกต้องของงาน	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การคิดวิเคราะห์	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
6. บริหารทั่วไป	ความรู้และทักษะในสายงาน	การมีจิตในการให้บริการ	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การมีมนุษยสัมพันธ์	ความถูกต้องของงาน
7. ตรวจสอบภายใน	ความรู้ด้านตรวจสอบภายใน	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การคิดวิเคราะห์	การมีมนุษยสัมพันธ์
8. แผนงานและงบประมาณ	การคิดวิเคราะห์	การวางแผนและการจัดการ	ความรู้และทักษะในสายงาน	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจองค์กร
9. ทรัพยากรมนุษย์	ความรู้และทักษะในสายงาน	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การดำเนินการเชิงรุก	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การมีมนุษยสัมพันธ์
10. สารสนเทศ	ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความถูกต้องของงาน	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
11. กิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การมีมนุษยสัมพันธ์	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การมีจิตในการให้บริการ
12. ช่าง/จักรกล	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความถูกต้องของงาน	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	การคิดวิเคราะห์	การมีจิตในการให้บริการ
13. การตลาด	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	การวางแผนและการจัดการ	การดำเนินการเชิงรุก	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางแสดงรายการสมรรถนะในสายงานของแต่ละสายงาน (ระดับ 6-7 จนถึง ระดับ 8-9)

สายงาน	รายการสมรรถนะในสายงาน				
	รายการที่ 1	รายการที่ 2	รายการที่ 3	รายการที่ 4	รายการที่ 5
1. ทุกสายงาน (ยกเว้นตรวจสอบภายใน)	ความรู้และทักษะในสายงาน	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การวางแผนและการจัดการ	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก
2. ตรวจสอบภายใน	ความรู้ด้านตรวจสอบภายใน	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การคิดวิเคราะห์	การมีมนุษยสัมพันธ์

สมรรถนะหลัก

(Core Competency)

5 รายการสมรรถนะ

รายการที่ 1 การเปลี่ยนแปลง (Changing)

คำจำกัดความ การแสวงหาและติดตามความรู้ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์ เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ โดยนำมาปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ สามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร และนำความรู้มาพัฒนาศักยภาพของตนเองและสมาชิกในทีม รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตามข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน ปรับพฤติกรรมหรือพัฒนาแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของตนเองและของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและเข้ากับยุคดิจิทัล 2) ให้คำแนะนำกับสมาชิกในทีมและผู้อื่นในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 <ol style="list-style-type: none"> 1) วางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 2) ร่วมมือกับบุคคลอื่นในการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) นำความรู้ เทคโนโลยีและข่าวสารใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) ผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีวัดผล วิเคราะห์และประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้น 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำผู้อื่นให้สนใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 3) ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการทำให้สมาชิกในทีมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้นำในการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม และองค์ความรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 3) บูรณาการการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายการที่ 2 คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ ปฏิบัติตามภารกิจหลักขององค์กรด้านการส่งเสริมและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ อนุรักษ์ และบริหารช้างไทย ความภาคภูมิใจ เชื่อมั่น ศรัทธาในองค์กร เสียสละ ทดมเทก่าลังกาย ก่าลังสติปัญญา ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณของพนักงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีวินัย ในการปฏิบัติงาน พัทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นก่าลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจขององค์กร บรรลุเป้าหมาย

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และ ระเบียบวินัย 2) แสดงความคิดเห็นของตัวเองตามหลักวิชาชีพอ่างเปิดเผยตรงไปตรงมา 3) มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจหลักขององค์กร และสามารถอธิบายถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบงานขององค์กรได้
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเชื่อมั่นในองค์กรรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เช่น ประหยัดทรัพยากร หรือใช้ทรัพยากร ขององค์กรอย่างคุ้มค่า 2) มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาวิชาจา ไม่บิดเบือนอ่างช้อยกเว้นให้ตนเอง 3) มีจิตสำนึกและภาคภูมิใจในความเป็นพนักงานของ อ.อ.ป. อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจ หลักของตนเองและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของหน่วยงาน
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน 2) เสียสละความสุขความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) อ่ารงไว้ซึ่งความถูกต้อง ยืนหยัดพิพัักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ 2) ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจทำให้ ผู้เกี่ยวข้องเกิดความไม่พึงพอใจหรือเสียผลประโยชน์
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม 2) อ่ารงความถูกต้อง ยืนหยัดพิพัักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยง ต่อความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่การงาน 3) ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญก่าลังใจพนักงาน เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยของ อ.อ.ป. ให้บรรลุผล 4) ประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นแบบอย่างให้กับ ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

