สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือสมรรถนะหลัก
: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน
สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือสมรรถนะหลัก
: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน
สำนักงาน ก.พ.

ISBN : 978 - 616 - 548 - 034 - 5

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 3,000 เล่ม

เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

ศูนย์บริหารการปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 0 2547 1834 0 2547 1838

โทรสาร 0 2547 1868

www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด

โทรศัพท์ 0 2881 9890

โทรสาร 0 2881 9894

สารบัญ

	หน้า
สมรรถนะในภาคราชการพลเรือน : ความหมายและการนำไปใช้	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	7
บริการที่ดี	12
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	16
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	21
การทำงานเป็นทีม	25
สรุป	29
เหตุการณ์สำคัญในงานที่แสดงสมรรถนะ	30

คำนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการเพื่อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2552 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

คู่มือสมรรถนะหลัก มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงรายละเอียด คำจำกัดความของสมรรถนะหลัก รายละเอียดของระดับในแต่ละสมรรถนะหลัก รวมถึงนำเสนอตัวอย่างพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงสมรรถนะระดับต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

คำอธิบายในคู่มือสมรรถนะหลักนี้ อ้างอิงจากหนังสือ Competence At Work: Models for Superior Performance ของ Spencer & Spencer และบริษัทที่ปรึกษาซึ่งทำงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้อง และขอขอบคุณผู้แทนส่วนราชการต่างๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยสำนักงาน ก.พ. จะได้ปรับปรุงเพิ่มเติมคู่มือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ.

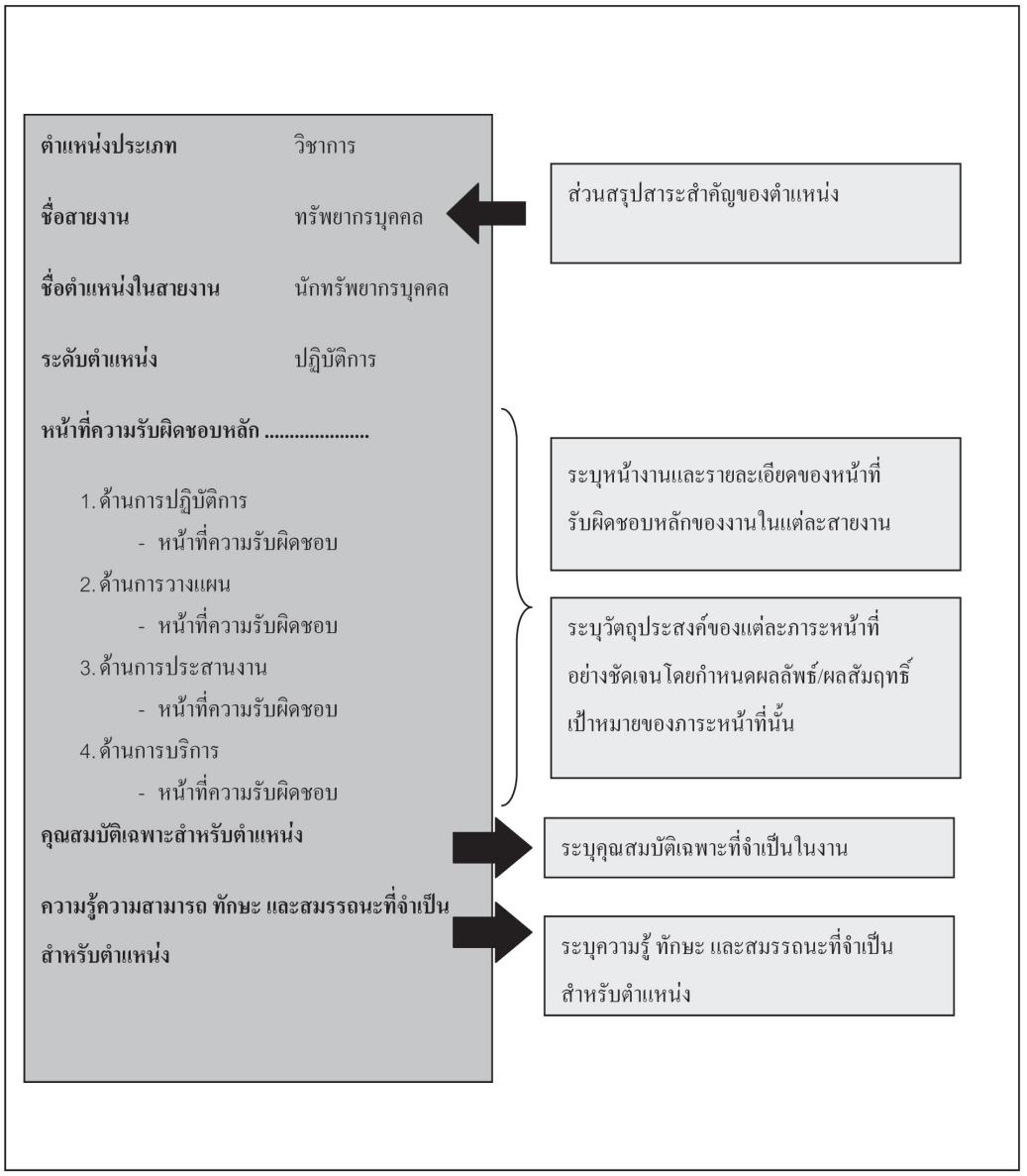
ตุลาคม 2552

สมรรถนะในภาคราชการพลเรือน : ความหมายและการนำไปใช้

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งแต่เดิมเน้นเฉพาะความรู้ความสามารถ แต่พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกัน แสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น การที่บุคคลจะแสดงผลงานที่ดีได้จึงน่าจะมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่บุคคลมี สิ่งที่นักวิชาการสนใจคือ อะไรทำให้บุคคลแสดงผลงานแตกต่างกัน ซึ่งสรุปกันว่าเป็นคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

ภาคราชการพลเรือนกำหนดสมรรถนะไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประกอบด้วย ประเภทตำแหน่ง ชื่อสายงาน ชื่อตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ตัวอย่างรูปแบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ



สมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

นิยามของสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

ภาคราชการพลเรือนกำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะหลักในราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)
2. บริการที่ดี (Service Mind – SERV)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

หลักการจัดระดับสมรรถนะ

หลักที่ควรคำนึงถึง ในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการ คือ

1. จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่ง ดังนั้น ถ้าองค์การมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรต้องมีมากให้สอดคล้องกัน (ตัวอย่างการจัดระดับตำแหน่งในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรต้องมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ เป็นอย่างน้อย เป็นต้น) ดังนั้น ในบางองค์การที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ การกำหนดระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับก็เพียงพอ

2. ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตได้ (หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND) โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า ย่อมต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้ การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได โดยระดับที่สูงกว่าต้องแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน

มิติ (Dimension) ที่ใช้ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ

สาเหตุที่ต้องมีการคำนึงถึงมิติในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ เพราะระดับของสมรรถนะกำหนดขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานจริงของผู้ที่มีผลงานโดดเด่น) มิติของระดับจึงอาจจะแตกต่างกันไปตามข้อมูลที่ได้จากผู้ที่มีผลงานโดดเด่น สมรรถนะหลายสมรรถนะจึงมีหลายมิติ โดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ ได้แก่

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เช่น ระดับของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ พยายามทำงานให้ดี แล้วก็ทำงานได้ตามเป้าหมาย แล้วจึงสามารถปรับปรุงงาน แล้วจึงทำงานที่โดดเด่น เป็นต้น

2. ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) มักอธิบายเป็นจำนวนของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับกลุ่มงาน แผนก หรือส่วนราชการ เป็นต้น

3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) เช่น พฤติกรรมในสมรรถนะกลุ่มของการคิด ในเรื่องการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการคิดได้ซับซ้อน จึงมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาที่มีความซับซ้อนตั้งแต่น้อยจนถึงมากได้ เป็นต้น

4. ระดับของความพยายาม (Amount of Effort) หรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะการทำงานเป็นทีม อาจมีระดับของความพยายามในการที่จะสนับสนุนทีมงานเป็นมิติที่พิจารณาเพิ่มเติม ได้แก่ ไม่ได้ใช้ความพยายามพิเศษใดๆ ในการทำงานกับทีมงานเลย ใช้ความพยายามนอกเหนือจากงานประจำ ใช้เวลานอกเหนือจากการทำงานตามปกติ เป็นต้น

5. มิติเฉพาะ (Unique Dimension) บางสมรรถนะจะมีมิติเฉพาะซึ่งไม่มีในสมรรถนะอื่นๆ เช่น ความมั่นใจในตนเอง มีมิติเฉพาะคือ การจัดการกับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การดำเนินการเชิงรุก มีมิติเฉพาะคือ ระยะเวลาในการป้องกันปัญหาจากระยะสั้นจนถึงระยะยาว เป็นต้น

การนำโมเดลสมรรถนะของราชการพลเรือนไปใช้ ปัญหาอาจจะเกิดในกรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น การตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงนั้น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับส่งหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ดี ถ้าพิจารณาในมิติของขนาดของผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ดังนั้น จึงควรพิจารณาในหลาย ๆ มิติประกอบด้วย

การกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง

การกำหนดระดับตำแหน่งกำหนดให้แตกต่างกันตามค่างานที่ได้จากการประเมินค่างาน ซึ่งสะท้อนความยากง่าย ขนาดความรับผิดชอบของตำแหน่ง ทำให้ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกันด้วย ในเรื่องสมรรถนะนั้น ตำแหน่งระดับล่างจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่า ตำแหน่งระดับสูงจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่สูงกว่า

ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 1 ระดับชำนาญการ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 2 ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 3 ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 4 และระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 5 เป็นต้น

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

คำจำกัดความ : *ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน*

รายละเอียดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากคำจำกัดความของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อนุมานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กัน ที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่นๆ (Competitiveness) และการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Innovation)

คำในภาษาอังกฤษอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency Orientation) การใส่ใจกับมาตรฐาน (Concern for Standards) การเน้นการปรับปรุงงาน (Focus on Improvement) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่ควรต้องพิจารณาร่วมกันคือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น และ 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงาน ต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งมิติที่ 2 และ 3 นี้ใช้พิจารณาประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 2 ขึ้นไป ตัวอย่างเช่น การทำงานได้ตามเป้าหมายนั้น ให้พิจารณาด้วยว่าเป้าหมายนั้นมีผลกระทบต่อใครบ้าง ถ้าเป็นระดับบุคคลก็จะมีค่าน้อยกว่าระดับหน่วยงาน นอกจากนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (นวัตกรรม) สิ่งใหม่ๆ ที่ว่านั้นเป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงาน ต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เพราะถ้าคิดสิ่งใหม่ที่ในหน่วยงานไม่เคยมีใครทำมาก่อน ค่าจะน้อยกว่าการคิดสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครในโลกคิดมาก่อน ซึ่งตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของราชการพลเรือนไม่ได้ระบุมิติที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจน เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้ อย่างไรก็ดี หากเกิดปัญหาในการตีความว่าพฤติกรรมนั้นๆ ควรมีระดับที่สูงหรือต่ำกว่ากันอย่างไร การนำมิติอื่นๆ มาร่วมพิจารณาก็อาจจะช่วยทำให้เข้าใจได้ตรงกันมากขึ้น

ความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่น

สมรรถนะแต่ละด้านแม้ว่าจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากสมรรถนะอื่นๆ แต่ว่าก็ยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่บ้าง สมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การคิดริเริ่ม (Initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ความเกี่ยวข้องที่ว่านี้อาจจะเกี่ยวข้องในแง่ที่ว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ก็มักจะมีความคิดริเริ่ม การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมด้วย

รายละเอียดของระดับ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 0 หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์เลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ตัวอย่างเช่น ...

- **พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง**
- **พยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา**
- **มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน**
- **แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น**
- **แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน**

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำสุดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับนี้แค่เพียงแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีก็เพียงพอ โดยทั่วไปผู้ครองตำแหน่งควรจะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นข้อกำหนดพื้นฐานของการทำงานโดยทั่วไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ตัวอย่างเช่น ...

- **กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี**
- **ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน**
- **ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ**
- **มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ**

ระดับที่ 2 จะยากกว่าระดับที่ 1 อย่างชัดเจน คือไม่ใช่แค่แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี แต่ยังต้องสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงไว้ ทั้งนี้การทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายนี้ หมายรวมถึงทั้งปริมาณงานและคุณภาพของงานด้วยว่าต้องได้ผลงานที่ถูกต้องและมีคุณภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ...

- **ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น**
- **เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม**

ระดับที่ 3 จะยากกว่าระดับที่ 2 โดยความคาดหวังของระดับที่ 3 นี้ นอกจากการทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว ยังต้องสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ตัวอย่างเช่น ...

- **กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด**
- **พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน**

ระดับที่ 4 ต่างจากระดับที่ 3 ตรงที่พฤติกรรมของการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายของงาน หรือพัฒนาวิธีการทำงานนั้น มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนด้วย ในระดับนี้อาจต้องนำเอามิติในเรื่องความโดดเด่น แตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนว่าต้องมากแค่ไหน เช่น เป็นผลงานใหม่ในหน่วยงาน หรือผลงานใหม่ในระดับประเทศ เป็นต้น

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น ...