รายการที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความ มีความรอบรู้ในงาน ร่วมมือและตั้งใจที่จะทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในทีมงานและหน่วยงานในองค์กร และมีความสามารถในการประสานงาน ความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม 2) รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม 3) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมบ้างบางครั้ง
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2) มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม 3) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรอบรู้ในงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนงานประสบความสำเร็จ 2) ประมวลผลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม 3) ประสาน ส่งเสริมความร่วมมือและสัมพันธภาพอันดีในทีม ยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน ช่วยเหลือทีมจนเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ 2) สอนสมาชิกให้ทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จได้ 3) สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเสนอแนะวิธีแก้ไข
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเข้าร่วมเป็นตัวแทนเพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร 2) ติดตามประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง 3) สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่นทั้งภายในและนอกองค์กร 4) คลี่คลายข้อขัดแย้งในทีม สร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมความสามัคคี ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน

รายการที่ 4 การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation)

คำจำกัดความ มีความตั้งใจและมีทักษะในการประสานงาน ร่วมปฏิบัติงาน เรียนรู้และเข้าใจบุคคลอื่น/ผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องติดต่อประสานงาน โดยสื่อความด้วยการชักจูง โน้มน้าว ด้วยวิธีการต่างๆให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจและให้การสนับสนุนความคิด เพื่อให้บรรลุ ผลสำเร็จของงาน ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม เข้าใจ ให้เกียรติ และยอมรับในคุณค่าของผู้ที่ต้องประสานงาน เพื่อให้เป็นองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

ระดับความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และเข้าใจถึงบทบาทของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่องานของ อ.อ.ป. 2) สามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวกับภาระงานของตนเองและสามารถที่จะปฏิบัติต่อกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่ม ได้อย่างเหมาะสม ตามขอบเขตหน้าที่ของตน
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้สามารถลดผลกระทบหรือขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.อ.ป.
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสีย และนำมาใช้ประโยชน์ในการให้เกิดการยอมรับและสร้างความประทับใจ เพื่อสนองความสัมพันธ์ที่ดี 2) สามารถเสนอแนะแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน จนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย จนหน่วยงานประสบผลสำเร็จ
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถให้คำแนะนำต่อผู้บริการที่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางในการประสานประโยชน์ในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ที่มีการขัดแย้งผลประโยชน์สูง 2) สามารถประสานผู้มีส่วนได้เสียจนได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานตามภารกิจของ อ.อ.ป.
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) มีวิสัยทัศน์จนสามารถกำหนดกรอบและแนวทางการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับนโยบายของภาครัฐและเอกชน 2) สามารถสร้างแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการลดผลกระทบจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.

รายการที่ 5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีบรรลุผลสัมฤทธิ์ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย โดยมีการวางแผน วิเคราะห์และบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ถูกต้องและแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา 2) มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานหรือข้อมูลได้ตามกำหนดเวลา 3) แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2) ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน 3) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอแนะและปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการวางแผนการทดแทนและประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ประหยัดและมีประสิทธิภาพ จนทำให้งานประสบผลสำเร็จ 2) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตัดสินใจ แยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ โดยมีการพิจารณาผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น (เช่น พิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่ต้องเสียไป) 2) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency)

5 รายการสมรรถนะ

รายการที่ 1 ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge)

คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจ ภารกิจ นโยบาย แผนงาน/โครงการ กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงาน และสามารถรับผิดชอบ สนับสนุนต่อภารกิจองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน 2) รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อภารกิจหลักขององค์กร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) มีความรู้ความเข้าใจภารกิจหลัก ภารกิจรองขององค์กร 2) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของตนให้สนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงานและภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ 2) สามารถกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการดำเนินงานตามภารกิจที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการของ อ.อ.ป.
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถพัฒนาผลลัพธ์ เป้าหมายตามแผนงานหรือภารกิจ พันธกิจของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนได้ 2) เสนอแผนหรือกระบวนการในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในภาพรวม
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้ 2) กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่สามารถรองรับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

รายการที่ 2 วิสัยทัศน์ (Visioning)

คำจำกัดความ สามารถคิดวิเคราะห์ วางแผนกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และองค์กร สามารถโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ ความร่วมแรงร่วมใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรู้ ความเข้าใจในกลยุทธ์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรในปัจจุบัน 2) สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมขององค์กรได้ 2) แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ 2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ 3) สามารถกำหนดแผนงานและกลยุทธ์ในการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยตรงพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 2) ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปร ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต เพื่อคิดวิเคราะห์ ผลกระทบที่จะมีต่อกิจการของ องค์กร 2) มีวิสัยทัศน์ที่จะกำหนดได้ว่า อ.อ.ป. ควรจะเป็นอย่างไรภายใต้การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และยุทธศาสตร์ที่ อ.อ.ป. ควรใช้ในการดำเนินกิจการคืออะไร 3) สามารถวิเคราะห์และกำหนดได้ว่า อ.อ.ป. จำเป็นต้องมีขีดความสามารถใดจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในอนาคตได้

รายการที่ 3 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate)

คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เครื่องมือหรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดแนวคิด คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วางแผนการพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ทุกระดับชั้น และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรู้ ความเข้าใจ ในเครื่องมือหรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากร 2) ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถให้คำปรึกษา ถ่ายทอดแนวคิด ข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง 2) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วางแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความจำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพ 3) ติดตามผลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งให้คำติชมที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในองค์กร 2) สร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

รายการที่ 4 ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)

คำจำกัดความ ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ค่านิยม จรรยาบรรณ และคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการกล้าตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง โปร่งใสเป็นธรรม ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงออกถึงความพร้อมที่จะรับผิดชอบในการทำงาน 2) สามารถอธิบายข้อมูลความจริงเบื้องต้นอย่างโปร่งใสตรงไปตรงมา เพื่อชักจูงให้ผู้อื่น เห็นคล้อยตามได้ 3) มีการวางแผนการทำงานและแบ่งงานให้ผู้อื่นทำได้อย่างเป็นธรรมชาติเหมาะสม
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ริเริ่มหรือแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมการร่วมแรงร่วมใจกันภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมา พิจารณาและปรับปรุงการทำงานได้อย่างชัดเจนและโปร่งใสในหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น 2) เป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำ และมีการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ทั้งด้านความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถแก้ปัญหา ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ร่วมงานอย่างมีมาตรฐาน 2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และ/หรือความเชื่อของบุคลากรในทีมและ/หรือเพื่อนร่วมงานที่ต่อต้าน หรือขัดขวางแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือองค์กร จนทำให้ บุคคลเหล่านั้นเห็นด้วย คล้อยตามยอมรับ และยอมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ดังกล่าว
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถเป็นต้นแบบที่ผู้อื่นให้การยอมรับชื่นชม ในความสามารถ แนวความคิด ทัศนคติ หลักการทำงาน และการสร้างภาพพจน์ที่ดีในองค์กร 2) แสดงความรับผิดชอบและยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต 3) เป็นผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน และเป็นผู้นำในการสร้างมาตรฐานของจริยธรรมในการทำงาน ที่ชัดเจน
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กร ปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม 2) สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนให้กับผู้ร่วมงาน เสริมสร้างความโปร่งใส ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และจงใจให้เกิดการปฏิบัติอย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน 3) สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

รายการที่ 5 การบริหารจัดการ (Management)