- **ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด**
- **บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้**

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ซึ่งบุคคลจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ ควรต้องเป็นผู้ที่แสดงสมรรถนะระดับต่ำกว่ามาก่อน กล่าวคือ ควรต้องแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี จึงจะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย แล้วจึงจะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ แล้วจึงจะสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน แล้วจึงจะกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ ซึ่งในระดับที่ 5 เป็นระดับที่ยากและมีความเสี่ยงสูง โดยมีเป้าหมายในระดับหน่วยงานหรือส่วนราชการ ดังนั้นผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้มักเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง

บริการที่ดี (Service Mind - SERV)

คำจำกัดความ: *ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง*

รายละเอียดของบริการที่ดี

บริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานในราชการพลเรือนเป้าหมายหลักประการหนึ่งคือ การให้บริการกับประชาชน ในขณะที่มีข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของราชการพลเรือน

จากคำจำกัดความในภาษาอังกฤษของบริการที่ดีใช้คำว่า *ความปรารถนา (Desire) ที่จะช่วยเหลือหรือให้บริการผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ โดยเน้นที่ความพยายามในการค้นหาความต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ของลูกค้า คำว่า ลูกค้า นี้อาจหมายถึงทั้งผู้รับบริการภายใน หรือภายนอกหน่วยงานก็ได้* ซึ่งคำจำกัดความมีความหมายใกล้เคียงกัน

สมรรถนะบริการที่ดีอาจใช้ชื่ออื่นๆ เช่น การเน้นการให้ความช่วยเหลือและบริการ (Helping and Service Orientation) การเน้นความต้องการของผู้รับบริการ (Focus on the Client's Needs) การเป็นคู่คิดของผู้รับบริการ (Partnering the Client) การเน้นที่ผู้ใช้บริการ (End-User Focus) การใส่ใจต่อความพึงพอใจของผู้ป่วย (Attention to Patient Satisfaction)

มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

มิติ (Dimension) ที่ใช้พิจารณาสมรรถนะบริการที่ดีมี 2 มิติ คือ 1) ความสมบูรณ์ของกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และ 2) ระดับของความพยายามในการให้บริการ ในคำอธิบายรายละเอียดของราชการพลเรือนได้รวมทั้งสองมิติเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้ง่ายในการนำไปใช้แล้ว

ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะนี้

- ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอก และให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงนั้น
- แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า แก้ไขปัญหาในทันทีทันใด และไม่แก้ตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น
- แสดงตนเป็นที่ปรึกษาที่ลูกค้าไว้วางใจได้

ความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่น

สมรรถนะบริการที่ดีมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ ได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Understanding) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Technical Expertise) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)

รายละเอียดของระดับ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 0 หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของบริการที่ดีเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีบริการที่ดี

ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างเช่น ...

- **ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ**
- **ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ**
- **แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่**
- **ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว**

ระดับที่ 1 ของบริการที่ดีเป็นระดับขั้นพื้นฐานซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งต้องแสดงพฤติกรรมหลัก 2 ด้าน คือ 1) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ และ 2) แสดงความเต็มใจในการให้บริการ จึงจะผ่านระดับนี้ ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความรอบรู้/ความสามารถในงานของตนเองในระดับที่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ เช่น ตอบข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำ เป็นต้น และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- **รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ**
- **ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น**

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้น และยากขึ้นกว่าระดับที่ 1 เพราะนอกเหนือจากการให้บริการตามปกติแล้ว ในบางกรณีผู้รับบริการบางคนอาจมีปัญหาที่มีความซับซ้อนกว่าปกติ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะสามารถช่วยแก้ปัญหานั้นได้ด้วย

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ...

- **ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ**
- **ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน**
- **นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด**

ระดับที่ 3 จะยากกว่าการแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ โดยเป็นการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ซึ่งอาจต้องเน้นทั้งระดับของบริการที่เกินความคาดหวัง และการใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้เห็นว่าระดับที่ 3 นี้ยากกว่าระดับที่ 2 อย่างชัดเจน และสิ่งที่ต้องเน้นสำหรับลักษณะงานที่มีการใช้อำนาจตามกฎหมายในการให้คุณให้โทษต่อผู้รับบริการ การบริการที่เกินความคาดหวังนั้นย่อมต้องถูกต้องตามกฎระเบียบ และต้องไม่ใช่ลักษณะของการเอื้อประโยชน์ให้กับใครบางคนอย่างไม่ถูกต้อง

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ตัวอย่างเช่น ...

- **เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ**
- **ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ**

ระดับที่ 4 ของบริการที่ดี เป็นระดับที่ทำได้ยากกว่าระดับที่ 3 โดยในระดับนี้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องสามารถเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งอาจจะเป็นการค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง นอกเหนือจากที่ผู้รับบริการได้แจ้งในตอนต้นของการให้บริการ แล้วจึงเลือกการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงได้

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น ...

- **คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ**
- **เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ**
- **สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ**

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่ยากที่สุดของการให้บริการ ลักษณะของการให้บริการเน้นที่ผลประโยชน์ของผู้รับบริการ แต่ในขณะเดียวกันสิ่งนั้นๆ เป็นผลประโยชน์ในระยะยาวของหน่วยงานหรือส่วนราชการ เช่น การแนะนำผู้รับบริการไม่ให้ซื้อบริการที่เกินกำลัง ซึ่งในระยะยาวทำให้ผู้รับบริการเชื่อมั่นและไว้ใจกับหน่วยงาน หรือการผลักดันให้หน่วยงาน/ข้าราชการแก้ไขปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ หรือเอาปัญหาของผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่ใช่เน้นความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นต้น

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

คำจำกัดความ: *ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์*

รายละเอียดของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ดีสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่า ความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
2. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. ใช้ความรู้นั้นในงาน
4. สอนความรู้นั้น ๆ ให้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วย

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert-Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อยคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมี 4 มิติ ได้แก่ 1) อธิบายในรูปของระดับวุฒิการศึกษา 2) ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น 3) ความพยายามที่จะคงไว้และได้มาซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และ 4) ขอบเขตของการเผยแพร่ให้ความรู้กับผู้อื่น เช่น ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา เสนอแนะความรู้ให้กับหน่วยงาน หรือตีพิมพ์ผลงานวิชาการ เป็นต้น

ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะนี้

- การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
- แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง
- อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค
- เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่น

สมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นรูปแบบพิเศษของการสืบเสาะหาข้อมูล เพราะต้องค้นหา ติดตามความรู้เสมอๆ นอกจากนี้ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพยังเกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านเทคนิค การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 4) ก็เกี่ยวข้องกับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และแม้แต่สมรรถนะศิลปะการสื่อสารจูงใจเองก็อาจมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ถ้าเป็นกรณีของการนำความเชี่ยวชาญในงานอาชีพไปใช้ในการจูงใจคน

รายละเอียดของระดับ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 0 หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ...

- **ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน**
- **พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น**
- **ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ**

ระดับที่ 1 ของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นระดับที่ปฏิบัติได้ง่าย คือ การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพียงแค่การแสดงความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรม การประชุมวิชาการ การอ่านเอกสารวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดหรืออินเทอร์เน็ต ก็อาจเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความสนใจ และติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ตัวอย่างเช่น ...