คำจำกัดความ มีความรู้ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ หลักวิชาการ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้การใช้ทรัพยากรสอดคล้องกันทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ความสามารถ และมีหลักการ ขั้นตอนและวิธีการทำงานด้านการบริหารจัดการในงานที่ตน รับผิดชอบ และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานได้ 2) อธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถบริหารจัดการหน่วยงานได้ โดยจัดเรียงกิจกรรมหรือโครงการตามความสำคัญเร่งด่วน และการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน แผนงาน หรือคู่มือที่กำหนดไว้ โดยสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ ตระหนักใช้และควบคุมงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ 2) ช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการอธิบาย และให้ข้อมูลในหน้าที่ของงานต่างๆ ในองค์กร ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการจัดการองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองที่รับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 2) เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการ โดยอ้างทักษะที่ตนเองมีในเรื่องการบริหารจัดการสามารถระบุถึงรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือรูปแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถวิเคราะห์ ประเมินผล ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ และการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถบริหารค่าใช้จ่ายให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 2) สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือพัฒนากระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดภาระการบริหาร งานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือพัฒนางานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) เป็นตัวแทนหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรให้องค์กรภายนอก ได้รับทราบ สามารถให้ความเห็นถึงข้อดี ข้อเสีย ของระบบหน้าที่ต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น และสามารถปรับเปลี่ยนข้อบกพร่องดังกล่าวให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency)

15 รายการสมรรถนะ

รายการที่ 1 ความรู้และทักษะในสายงาน

คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานตามกระบวนการ ขั้นตอน/คู่มือการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับของสายงาน รวมทั้งสามารถวางแผน ปรับปรุง พัฒนาวีธีการทำงาน แก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน และ สอนงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอน/คู่มือการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในสายงานของตนตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 2) สามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) มีความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนและระบบการทำงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) สามารถประยุกต์แนวคิดมาใช้งาน โดยสามารถดัดแปลงวิธีทำงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จ
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสายงานของตนที่เห็นว่าเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 2) สามารถอธิบายหรือสื่อสารด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจระบบระเบียบการทำงานของตน และ กำหนดแนวปฏิบัติงาน โดยนำความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานของตน
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถสื่อสารกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ยอมรับและปฏิบัติตามกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน 2) ขวนขวายหาความรู้และแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) มีการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่หลากหลายของสายงานในงานที่ได้รับผิดชอบและ ปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ 2) สามารถวางแผนปรับปรุงวิธีการทำงาน เชื่อมโยงความรู้ที่มีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ในการทำงานที่ยุ่งยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 3) สามารถถ่ายทอดความรู้ในสายงานให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ออกแบบและปรับกระบวนการทำงาน ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในองค์กร

รายการที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คำจำกัดความ มีความสามารถที่จะนำเสนอแนวคิดเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือแนวคิดที่ได้รับการยอมรับแล้วมาเสนอเป็นทางเลือกในการพัฒนางาน/สายงาน และสนับสนุน ช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศ การแสดงออกแห่งความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างโอกาสใหม่ของธุรกิจให้หน่วยงาน

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงออกถึงการยอมรับและนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ 2) เปิดรับโอกาสในการค้นพบวิธีการในการพัฒนาการทำงานของตนเอง 3) ใส่ใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ ๆ
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) นำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติ 2) สนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ และนำแนวคิดนั้นมาประยุกต์ เพื่อพัฒนางานของตนเองที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างเหมาะสม 3) แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งเสริม/สนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ภายในทีมงานอยู่เสมอ เช่น เปิดใจรับฟังวิธีการทำงานใหม่ ๆ จากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) แนะนำและผลักดันให้มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน 3) สามารถคิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานได้ เช่น คิดสิ่งต่างจากเดิม และสามารถนำมาปฏิบัติได้ แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมได้อย่างสร้างสรรค์
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้คำแนะนำในการคิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานภายนอก เพื่อคัดค้นทางเลือกที่ดีกว่าในการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบ 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการดำเนินการภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนการทำงานที่ดีขึ้น
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือองค์กรในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งองค์กร ได้ 2) สามารถคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้ 3) สร้างบรรยากาศและกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านความคิดริเริ่ม

รายการที่ 3 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความ มีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุน ความคิดของตน รวมทั้งสามารถเจรจา จูงใจ โน้มน้าว และกระตุ้นผู้ฟังให้มีความคิดคล้ายตามและร่วมมือปฏิบัติตาม เพื่อเป็นแนวร่วมในการสนับสนุนแนวคิดและร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	สามารถสื่อสารข้อมูลในเรื่องที่ตนรับผิดชอบกับผู้ร่วมงานและนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมหรือทีมงาน ได้ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถสื่อสารและรับข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกได้ถูกต้องตรงประเด็น 2) แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่นถึงเทคนิค วิธีการสื่อสารและการนำเสนอของตน นำมาปรับปรุงและพัฒนา
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารเชิงนโยบายได้ถูกต้องเข้าใจชัดเจนตรงกัน 2) ปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการนำเสนอให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังและสถานการณ์ 3) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นให้ผู้ฟังมีความคิดคล้ายตามและร่วมมือปฏิบัติตาม ความคิดของตน
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถสื่อสารนำเสนอต่อบุคคลภายนอกที่มาศึกษาดูงานและตอบข้อซักถามจากผู้ฟังได้อย่างชัดเจน 2) ถ่ายทอดองค์ความรู้หรือเทคนิคการนำเสนอแก่ผู้อื่นได้ 3) สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการนำเสนองานให้เหมาะสมตามสถานการณ์และกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลาย 2) สามารถสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือมีความเสี่ยงสูง 3) สามารถนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง องค์กรภายนอกได้

รายการที่ 4 การวางแผนและการจัดการ

คำจำกัดความ	
ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย/กิจกรรม เพื่อการจัดทำแผนงาน/โครงการ รวมทั้งการบริหารจัดการโครงการ การประมวลผล การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผน/โครงการ ในความรับผิดชอบ ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการ 2) สามารถระบุกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันได้ โดยปฏิบัติได้ตามแผนงานที่กำหนด
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถช่วยกำหนดแผนปฏิบัติ (Action Plan) ได้จากข้อมูลที่มีอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของงานเร่งด่วนได้ 2) สามารถประเมินผลการทำงานของตนเองได้
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อจัดทำแผนงาน โดยมีการกำหนดกิจกรรม แผนงาน ระยะเวลา ให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ 2) สามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยมีการติดตาม ประเมินผลแผนงาน/โครงการ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมาย 3) สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในทีมเทียบกับแผนงานที่กำหนด
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถในการปรับเปลี่ยนแผน/แผนปฏิบัติการ/กิจกรรม และวางแผนสำรองหากแผนงานหลักไม่ประสบผลสำเร็จ 2) ผลักดันให้บุคลากรในทีมงานทำงานตามแผนที่ปรับเปลี่ยน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) สามารถกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์และแผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และปรับเปลี่ยนแผนงานจากประสบการณ์ที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ทั้งของตนเองและของบุคคลอื่น 2) สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคการกำหนดแผนงานที่มีประสิทธิภาพแก่บุคคลอื่นได้

รายการที่ 5 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

คำจำกัดความ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาในงานที่รับผิดชอบ โดยมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่บูรณาการทั้งความคิด ความรู้ในสายงาน รวมทั้งข้อมูล หลักการ ประสบการณ์ มาประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญ ให้ปัญหาสามารถคลี่คลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานและตัดสินใจตามแนวทางที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ 2) ปรึกษาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีที่นอกเหนืออำนาจหรือประสบการณ์ของตน
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สนับสนุนการตัดสินใจและระบุถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนั้น ๆ ได้ 2) สามารถช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงสามารถระบุถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาหากไม่รีบดำเนินการแก้ไข
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไข ปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือกและตัดสินใจได้เป็นอย่างดีโดยชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อการเลือกตัดสินใจนั้น ๆ ได้ 2) สามารถจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันหาทางออกของปัญหาได้
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถแก้ไขปัญหาที่ความซับซ้อนยุ่งยากและระบุผลกระทบของปัญหาได้ รวมถึงการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) สามารถประเมินประสิทธิภาพของแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมได้ สนับสนุนบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม 2) สามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเลือกในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น 3) สามารถคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาระดับองค์กรได้ จัดลำดับและวางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ รวมถึงการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนผู้อื่นให้สามารถแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง

รายการที่ 6 การมีจิตในการให้บริการ

คำจำกัดความ มีความตั้งใจและความพยายามในการบริการด้วยอัธยาศัยอันดี ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจ ต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 2) ให้ข้อมูล ข่าวสาร คำแนะนำที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ 3) สามารถรับฟังข้อร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ จากผู้รับบริการโดยไม่แสดงกิริยาท่าทางหรือน้ำเสียงที่ไม่พอใจ
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน 2) สามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการได้ตามแนวทางหรือหลักปฏิบัติที่กำหนดขึ้น 3) ทหาวิธีในการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้รับบริการอยู่เสมอ 4) แนะนำบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลหรือความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการในกรณีที่ตนเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ 5) แสวงหาโอกาสที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับในการให้บริการของตนจากผู้รับบริการ
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รับฟังและวิเคราะห์ได้ถึงถึงความจำเป็นหรือสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ 2) แสวงหาโอกาสหรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ 3) ระบุได้ถึงขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4) เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 5) กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการที่ดี
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีเทคนิคและวิธีการในการให้บริการผู้รับบริการที่หลากหลายลักษณะ 2) สามารถให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบได้ 3) สามารถตอบข้อซักถามและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการของผู้อื่นได้ 4) สอนผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการในการให้บริการในรายละเอียดได้
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับเปลี่ยนกลวิธีและกระบวนการในการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ 2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคในการให้บริการแก่ลูกค้าที่จงใจยาก 3) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ โดยนำประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงานมาใช้ประกอบ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

รายการที่ 7 ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำจำกัดความ มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบแก้ไข เบื้องต้น และบำรุงดูแลรักษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สารสนเทศให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถวางแผนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยใช้ทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนให้แผนเกิดผลสำเร็จ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) รู้และเข้าใจกระบวนการทำงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สารสนเทศ และสามารถใช้งาน บำรุงรักษาได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย รวมไปถึงการมีทักษะความรู้ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงาน 2) สามารถอธิบายถ่ายทอดวิธีการใช้งานและการบำรุงรักษาในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สารสนเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบให้กับผู้ใช้งานอื่น ๆ ได้
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถซ่อมแซม แก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 2) ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้กับงานหรือเสนอแนะ เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นต่างๆ ของระบบและอุปกรณ์ให้กับผู้อื่นได้
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถวางแผนการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สารสนเทศต่างๆ อย่างเป็นระบบ ไม่เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และจัดทำคู่มือในการบำรุงรักษาและซ่อมแซมระบบและอุปกรณ์ได้ 2) สามารถให้คำแนะนำแก้ไขข้อผิดพลาดและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้คำปรึกษา การออกแบบ วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานร่วมกันได้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร 2) จัดวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงทุกหน่วยงานภายในองค์กร 3) สามารถติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถวิเคราะห์ วางแผน ออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการจัดการในงานต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้ ทันสมัยเพื่อเป็นข้อมูลหลักในการวางแผน และบริหารจัดการองค์กร และสามารถบูรณาการการทำงานภายในและภายนอก

รายการที่ 8 ความเข้าใจองค์กร

คำจำกัดความ เข้าใจในข้อมูลพื้นฐานพื้นฐานหน่วยงานและขององค์กร โครงสร้าง ภารกิจ สายบังคับบัญชา วัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณีปฏิบัติขององค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงความเข้าใจในสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมองค์กร และนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) เข้าใจข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เช่น โครงสร้าง ภารกิจ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน 2) นำความเข้าใจนี้มาใช้ในการติดต่อประสานงาน รายงานผลในหน้าที่ได้ถูกต้อง
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) เข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ 2) นำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรโดยรวม วิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน 2) เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้พิจารณาดำเนินการต่าง ๆ ในงานตามกาลเทศะที่เหมาะสม
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) เข้าใจนโยบายขององค์กรในภาพรวม และรับรู้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งเข้าใจผลที่จะมีต่อหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ 2) สามารถระบุทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) เข้าใจสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อองค์กรในภาพรวมและนำความเข้าใจนี้มาเตรียมรับมือหรือขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เข้าใจและสามารถตอบข้อซักถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและองค์กรได้ และนำความเข้าใจนี้ไปสร้างความเข้าใจให้กับผู้อื่นหรือบุคคลภายนอกองค์กรได้