- **รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน**
- **รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง**

ระดับที่ 2 นอกจากการแสดงความสนใจ และมีพฤติกรรมติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนเท่านั้นยังไม่เพียงพอ ยังต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่ง (ที่ติดตามความรู้ใหม่ๆ) มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนอีกด้วย ส่วนการจะแสดงออกอย่างไรเป็นเรื่องที่ควรกำหนดไว้ เช่น ให้อธิบายหรือสอนเพื่อนร่วมงาน (ซึ่งสอดคล้องกับระดับความรู้ความสามารถของตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับที่ 2 “มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้”) เป็นต้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตัวอย่างเช่น ...

- **สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้**
- **สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้**

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ยากกว่าระดับที่ 2 เพราะผู้ดำรงตำแหน่งต้องสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ (ที่มีในระดับที่ 2) มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ด้วย ดังนั้นจึงอาจจะเห็นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 3 คือ สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ก็ได้ ซึ่งหากเป็นกรณีเช่นนี้ก็อาจประเมินพฤติกรรมเดียวกันได้ทั้งการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้วย หรือในอีกกรณีหนึ่งก็อาจเป็นการนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาในงาน ซึ่งก็อาจเป็นสมรรถนะการคิดวิเคราะห์หรือการมองภาพองค์รวมได้ ซึ่งต้องพิจารณาจากรายละเอียดของพฤติกรรมและบริบทของงานที่แสดงประกอบด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ...

- **มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง**
- **สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต**

ในระดับที่ 4 เป็นระดับที่ยากขึ้นกว่าระดับที่ 3 โดยเน้นที่การศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงลึก (ถ้าหากลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ) หรือในเชิงกว้าง (กรณีที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญหลาย ๆ ด้าน (สหวิทยาการ)) และการศึกษาพัฒนาตนเองนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

อาจมีบางกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งสนใจติดตามความรู้เพียงอย่างเดียวโดยไม่นำความรู้นั้น ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานในราชการเลย กรณีของการทำความเข้าใจต้องเน้นให้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องผ่านระดับที่ 3 ก่อนจึงจะสามารถมีสมรรถนะในระดับที่ 4 ได้ ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของการบริหารบุคคลคือให้บุคคลแสดงผลงานที่โดดเด่นด้วย

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ...

- **สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา**
- **บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง**

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ซึ่งกำหนดสำหรับตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหาร ซึ่งงานในระดับนี้จะเป็นงานเชิงนโยบาย ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์การแห่งความรู้ จึงกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของข้าราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ กล่าวคือ การนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งความรู้

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity -ING)

คำจำกัดความ: *การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ*

รายละเอียดของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มาจากคำว่า Integrity ที่มีนัยของการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด (เท่ากับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ 2) ซึ่งคำพูดที่ว่านี้เป็นค่านิยมของบุคคลนั้นๆ (สิ่งที่เห็นว่าดี) และค่านิยมที่ว่านี้อาจมาจากหน่วยงาน (ค่านิยมองค์กร) สังคม หรือหลักทางด้านศีลธรรมของบุคคล สิ่งนี้ทำให้สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแตกต่างไปจากสมรรถนะอื่นๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ Integrity เน้นที่ค่านิยมมากกว่า

อย่างไรก็ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมในโมเดลสมรรถนะของราชการพลเรือนไม่ได้เน้นแค่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด แต่เน้นกลุ่มพฤติกรรมตั้งแต่มีความสุจริต (ระดับที่ 1) จนถึงการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม (ระดับที่ 5)

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ว่า แต่ละระดับของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมนั้น สอดคล้องกับวินัยและจรรยาข้าราชการ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนควรถูกกำหนดสมรรถนะนี้ที่ระดับ 5 ทั้งหมดนั้น ในเรื่องนี้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องสองประเด็น กล่าวคือ

ประเด็นแรก สมรรถนะและวินัยข้าราชการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน สมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรม ที่เมื่อแสดงแล้ว หน่วยงานจะเสริมแรงเพื่อให้พฤติกรรมนั้นๆ คงอยู่ ส่วนวินัยข้าราชการเป็นเรื่องของการบอกว่าอะไรห้ามทำ ถ้าทำจะถูกลงโทษ หรืออะไรต้องทำ ถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ

ประเด็นที่สอง การกำหนดระดับสมรรถนะใช้หลักของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างระดับ (Just Noticeable Difference (JND)) ซึ่งแต่ละระดับมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างชัดเจน การนำไปใช้จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ดังนั้น ระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและขนาดงานที่ต่ำกว่า จึงควรกำหนดระดับสมรรถนะต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและขนาดงานที่สูงกว่า การกำหนดให้ทุกระดับตำแหน่งงานมีสมรรถนะในระดับเดียวกันทั้งหมดจึงอาจไม่เหมาะสม

รายละเอียดของระดับ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 0 หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

ระดับที่ 1 : มีความสุจริต ตัวอย่างเช่น ...

- **ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ**
- **แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต**

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งหมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ข้าราชการทุกคนถูกกำหนดให้ปฏิบัติเช่นนี้อยู่แล้ว ส่วนราชการอาจกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมให้ชัดเจนมากขึ้นว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตนั้นหมายถึงอะไรได้บ้าง เช่น ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น เป็นต้น

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ ตัวอย่างเช่น ...

- **รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้**
- **แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ**

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ยากกว่าระดับที่ 1 กล่าวคือ นอกจากมีความสุจริตแล้ว ผู้ดำรงตำแหน่งยังต้องประพฤติตนให้มีสัจจะเชื่อถือได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การรักษาคำพูด ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการเป็นบุคคลที่สังคมให้ความเชื่อถือไว้วางใจ สมรรถนะระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีความสำคัญในแง่ที่ว่า คนส่วนใหญ่รู้ว่าจะพูดอย่างไรจึงจะทำให้ดูดี ก็มักจะพูดตามค่านิยม จรรยาข้าราชการ เช่น กล่าวว่าในการบริการไม่มีการเลือกปฏิบัติ ในขณะที่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่ได้แสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เช่น การลัดคิวการให้บริการให้กับผู้รับบริการบางคน เป็นต้น กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ขาดความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้พูดออกไป เพราะค่านิยมที่พูดออกไปนั้นในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถกระทำได้ง่าย

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ ตัวอย่างเช่น ...

- **ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิด และรับผิดชอบ**
- **เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ**

ระดับที่ 3 ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นการยึดมั่นในหลักการ ความสำคัญอยู่ที่การยึดมั่นในหลักการนั้น ไม่ว่าการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณหรือจรรยาข้าราชการก็ตาม โดยปกติมักทำให้ผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติงานด้วยความยากลำบากมากขึ้น อาจต้องสละความสุขส่วนตัวบ้าง ผู้ดำรงตำแหน่งก็ควรต้องยอมที่จะกระทำเช่นนั้น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการถูกต้อง เหมาะสม เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงพฤติกรรมของการกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ...

- **ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก**
- **กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์**

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ยากขึ้นกว่าระดับที่ 3 เพราะระดับที่ 3 การยึดมั่นในหลักการนั้นทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ราชการยากลำบากขึ้น เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามหลักการ ในระดับที่ 4 เน้นที่ผู้ที่เสียประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างถูกต้องไม่พึงพอใจ หรือแม้แต่อาจเป็นการสร้างศัตรูขึ้น แต่ผู้ดำรงตำแหน่งถูกคาดหวังให้ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องนั้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ตัวอย่างเช่น ...

- **ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสียงภัยต่อชีวิต**

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ในระดับนี้ผู้ที่เสียผลประโยชน์อาจไม่ใช่แค่ไม่พึงพอใจ แต่อาจแสดงอำนาจในอันที่จะทำให้เกิดความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การข่มขู่ว่าจะทำให้พ้นจากตำแหน่ง เป็นต้น หรืออาจทำให้เสี่ยงภัยต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ว่าจะทำร้าย เป็นต้น ถึงกระนั้นผู้ดำรงตำแหน่งก็ถูกคาดหวังว่าจะยังยอมอุทิศตัวเพื่อความยุติธรรม

การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

คำจำกัดความ : *ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม*

รายละเอียดของการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริง (Genuine Intention) ที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกัน

คำว่า "ทีม" อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน และมาจากส่วนงานต่างๆ ที่มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา หรือทำงานโครงการด้วยกัน

บทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ แม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงาน หรือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่งๆ จะแสดงทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีม และสภาวะผู้นำ

การทำงานเป็นทีม อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม (Group Management) การสนับสนุนกลุ่ม (Group Facilitation) การแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การจัดการสาขา (Managing Branch Climate) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)

มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

มิติ (Dimension) ที่ใช้ในการพิจารณามี 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ระดับของการช่วยเหลือสนับสนุนทีม 2) ขนาดของทีมที่เกี่ยวข้อง และ 3) ระดับของความพยายามที่จะช่วยเหลือสนับสนุนทีม ซึ่งในโมเดลสมรรถนะราชการพลเรือนจะเน้นที่ระดับของการช่วยเหลือสนับสนุนทีมสำหรับกรณีที่จำเป็น ส่วนราชการอาจใช้มิติอื่นๆ ช่วยในการแยกความแตกต่างระหว่างระดับที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะนี้

- แสดงความคิดที่ช่วยกำหนดแผนงาน หรือตัดสินใจ
- คอยแจ้งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์
- แสดงความคาดหวังทางบวกจากผู้อื่น
- ชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่นในที่สาธารณะ
- สนับสนุน ให้อำนาจผู้อื่น ทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ

ความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่น

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมเกี่ยวข้องกับสมรรถนะอื่นๆ เช่น ความเข้าใจผู้อื่น ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ความมั่นใจในตนเอง การพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

รายละเอียดของระดับ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 0 หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการทำงานเป็นทีม

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น ...

- **สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย**
- **รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม**
- **ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม**

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะของผู้ร่วมทีม ซึ่งต้องมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันในระหว่างสมาชิก เพื่อให้เป้าหมายการทำงานของทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นแล้ว ในการวางแผนการทำงานของทีม สมาชิกของทีมถูกคาดหวังว่าจะช่วยให้ความคิดเห็น ให้ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย

ในบางกรณีผู้ดำรงตำแหน่งอาจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะทำให้ประเมินไม่ผ่านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ระดับที่ 1 ทั้งนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงของการวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน แม้ว่าจะมีเสียงส่วนน้อยไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจ แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจแล้ว ในช่วงของการดำเนินการตามแผนงาน สมาชิกทุกคนต้องให้ร่วมมือการดำเนินงานเพื่อให้แผนการทำงานประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
ตัวอย่างเช่น ...

- **สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี**
- **ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี**
- **กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง**

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ยากขึ้นจากระดับที่ 1 เพราะในระดับที่ 1 เน้นที่ตัวของผู้ดำรงตำแหน่งในการทำหน้าที่ของตนในทีม แต่ในระดับที่ 2 จะขยายขอบเขตของความสัมพันธ์ออกไปยังเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ โดยผู้ดำรงตำแหน่งให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยดี ตลอดจนเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม และกล่าวถึงในเชิงสร้างสรรค์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
ตัวอย่างเช่น ...

- **รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น**
- **ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม**
- **ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น**

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ยากกว่าระดับที่ 2 ตรงที่ระดับที่ 2 เป็นระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่ในระดับที่ 3 เป็นระดับของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นระดับเริ่มต้นการของทำงานผ่านผู้อื่น ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบรรดาหัวหน้าทีมงานนั่นเอง แต่ในที่นี้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมอย่างเป็นทางการ ตัวอย่างของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น การตัดสินใจวางแผนร่วมกันกับทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และประสานส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีม เป็นต้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ...

- **ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ**
- **ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ**
- **รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ**

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ไม่ใช่เพียงแค่ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่เป็นการสนับสนุนและเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม (แต่สถานการณ์มีความจำเป็น และการช่วยเหลือนั้นมีความสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ) ให้การยอมรับในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของทีมงาน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- **เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน**
- **คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม**
- **ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล**

การทำงานเป็นทีมในระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งที่แสดงสมรรถนะในระดับนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำทีม ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ใช่ผู้นำทีมอย่างเป็นทางการ คือการสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน ในกรณีที่มีความขัดแย้งในทีม ก็จัดการแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นโดยไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

สรุป

สมรรถนะ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ดังนั้น การทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับการนำไปใช้ ในราชการพลเรือนใช้คำจำกัดความสมรรถนะว่าหมายถึง *คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ* คู่มือฉบับนี้เป็นการอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะหลักแต่ละด้านในหัวข้อของคำจำกัดความ รายละเอียดของแต่ละสมรรถนะ มิติที่ใช้ในการพิจารณา ความสัมพันธ์ของสมรรถนะแต่ละด้านกับสมรรถนะด้านอื่น และรายละเอียดของแต่ละระดับ

นอกจากนี้แล้ว คู่มือนี้ยังนำเสนอตัวอย่างเหตุการณ์ที่สำคัญในงานที่แสดงสมรรถนะต่างๆ เพื่อช่วยทำให้ผู้อ่านเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนแบบอิงสมรรถนะนี้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อระบบราชการพลเรือนต่อไป

ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญในงานที่แสดงสมรรถนะ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา 5 ***ความเป็นมา*** เมื่อประมาณเดือนธันวาคมที่ผ่านมาผมได้รับมอบหมายให้ร่วมจัดงานเพื่อถวายสัตย์ปฏิญาณตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี 5 ธันวามหาราช ซึ่งจัดขึ้นในวันที่ 4 ธันวาคม 2546 ***เหตุการณ์*** ในการจัดงานทุกปีจะมีแต่พระบรมรูปตั้งอยู่หน้าพิธี สำหรับการจัดงานในครั้งนี้ ผมคิดว่าน่าจะเอาภาพเคลื่อนไหวพระราชการกรณียกิจมาทำเป็นมิวสิควิดีโอ ซึ่งภาพพระราชกรณียกิจดังกล่าวไม่สามารถหาได้ง่าย ผมได้ปรึกษาหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ได้รับคำแนะนำว่าถ้าไม่สามารถหาภาพเคลื่อนไหวได้ ก็ให้เอาภาพนิ่งตามหนังสือ ผมยังคงยืนยันที่จะใช้ภาพเคลื่อนไหวก็เลยติดต่อกับเพื่อนที่ทำงานอยู่ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง A และ B ให้ดำเนินการให้ ซึ่งก็ได้ภาพพระราชกรณียกิจมา แล้วได้นำมาตัดต่อภาพเป็นมิวสิควิดีโอ ประกอบเพลงจำนวน 3 เพลง 1) เพลงสดุดีมหาราชา 2) เพลงภูมิแผ่นดิน 3) เพลงสรรเสริญพระบารมี ซึ่งการตัดต่อภาพได้ดำเนินการเสร็จในวันที่ 3 ธันวาคม 2546 ก่อนการจัดงาน 1 วัน	แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เป็นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 1 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย เป็นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 2

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
สำหรับสถานที่ในการจัดงานผมเลือกใช้ห้องสัมมนา ก. ซึ่งเป็นห้องขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถจุคนได้ประมาณ 200 คน ซึ่งผมได้ดำเนินการจัดสถานที่ตกแต่งภายในห้อง และได้ดำเนินการติดตั้งระบบเสียง ระบบวิดีโอ โปรเจคเตอร์ ซึ่งสามารถฉายภาพได้ขนาด 300 นิ้ว ซึ่งได้ติดตั้งและทดสอบระบบเสียง ระบบแสง ความพร้อมต่าง ๆ ก่อนการจัดงาน 2 วัน ในวันที่ 4 ธันวาคม 2546 เป็นวันจัดงานมีหน่วยงานต่างๆเข้าร่วมงานและหน่วยงานอิสระที่ขึ้นตรงกับกระทรวงฯ สมาคมฯ และสถาบันต่าง ๆ รวมประมาณ 9 หน่วยงาน ซึ่งมีคนร่วมงานประมาณ 200 คน หลังจากการจัดงานเสร็จสิ้นลง หัวหน้าฝ่ายฯ บอกว่าได้รับคำชมจากหน่วยงานต่างๆ ว่าจัดงานได้ดีมาก ซึ่งผมรู้สึกภาคภูมิใจมาก ที่ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของผมประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้	

บริการที่ดี (Service Mind - SERV)

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี 8ว ***ความเป็นมา*** ดิฉันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายคลัง ในวันเกิดเหตุเวลาประมาณ 13.00 น. คุณ จ. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง ซึ่งทำหน้าที่วางฎีกาบอกดิฉันว่า คุณ A บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ตามเรื่องเงินค่างวดที่ 1 คุณ จ. พยายามอธิบายแล้ว คุณ A ไม่ฟังขอให้ดิฉันคุยกับคุณ A ด้วย	

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
เหตุการณ์	
ดิฉันขอเรื่องขอเบิกเงินที่คุณ A บริษัทรับเหมาก่อสร้างขอเบิกเงินงวดที่ 1 ดู แล้วรีบรับสายคุณ A เสียงที่มาตามสายแสดงถึงอารมณ์ของคุณ A ว่าเกิดความไม่พอใจ ดิฉันจึงเปิดโอกาสให้คุณ A พูด คุณ A บอกว่าได้ส่งงานงวดที่ 1 และขอเบิกเงินเป็นเวลานานแล้ว และได้ประสานกับเจ้าหน้าที่ทราบว่าวันที่ 26 ธ.ค. 46 เงินจะออก และวันที่ 26 ธ.ค. 46 ได้โทรมาถามเจ้าหน้าที่บอกว่าหนังสืออนุมัติโอนเงินผ่านธนาคารเสนอผู้ใหญ่ลงนาม ดิฉันได้รับปากกับคุณ A จะรีบตามเรื่องและจะโทรแจ้งกลับโดยขอหมายเลขมือถือของคุณ A ไว้ (คุณ A เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างอยู่ที่จังหวัดหนึ่ง) ดิฉันดูเรื่องทั้งหมด ตรวจสอบความเรียบร้อยว่าเช็คสั่งจ่ายผู้ใหญ่ลงนามหรือยัง ปรากฏว่าเช็คสั่งจ่ายเสนอลงนาม ผู้มีอำนาจลงนามในเช็คไปราชการข้างนอก ประมาณ 14.00 น. จะกลับเข้ากรมฯ ดิฉันจึงได้ให้เจ้าหน้าที่นำเช็คไปรอเสนอเซ็น และวันนั้นดิฉันรักษาราชการแทนเลขานุการกรม จึงลงนามหนังสือแล้วโอนเงินผ่านธนาคารแทนเลขานุการกรม และให้เจ้าหน้าที่นำเช็คไปโอนผ่านที่ธนาคาร ก. ก่อน 15.00 น.	เป็นความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย เป็นสมรรถนะ ความเข้าใจผู้อื่น ระดับที่ 2 ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ เป็นสมรรถนะบริการที่ดี ระดับที่ 2
ดิฉันได้โทรแจ้งกลับคุณ A เรียนให้ทราบว่าผู้ใหญ่ไปราชการข้างนอกจะกลับเข้ามาประมาณ 14.00 น. ขณะนี้เช็ครออยู่ในห้องท่านแล้ว และไม่เกิน 15.00 น. ดิฉันจะโอนเงินไปให้ตามที่คุณ A แจ้งเลขที่บัญชีมา ขอให้คุณ A ติดต่อกับธนาคารโดยตรง ดิฉันบอกว่าเช็คที่นำไปโอนจ่ายในนามบริษัท และประทับตราห้ามเปลี่ยนมือ เช็คของกรมฯ จะเป็นเช็คธนาคารแห่งประเทศไทย	ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก (นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด) เป็นสมรรถนะบริการที่ดี ระดับที่ 3

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
หลังจาก 15.00 น. คุณ A โทรมาหาดิฉันอีกครั้งบอกว่า ระบบราชการยุ่งยากมาก เขาไม่สามารถรับเงินจากธนาคาร ก. ในวันนั้นได้ ดิฉันจึงอธิบายว่าส่วนราชการส่วนกลางจะใช้เช็คธนาคารแห่งประเทศไทย ดิฉันไม่ได้รับอนุมัติให้ใช้เช็คธนาคาร ก. หากโอนเงินไปต่างจังหวัด จะเสียเวลาเคลียริ่งเช็คหลายวัน ดิฉันแนะนำให้เขาติดต่อธนาคาร ก. ขอเปิดบัญชีไว้ที่กรุงเทพฯ เพื่อสะดวกในการเคลียริ่ง และบอกเขาว่าอนาคตหากกรมบัญชีกลางปรับระบบใหม่จะคล่องตัวมากขึ้น	
ดิฉันคิดว่าเหตุการณ์ในช่วงนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างต้องการได้รับเงินค่างวดงาน และเมื่อเขาร้อนมาควรปล่อยให้เขาพูดก่อน หากชี้แจงในขณะนั้นคงไม่เป็นผลดี ต่อมาเมื่อดำเนินการให้เขาเรียบร้อยแล้วฟังจากน้ำเสียง อารมณ์เขาดีขึ้น จึงถือได้ว่า วันนั้นดิฉันได้แก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าไปได้ด้วยดี และได้บอกกับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายว่าเรื่องขอเบิกเงินบางครั้งอาจล่าช้ามาจากหน่วยงานเจ้าของเรื่อง แต่เมื่อมาตามเรื่อง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลังจะได้รับผลกระทบเสมอ ขอให้เห็นใจเขา ผู้รับเหมาจำเป็นต้องใช้เงิน บางครั้งเขาไปกู้ธนาคารมาดอกเบี้ยขึ้นทุกวัน ถึงแม้ว่าคุณ A จะไม่ได้กล่าวชมเชยแต่อย่างไร ดิฉันได้ยินเสียงหัวเราะของเขามาตามสายครั้งสุดท้ายที่คุยกันก็พอใจแล้ว	ให้เหตุผลประกอบการสอน/แนะนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน ระดับที่ 1

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ 6 ***ความเป็นมา*** ดิฉันเป็นเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์ มีหน้าที่ให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ทางด้านสิ่งทอแก่อุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสำเร็จ และเมื่อปี พ.ศ. 2535 ดิฉันได้รับมอบหมายให้ดูแลและรับผิดชอบเรื่องการใช้เครื่องวัดสี ซึ่งเป็นงานที่ยากและต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะ ***เหตุการณ์***	
1. นับจากวันนั้นดิฉันเริ่มศึกษาวิธีการใช้เครื่องวัดสีโดยการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย มาสาธิตวิธีการใช้โดยละเอียด โดยมีเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานอีก 2 ท่านเข้ารับฟังการสาธิตฯ ในครั้งนี้ด้วย และให้บริษัทฯจัดหลักสูตรการฝึกอบรมการใช้เครื่องวัดสีในเชิงปฏิบัติการให้แก่ดิฉันและคณะ	ติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง เป็นสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ 1
2. หลังจากได้รับการฝึกอบรมจากบริษัทฯ แล้ว ดิฉันได้ลงมือปฏิบัติการใช้เครื่องวัดสีด้วยตนเอง พบว่ามีเทคนิคอีกหลายๆ อย่างที่น่าสนใจ ดิฉันจึงได้ทำการทดลองโดยวิธีการย้อมผ้าด้ายบ้าง แล้วนำมาวัดสี และเก็บข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ผล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าข้อมูลที่ได้นั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อให้บริการแก่โรงงานอุตสาหกรรมต่อไป	นำความรู้ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน เป็นสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ 3

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
3. ดิฉันได้ผ่านการฝึกทางด้านเทคนิคเรียบร้อยแล้ว คราวนี้ถึงเวลาลงสนามจริงแล้ว หัวหน้ากลุ่มส่งดิฉันไปเป็นวิทยากรบรรยายแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมฟอกย้อมฯ ผลที่ได้ ดิฉันรู้สึกว่าในแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ ได้แก่ เส้นด้าย ผืนผ้า ฯลฯ ก็ดี ฉะนั้นการจะใช้เครื่องวัดสีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคโดยเฉพาะและประสบการณ์ในการทำงานด้วย 4. ดิฉันได้กลับมาทำการทดลอง ค้นคว้าข้อมูลโดยการศึกษาเทคนิคในแต่ละขั้นตอนใหม่อีกครั้ง ทำให้ข้อมูลใหม่ที่ได้สามารถครอบคลุมให้แต่ละโรงงานได้ 5. เมื่อดิฉันไปให้บริการแก่โรงงานอุตสาหกรรมอีกครั้ง ดิฉันรู้สึกมั่นใจในการให้บริการเรื่องเครื่องวัดสี ไม่ว่าจะเป็นด้านทฤษฎี หรือเชิงปฏิบัติการก็ตาม จนมาถึงวันนี้ดิฉันรู้สึกภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง ที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าด้านเทคนิค และข้อมูลที่ถูกต้อง และผู้ประกอบการสามารถใช้เครื่องวัดสีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามกำหนดเวลา และแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ นอกจากนี้ยังช่วยลดขั้นตอนการผลิตที่ซ้ำซ้อนลงได้ ช่วยทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงอีกด้วย จากผลการดำเนินงานในเรื่องเครื่องวัดสี พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่เริ่มนำเครื่องวัดสีมาใช้กันอย่างแพร่หลายยิ่งขึ้น	เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขั้นพื้นฐานของปัญหา เป็นสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ระดับที่ 2 เห็นปัญหาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาวเป็นสมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก ระดับที่ 4

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity - ING)

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ตำแหน่ง นักวิชาการอุตสาหกรรม ประมาณต้นปี 2540 ในขณะนั้นผมทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม มีผู้ประกอบการท่านหนึ่งเดินทางเข้ามาพบที่ทำงาน บอกว่าเขากำลังศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนอุตสาหกรรมมะพร้าวแปรรูปครบวงจร ได้สอบถามข้อมูลจากหลายหน่วยงานยังไม่ได้เรื่องเท่าใด จะขอคำแนะนำ	
ขณะนั้นผมกำลังติดภารกิจเร่งด่วน 2-3 อย่างในใจคิดว่า จริง ๆ แล้วจะมีส่วนงานให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการท่านนี้โดยเฉพาะอยู่แล้ว แต่จากการสังเกตพบว่าผู้ประกอบการท่านนี้มีอารมณ์ไม่ดี อาจเพราะสอบถามข้อมูลจากหลายที่แล้วไม่ได้ตามคาดหวังจึงคิดว่าคงต้องให้บริการแก่ท่านผู้นี้ตามความสามารถที่มีอยู่ ผมได้สอบถามความต้องการเบื้องต้นได้ความว่า มีความต้องการจะลงทุนอุตสาหกรรมมะพร้าวแปรรูปครบวงจร แต่ขาดข้อมูลทางเทคนิค และเงินลงทุน ไม่รู้จะพึ่งพาใคร จึงมาหาที่กรมฯ ผมได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม แล้วให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการผลิต และการเงินในเบื้องต้น ประกอบกับผมเคยพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนจึงอาสาว่าจะช่วยวิเคราะห์ให้ภายใน 3วันถัดมา ผมได้ติดต่อให้ท่านผู้นั้นเข้ามารับเอกสารข้อมูลซึ่งได้วิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยการลงทุนมีความเป็นไปได้ทั้งทางเทคนิค และการเงิน	เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูดของผู้รับบริการ เป็นสมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น ระดับที่ 2 ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เป็นสมรรถนะบริการที่ดี ระดับที่ 4 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เป็นสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ 3
ผู้ประกอบการท่านนั้นรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง ชมเชยผมว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิกิริยาตอบโต้ได้เร็ว มีความนอบน้อมต่อผู้ขอใช้บริการ และได้ยื่นซองบรรจุเงินจำนวนมากให้ บอกว่าเป็นค่าตอบแทน ผมบอกด้วยความภาคภูมิใจว่า "ไม่จำเป็นหรอกครับ" นี่เป็นบริการที่ข้าราชการให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ต้องเสีย	

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น พร้อมบอกว่า กรมฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ เขายิ้มให้และกล่าวชมเชยกรมและกลับไป โดยยังแวะเวียนมาหาผมอยู่เนืองๆ เพื่อปรึกษาแนะนำ อย่างไรก็ตามด้วยเศรษฐกิจในช่วงนั้นมีปัญหาทำให้เขาไม่สามารถลงทุนได้ในปีนั้น ผมรู้สึกเห็นใจเขา แต่ก็ได้ให้กำลังใจและแนะนำโครงการอื่น ๆ ให้พิจารณา จนสุดท้ายผู้ประกอบการท่านนั้นก็ได้โครงการลงทุนสมความปรารถนา และทุกวันนี้ก็จะมีการ์ดอวยพรปีใหม่มาถึงผมตลอด นับเป็นความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง	

การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ 4 ***ความเป็นมา*** กลางเดือน พฤศจิกายน 2546 ดิฉันทำงานที่ฝ่าย ก. วันเกิดเหตุเป็นวันจันทร์ ซึ่งเป็นวันที่มีงานเข้าฝ่ายมาก และดิฉันกำลังยุ่งกับเรื่องที่ต้องเข้าแฟ้มเสนอท่านฯ ได้มีเจ้าหน้าที่ระดับ 6 ท่านหนึ่งที่อยู่กรมเดียวกันและเป็นคนที่คนส่วนมากจะไม่ค่อยชอบขี้หน้า นำเรื่องด่วนมาให้ทำออกเลขก่อน และบอกให้เจ้าหน้าที่ที่ออกเลขส่งแฟกซ์ให้ เพราะว่าเป็นเรื่องที่ต้องประชุมสัญจรวันรุ่งขึ้น แต่เจ้าหน้าที่บอกปัดให้เขาไปใช้นักการในฝ่ายแฟกซ์ให้ เพราะกำลังยุ่งต้องออกเลข นักการก็บอกต้องล้างแก้วก่อน เพราะต้องใช้ประชุมฯ ***เหตุการณ์*** ดิฉันได้ยินเหตุการณ์ และทราบว่าเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญกับกรมฯจริง และด่วนจริง ถึงแม้ว่าไม่ใช่	

เหตุการณ์/พฤติกรรมในงาน	การวิเคราะห์สมรรถนะ
หน้าที่ดิฉัน และเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวเขาก็ต้องรีบเดินทางจะตกเครื่องฯ ไม่มีเวลาแฟกซ์เอง ก็เลยรับอาสาแฟกซ์ให้ทั้ง 76 จังหวัด เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ในฝ่ายบอกว่า "ไปทำให้ทำไมคน ๆ นี้ ชอบทำงานเอาหน้า ที่จริงเราก็ว่างแต่แกล้งไม่อยากทำ" ดิฉันได้ยินก็รู้สึกหดหู่กับกรมฯที่มีพนักงานอย่างนี้ (ขอย้ำว่าหลาย ๆ คน) และเรื่องดังกล่าวก็เป็นเรื่องสำคัญ เป็นหน้าเป็นตาของกรมฯ เขากลับเอาความรู้สึกส่วนตัวมาใส่ในงาน ดิฉันก็ได้แต่คิดไม่กล้าต่อว่าและรีบเคลียร์งานด่วนของตัวเองก่อนเฉพาะที่สำคัญ และ-ด่วนจริง และรีบมาแฟกซ์จนเสร็จ และเขาก็โทรมาถามเป็นระยะว่าแฟกซ์สร็จหรือยัง ดิฉันมาทราบภายหลังว่าท่านผู้ใหญ่ท่านหนึ่งก็รอแฟกซ์ตัวนี้อยู่ที่ต่างจังหวัด เพราะต้องใช้ข้อมูลในการประชุม แต่เขารีบเลยไม่ได้บอก พอเขาไปถึงต่างจังหวัด เขาก็โทรหาดิฉัน และบอกขอบคุณมาก คุณเป็นคนมีน้ำใจ ดิฉันก็ปลื้มที่ได้มีส่วนทำงานให้กรมสำเร็จ และทันเวลา ไม่ได้ปลื้มคำชมอะไรมากมาย เพราะเจ้าหน้าที่คนนี้คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบ พอเขากลับจากต่างจังหวัด ก็มีขนมมาฝากดิฉันเยอะมาก ทั้งที่ดิฉันก็คิดว่าทำตามหน้าที่ดีที่สุดเท่านั้น และเป็นนิสัยชอบช่วยเหลือ (เพื่อนบอก) ปฏิเสธคนไม่เป็น ถ้าเราทำได้ก็จะทำ เขาก็บอกว่าฝ่ายนี้มีอยู่คนนี้คนเดียวที่หน้าตาเป็นมิตร และเขาก็ได้ยินคนอื่นพูดเหมือนกัน ดิฉันได้แบ่งขนมให้เพื่อนในฝ่ายกิน แต่เขาก็พูดว่า "ถึงว่าชอบช่วยเหลือคนก็เพราะมีของตอบแทนอย่างนี้ ถ้ารู้ว่าแค่ส่งแฟกซ์จะได้อย่างนี้ เราก็ส่งให้ก็ได้" ความรู้สึกของดิฉันคือ มีทั้งยินดีที่ได้รับคำชม และผิดหวังกับเพื่อนร่วมงานที่เห็นแก่ตัว (ส่วนใหญ่) และชอบว่าคนอื่น บางทีเราอยากทำดี อยากช่วยเหลือใครมากกว่านี้ จะโดนว่าชอบเสนอหน้า อยากเด่น มันเป็นอย่างนี้แหละค่ะ	ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ระดับที่ 2 จัดลำดับความสำคัญของงาน (เห็นความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของงาน) เป็นสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ระดับที่ 2

สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2281 3333 โทรสาร 0 2280 3334

สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์
47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1834 โทรสาร 0 2547 1868

9 786165 480345