รายการที่ 9 การคิดวิเคราะห์

คำจำกัดความ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา ข้อมูลต่างๆ โดยสามารถแยกแยะ แจกแจง ออกเป็นส่วนย่อยหรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ จนสามารถลำดับ ความสำคัญ และอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถรวบรวมและติดตามข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล 2) สามารถแยกแยะข้อมูล แจกแจงออกเป็นส่วนย่อยอย่างง่าย ๆ โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ 3) วางแผนโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ได้
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผล ในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้ 3) วางแผนโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วนได้
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ เช่น เหตุการณ์หนึ่งอาจมีสาเหตุได้หลาย ประการ หรือนำไปสู่เหตุการณ์สืบเนื่องได้หลายประการ เช่น เหตุ ก. นำไปสู่เหตุ ข. เหตุ ข. นำไปสู่เหตุ ค. 2) วางแผนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้บรรลุตาม เป้าหมายได้
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เข้าใจประเด็นปัญหาและสามารถแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อน ในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ 2) วางแผนที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ 2) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง 3) วางแผนที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้อง หลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและ ข้อดีข้อเสียไว้ให้

รายการที่ 10 การดำเนินการเชิงรุก

คำจำกัดความ มีความสามารถในการคิดริเริ่ม การแสวงหาโอกาสหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิด หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้น ดำเนินการในเชิงรุก ในการป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหาในงาน หรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่ริเริ่มสร้างสรรค์

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) เล็งเห็น ปัญหา อุปสรรค และหาวิธีการลงมือแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่พบโดยไม่รอช้า 2) เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ 2) แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคคลี่คลายไปเอง
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) คาดการณ์และวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น 2) ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) คาดการณ์และวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง 2) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) คาดการณ์และวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต 2) สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

รายการที่ 11 การมีมนุษยสัมพันธ์

คำจำกัดความ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพฉันมิตร ความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ระดับความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) ยิ้มแย้มแจ่มใส และแสดงกิริยาที่สุภาพกับผู้อื่นที่เข้ามาติดต่อด้วย 2) อำนวยความสะดวกกับผู้มาติดต่อประสานงาน
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) ควบคุมอารมณ์และการแสดงออกเมื่อเผชิญหน้ากับบุคคลที่พูดหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพหรือไม่เป็นมิตรกับตนได้
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) ปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการให้เหมาะสมกับประเภทและลักษณะของคนที่จะต้องติดต่อด้วย 2) มีเทคนิควิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) ให้คำแนะนำในการสร้างความเป็นมิตรกับบุคคลที่ต่อต้านหรือคัดค้านความคิดเห็นของตน 2) กระตุ้น ให้สมาชิกในทีมสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานกับผู้อื่น
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) เป็นตัวแทนหน่วยงานหรือองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีการในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับสูงหรือบุคคลที่มีความสำคัญทางธุรกิจได้ 2) แสวงหาโอกาสในการสร้างความรู้จักกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและหน่วยงาน

รายการที่ 12 ความถูกต้องของงาน

คำจำกัดความ มีความเข้าใจ ความพยายาม ความละเอียดรอบคอบ ที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตามเวลาที่กำหนดไว้ มีทีมงานมีข้อผิดพลาด รวมถึงการควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น ให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน คู่มือปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ตลอดจนพัฒนาระบบและวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของงาน และคุณภาพของผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้ พยายามตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติ
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อความถูกต้อง ยอมรับฟังข้อเสนอแนะความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพยายามหาวิธีแก้ไข ไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างละเอียดรอบคอบ ก่อนส่งมอบงาน ตรวจสอบความถูกต้องของงานผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องได้
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> ให้ความเห็นและชี้แนะประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลหรือผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรฐานและพัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ครบถ้วนของผลงานมากขึ้น พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

รายการที่ 13 การวิจัยและพัฒนา

คำจำกัดความ ความสามารถในการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ในด้านสวนป่าไม้เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากไม้เศรษฐกิจ รวมทั้งนวัตกรรมด้านไม้เศรษฐกิจ และนำผลงานการศึกษา การวิจัยพัฒนาเผยแพร่ให้หน่วยงาน/องค์กร สามารถนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ พัฒนารูปแบบดำเนินงาน รายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) สามารถอธิบายถึงกระบวนการ ขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสถิติในการวิจัยได้ถูกต้อง 2) สามารถประสานหน่วยงานเพื่อขอข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยและพัฒนาได้
2	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถอธิบาย ชี้แจงข้อซักถามเรื่องที่ทำกรวิจัยและพัฒนาได้ตามกรอบและสมมติฐานที่กำหนดขึ้น 2) สามารถออกแบบงานวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลตามโครงการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ตามหลักวิชาการ
3	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถดำเนินการวิจัย และจัดทำเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งประมวลผลข้อมูลที่ได้ แยกแยะออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการนำมาใช้ประโยชน์ 2) สามารถเขียนโครงการวิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับความรู้ในด้านสวนป่าไม้เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากไม้เศรษฐกิจ รวมทั้งนวัตกรรมด้านไม้เศรษฐกิจ ได้อย่างถูกต้อง
4	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถนำผลการวิจัยไปสู่การถ่ายทอดและเผยแพร่ เป็นที่ยอมรับแก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานต่อผู้บริหารและฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์วิจัย
5	แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) สามารถคิดค้นเทคนิคเพื่อพัฒนาต่อยอดจากการวิจัย หรือประยุกต์นำการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้

รายการที่ 14 ความรู้ด้านตรวจสอบ

<p>คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงหลักการ วิธีการ และขั้นตอนของการเป็นผู้ตรวจสอบ รวมถึงการปฏิบัติการภาคสนาม การรายงานผลการตรวจสอบ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) ชี้แจงได้ถึงแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการทำงานของงานตรวจสอบที่ตนรับผิดชอบ 2) อธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตน 3) ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ตนรับผิดชอบ 4) แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนรับผิดชอบ
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานของผู้ตรวจสอบด้านต่าง ๆ 2) ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในทีมอธิบายและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ตรวจสอบแก่ผู้อื่น 3) อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีของตนให้กับสมาชิกในทีมรับรู้ได้ 4) ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในทีมถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) อธิบายถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการ หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานผู้ตรวจสอบ 2) เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน โดยอ้างอิงถึงความรู้ด้านงานตรวจสอบ 3) ระบุได้ถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ 4) กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมสนใจที่จะแสวงหาความรู้ด้านตรวจสอบ
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) นำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้ 2) สอนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานของงานด้านการตรวจสอบ 3) สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานตรวจสอบกับสมาชิกภายนอกองค์กรได้ 4) อธิบายได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานแก่สมาชิกในทีมได้อย่างละเอียด
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นตัวแทนหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบให้กับบุคคลภายนอกได้ 2) แสวงหาโอกาสในการศึกษาความรู้ในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการตรวจสอบ 3) ตอบข้อซักถามจากผู้อื่นโดยอ้างอิงถึงความรู้ในสายงานอื่น ๆ ได้

รายการที่ 15 จรรยาบรรณในวิชาชีพ

คำจำกัดความ	
ความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเกิดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์อย่างเคร่งครัด	
ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่รับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น 2) สามารถรักษาความลับของหน่วยงานโดยไม่นำไปบอกกล่าวกับบุคคลอื่น 3) การไม่นำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน
2	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถอธิบายหลักจรรยาบรรณในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานในทีม 2) สามารถบอกกล่าวหรือตักเตือนผู้ปฏิบัติงานในทีมเมื่อทำผิดกฎระเบียบ 3) ไม่นำข้อมูลของผู้อื่นที่ได้รับฟังมาเปิดเผย
3	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กระตุน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมรักษาจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน 2) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
4	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงออกถึงความยึดมั่นและเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและจรรยาบรรณ 2) สามารถปลุกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน 3) ตัดสินใจในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมแม้ผลการปฏิบัติงานอาจสร้างศัตรูหรือก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
5	<p>แสดงสมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ในเรื่องจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ 2) สามารถปลุกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีจรรยาบรรณและคุณธรรม