



แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

สำนักงานเลขานุการกรม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

## คำนำ

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จัดทำขึ้นภายใต้แผนปฏิบัติราชการของ สคร. ระยะ ๕ ปี (วาระแรก ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) เรื่องที่ ๔ การพัฒนาบุคลากร เป้าประสงค์ที่ ๒ บุคลากร สคร. มีความผูกพันต่อองค์กร (มีความสุข) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ขององค์กรให้มีความต่อเนื่องในอนาคต (Continuity) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ประกอบกับมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดขึ้น ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบกับมาตรการดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย มาตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์และมาตรการบริหารอัตรากำลังปกติ เพื่อขับเคลื่อนส่วนราชการให้สามารถดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานเลขาธิการกรม (สล.) ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดเตรียมคนที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานหลักที่จะว่างในอนาคต รวมทั้งเป็นไปตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ของ ก.พ. และแผนปฏิบัติราชการของ สคร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของ สคร. โดยมีตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ ขึ้นไป

สำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

เมษายน ๒๕๖๖

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทนำ</b>	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๑
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๒
<b>ข้อมูลทั่วไปของ สคร.</b>	๒
วิสัยทัศน์	๓
พันธกิจ	๒
ภารกิจหลัก	๓
ยุทธศาสตร์	๓
โครงสร้างองค์กร	๔
กรอบอัตรากำลัง	๕
ตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	๖
ปีที่เกษียณอายุของผู้ครองตำแหน่งเป้าหมาย	๗
<b>กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)</b>	๘
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	๘
การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่	๙
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	๑๐
ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	๑๑
<b>การเลือกตำแหน่งเป้าหมายและการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง</b>	๑๓
ผู้อำนวยการ สคร.	๑๔
รองผู้อำนวยการ สคร.	๑๗
ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ	๒๐
ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๒๔
เลขาธิการกรม	๒๘
ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑	๓๒
ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๒	๓๖
ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓	๔๐
ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ	๔๔
ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	๔๘
ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๕๒
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ	๕๖

ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ	๖๐
ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๖๔
แนวทางการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง	๖๗
แบบประเมินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพ	๖๗
แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ	๖๘
แบบฟอร์มแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อสืบทอดตำแหน่ง	๖๘
แบบฟอร์มแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อสืบทอดตำแหน่ง	๗๐
แนวทางการติดตาม ประเมินผล และปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา	๗๑
แบบฟอร์มการติดตาม ประเมินผล และปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา	๗๑
บุคลากร สคร. ที่มีคุณสมบัติเข้าสู่ตำแหน่งหมาย	๗๒
ภาคผนวก	๗๕

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายในการพัฒนาภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจ ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบันทั้งในด้านการบริหารกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ระบบราชการ ก.พ. จึงได้กำหนดมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการดังกล่าว เมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ โดยประกอบด้วย หลักเกณฑ์ เงื่อนไข ตลอดจนวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบัน

เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการของ สคร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และมาตรการที่ ก.พ. กำหนด ประกอบกับเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการลาออก เกษียณอายุ และเหตุอื่นๆ ของข้าราชการในอนาคต โดยเฉพาะข้าราชการประเภทอำนวยการและประเภทบริหารของ สคร. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อข้าราชการกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลัง ดังนั้น การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จึงเป็นแนวทางในการแก้ไขและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อปัญหาดังกล่าวในระยะยาว ซึ่งเป็นการพิจารณาคัดเลือก ตลอดจนพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพเพื่อให้สามารถสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กร ให้มีความต่อเนื่องต่อไป

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ สคร. มีกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กร
๒. เพื่อให้ สคร. สามารถวางแผนพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กรในอนาคต
๓. เพื่อให้ สคร. มีแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ภายในองค์กรให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพในอนาคต

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สคร. มีแผนการสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กร (Succession Plan)
๒. สคร. มีหลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีการที่เป็นมาตรฐานกลางในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path) และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากร สคร.

## ข้อมูลทั่วไปของ สคร.

### ข้อมูลทั่วไปของ สคร.

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สคร. กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๗ กำหนดให้ สคร. มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับดูแลการประเมินผลและการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐและดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ

๒. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจ

๓. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการของการบริหารและพัฒนาองค์กรแก่รัฐวิสาหกิจ

๔. ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด

๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

๖. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### วิสัยทัศน์

“เป็นเสาหลักด้านรัฐวิสาหกิจ หลักทรัพย์ของรัฐ และการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ

๑. เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ

๒. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจ

๓. ให้คำปรึกษา เสนอแนะและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการของการบริหารและพัฒนาองค์กรแก่รัฐวิสาหกิจ

๔. ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ  
ของทุนทั้งหมด
๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
๖. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวง  
หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

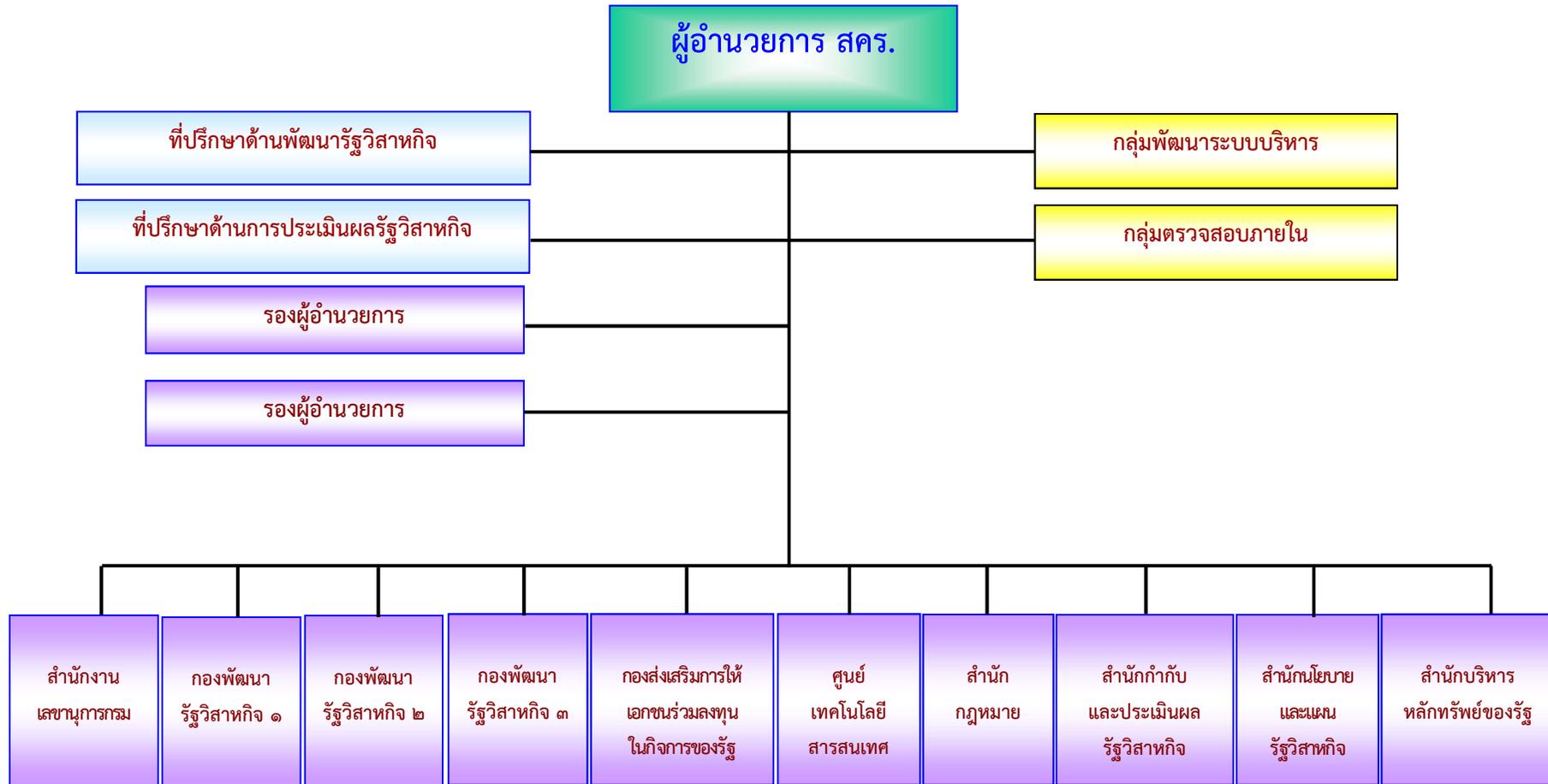
### ภารกิจหลัก

“บริหารและพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและ  
มาตรการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและ  
สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ”

### ยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาและยกระดับบรรษัทภิบาลในรัฐวิสาหกิจมีคุณภาพและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน
๒. บริหารจัดการและเพิ่มมูลค่าหลักทรัพย์ของรัฐอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ เชิงรุกและ  
เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ (การบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ)
๓. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า  
ในการดำเนินกิจการ มีความโปร่งใส เชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน (การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐ  
และเอกชน)
๔. พัฒนาศักยภาพบุคลากร สคร. ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ตามเป้าหมายและมี  
คุณภาพ (การพัฒนาบุคลากร)
๕. พัฒนา ปรับปรุงระบบและกระบวนการภายใน สคร. ให้การปฏิบัติงานภายในและ  
การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โครงสร้างองค์กร





ตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

ปัจจุบัน สคร. มีตำแหน่งที่ทำหน้าที่บริหารบังคับบัญชาในหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์  
ขึ้นไป จำนวน ๑๕ ตำแหน่ง ดังนี้

ลำดับ	ตำแหน่ง	ประเภทและระดับตำแหน่ง
๑	ผู้อำนวยการ สคร.	บริหาร ระดับสูง
๒	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ	วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ
๓	ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ
๔	รองผู้อำนวยการ สคร.	บริหาร ระดับต้น
๕	รองผู้อำนวยการ สคร.	บริหาร ระดับต้น
๖	เลขานุการกรม	อำนวยการ ระดับสูง
๗	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑	อำนวยการ ระดับสูง
๘	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๒	อำนวยการ ระดับสูง
๙	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓	อำนวยการ ระดับสูง
๑๐	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ	อำนวยการ ระดับสูง
๑๑	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	อำนวยการ ระดับสูง
๑๒	ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	อำนวยการ ระดับสูง
๑๓	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ	อำนวยการ ระดับสูง
๑๔	ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ	อำนวยการ ระดับสูง
๑๕	ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	อำนวยการ ระดับสูง

ปีที่เกษียณอายุของผู้ครองตำแหน่งเป้าหมาย

ข้อมูลการเกษียณอายุราชการของข้าราชการที่ครองตำแหน่งเป้าหมาย

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	วัน/เดือน/ปีเกษียณ
๑	นาง ปานทิพย์ ศรีพิมล	ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๖
๒	นางสาว ปิยวรรณ ล่ามกิจจา	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๙
๓	นาง นันทวรรณ สีมาเงิน	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๘
๔	นาง วชิรญา เพิ่มภูศรี	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๗๓
๕	นางสาว สุชาวรรณ ศักดิ์โกศล	ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๘
๖	นางสาว วรชยา ลัทธยาพร	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๒	๑ ตุลาคม ๒๕๗๑
๗	นาย สุธารักษ์ ธีร์จันทิก	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓	๑ ตุลาคม ๒๕๗๔
๘	นาง ภูริวรรณ ทวีสิทธิ์	ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๗๒
๙	นาย จีรวัดน์ หงสกุล	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ	๑ ตุลาคม ๒๕๗๕
๑๐	นาย ณัฐวุฒ ไพศาลวัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	๑ ตุลาคม ๒๕๘๑
๑๑	นาย พลจักร นิมวัฒนา	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑	๑ ตุลาคม ๒๕๘๑
๑๒	นาย พิทย อุทัยสง	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ	๑ ตุลาคม ๒๕๗๘
๑๓	นางสาว อุษณีย์ มหากิจศิริ	เลขานุการกรม	๑ ตุลาคม ๒๕๗๗
๑๔	นาย ปัญญ์สุธา รាយ	ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๑ ตุลาคม ๒๕๗๘

ข้อมูล ณ วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๖

## กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) คณะผู้จัดทำได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ของ สคร. ดังต่อไปนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
๒. การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
๓. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
๔. ขั้นตอนในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง

### ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นให้มีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง Storey (๑๙๘๙) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) ไว้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ของธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์กร ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะเดียวกันกับตัวแปรด้านเศรษฐศาสตร์ โดยมีหลักการพื้นฐานที่เน้นการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น กล่าวคือ เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถเพื่อให้อาจแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจและภาวะผู้นำ โดยแนวคิดนี้มองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่ง จากการอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร แนวคิดนี้จึงเน้นการทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กร

ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรสามารถสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากรที่ศักยภาพ ตลอดพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีความรู้สึกผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ตอบสนองต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว

นอกเหนือจากกลยุทธ์ดังกล่าว กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่ง คือ การพัฒนาผู้บริหารขององค์กร โดยการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นเครื่องมือหนึ่งของกลยุทธ์ดังกล่าว ในการพัฒนาผู้ที่เข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต โดยเป็นการกำหนดคุณสมบัติ มาตรฐาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้บุคคลให้มีความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

## ๒. การบริหารงานภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐจากเดิมสู่การบริหารที่นำเอาแนวคิดการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้แก่ระบบราชการ อาทิ การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อคุณภาพในการให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การบริการประชาชน (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ได้กำหนดแผนย่อยที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยประกอบไปด้วย ๕ แผนย่อย ดังนี้

๑. การพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

๒. การบริหารจัดการการเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้ รายจ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัด ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย

๓. การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่นๆ อาทิ ภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือ ประชากรรัฐโมเดล สามารถเข้ามาแบ่งเบาภาระในการแก้ไขและตอบสนองความต้องการของตนเองในพื้นที่ ส่งผลให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดบริการสาธารณะ เพื่อประชาชน

๔. การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้ง การเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ในการใช้ชีวิต ให้วิธีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน

### ๓. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

สคร. ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แบ่งออกเป็น ๙ ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ ๑ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หากผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่เห็นด้วยก็จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยและทรัพยากรที่ผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งอนุมัติให้ดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

ปัจจัยที่ ๒ ผู้บริหารต้องสื่อสารและประกาศถึงนโยบายในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นนโยบายหลักที่สะท้อนถึงปรัชญาในการบริหารบุคลากรขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่สมควรยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการสื่อสาร ประกาศนโยบายให้ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคต และการพัฒนาการเติบโตในอาชีพของบุคลากร ซึ่งจะเป็นการสร้างความประทับใจ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทุกระดับว่า ทุกคนมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่ง หากมีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด เนื่องจาก การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Development)

ปัจจัยที่ ๓ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ นอกเหนือจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงแล้ว การที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ ให้ความร่วมมือจะทำให้การดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดกับข้าราชการในสำนักของตนเองมากกว่าเจ้าหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ในการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพ ตลอดจนการพัฒนา และการติดตามประเมินผลผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง จึงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ อยู่เป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่ ๔ การเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและแผนการสืบทอดตำแหน่ง แผนกลยุทธ์ของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ จำเป็นต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องคอยตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งให้เป็นไปตามแผนของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

ปัจจัยที่ ๕ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องโปร่งใส และยุติธรรม การคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบในด้านลบ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผู้ที่มีศักยภาพที่มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม และเชื่อถือได้

ปัจจัยที่ ๖ กระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนชั้นข้าราชการเสมอไป ในกรณีที่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือมีเหตุการณ์อื่นที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ทำให้ต้องมีการยุบเลิก หรือคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกว่าเข้ามาแทนที่ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่ายระหว่างฝ่ายผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับฝ่ายข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก ถึงระบบการประเมินผลงานและศักยภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอย่างถูกต้อง ชัดเจน ละเอียดยึดถี่ยว

ปัจจัยที่ ๗ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) ในขั้นตอนการพัฒนาผู้มีความรู้ศักยภาพจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่เป็นพี่เลี้ยงที่คอยทำหน้าที่กำกับดูแล และให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกอย่างเป็นทางการ โดยส่วนใหญ่มักเป็นข้าราชการที่กำลังจะเกษียณหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ที่กำลังจะสืบทอดตำแหน่งร่วมกับเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ที่สืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นงานที่ต้องการพี่เลี้ยงที่ทำงานอย่างเป็นระบบและเต็มเวลา ดังนั้น เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงตลอดจนร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นระยะๆ

ปัจจัยที่ ๘ การจัดเตรียมงบประมาณล่วงหน้า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน ระยะเวลา และงบประมาณในแต่ละกระบวนการ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จสูงสุด

ปัจจัยที่ ๙ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาว ผลลัพธ์จากกาดำเนินการตามแผนจะไม่ได้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบผลสำเร็จ

#### ๔. ขั้นตอนในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง

๑. การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย เป็นการพิจารณาเลือกตำแหน่งงานหลัก หรือตำแหน่งเป้าหมายเพิ่มเติมตามความเหมาะสมขององค์กร

๒. การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถสืบทอดตำแหน่ง (Successor)

๓. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งโดยเลือกวิธีการประเมินหรือแบบทดสอบตามหลักเกณฑ์ตามข้อ ๒ จากนั้นนำผลการประเมินหรือผลการทดสอบมาจัดทำข้อมูลผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง

๔. การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้ศักยภาพ เป็นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้มีความรู้ศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อหาแนวทางในการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของข้าราชการในปัจจุบันกับความสามารถ

ที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่จะได้รับการสืบทอดในอนาคต

๕. การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพ ตลอดจนเป็นการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมยิ่งขึ้นต่อไป

สคร. ได้กำหนดรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย และการกำหนดเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้มีความรู้ที่จำเป็น สืบต่อตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

### การเลือกตำแหน่งเป้าหมายและการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ที่จำเป็น สืบต่อตำแหน่ง

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีความรู้ในการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของ สคร. ในครั้งนี้ ได้ใช้ตำแหน่งเป้าหมาย คือ ตำแหน่งที่ทำหน้าที่บริหารบังคับบัญชาในหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ขึ้นไป จำนวน ๑๕ ตำแหน่ง ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการ สคร.
๒. ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ
๓. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
๔. รองผู้อำนวยการ สคร.
๕. รองผู้อำนวยการ สคร.
๖. เลขานุการกรม
๗. ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑
๘. ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๒
๙. ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓
๑๐. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
๑๑. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
๑๓. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ
๑๔. ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ
๑๕. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

### หลักเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ที่จำเป็น สืบต่อตำแหน่ง

สคร. ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อหาผู้มีความรู้ที่จำเป็น สืบต่อตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย หน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของตำแหน่งเป้าหมาย ตลอดจนเกณฑ์เบื้องต้น เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ที่จำเป็น ดังนี้

## ผู้อำนวยการ สคร. (บริหารสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ

#### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

##### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ กำหนดทิศทาง แนวนโยบาย ประเด็นกลยุทธ์ ความคาดหวังและเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการ วางกรอบแนวคิดในภาพรวมและส่วนย่อย โดยเชื่อมโยงกับพันธกิจของ สคร. เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

๑.๒ กำกับ ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามทิศทาง แนวนโยบาย กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

##### ๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล

๒.๑ บริหารราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการกระทรวง กรม หรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ที่เทียบเท่าระดับกระทรวง เพื่อแปลงนโยบายของรัฐบาลเป็นแนวทางและแผนบริหารราชการ หรือแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๒.๒ สั่งราชการ มอบหมาย อำนวยการ ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้

๒.๓ ปรับปรุงแนวทาง มาตรฐาน ระบบงาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

๒.๔ พิจารณออนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจของส่วนราชการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ

๒.๕ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

๒.๖ ประสานงานกับองค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาสังคมในระดับผู้นำที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการ

##### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผน ติดตาม ควบคุมและตรวจสอบการใช้งบประมาณและทรัพยากรของส่วนราชการ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

๓.๒ บริหารงานการคลังและการควบคุมการเบิกจ่ายเงินแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เป็นไปตามกฎหมาย กฎและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ เพื่อการบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามหลักคุณธรรม

๔.๒ บริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการได้อย่างเป็นธรรม

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

##### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๒) ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร ระดับต้น รวมกันไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๑.๓) ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และเคยดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๑.๔) ตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) – ๑.๓) ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. หรือผ่านการอบรมหลักสูตรใดๆ ที่ ก.พ. พิจารณาให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. และผ่านการประเมินสมรรถนะตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๙. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๐. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๒. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๔. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๕. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๕
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๕
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๕
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๕
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๕
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๔
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๔
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๔
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๔
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๔
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๔

## รองผู้อำนวยการ สคร. (บริหารต้น)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือบริหารงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวงหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหัวหน้าส่วนราชการตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย ประเด็นกลยุทธ์ ความคาดหวังและเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการระดับกรม โดยเชื่อมโยงกับพันธกิจของกระทรวงหรือกรม เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

๑.๒ กำกับ ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานในกรมให้เป็นไปตามทิศทาง แนวนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

#### ๒. ด้านการบริหารและกำกับดูแล

๒.๑ ช่วยสั่งราชการ มอบหมาย อำนวยความสะดวก ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุง ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้

๒.๒ ช่วยปรับปรุงแนวทาง มาตรฐาน ระบบงาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

๒.๓ เสนอความเห็นหรือช่วยพิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจของส่วนราชการเพื่อผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ

๒.๔ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับการแต่งตั้งหรือในฐานะผู้แทนหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

๒.๕ ประสานงานกับองค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาสังคมในระดับผู้นำที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการ

#### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ ช่วยวางแผน ติดตาม ควบคุมและตรวจสอบการใช้งบประมาณและทรัพยากรของส่วนราชการ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

๓.๒ ช่วยหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารงานการคลัง และการควบคุมการเบิกจ่ายเงินแผ่นดิน ให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เป็นไปตามกฎหมาย กฎและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ช่วยปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ เพื่อการบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามหลักคุณธรรม

๔.๒ ช่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการ ได้อย่างเป็นธรรม

#### เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

##### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทบริหาร ระดับต้น

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับ ประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่ง ข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๑.๔) ดำรงตำแหน่งอย่างอื่นเทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และ เงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. หรือผ่านการอบรมหลักสูตรใดๆ ที่ ก.พ. พิจารณาให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. และผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของ ก.พ.

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๙. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๐. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๒. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๔. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๕. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๕
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๕
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๕
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๕
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๕
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๓
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๓
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๓
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๓
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๓
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๓

## ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และผลงานด้านกำกับดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษและมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และผลงานด้านกำกับดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษและมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

วางแผน หรือร่วมดำเนินการวางแผน หรือให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนโดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกระทรวง ติดตามประเมินผลภาพรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

#### ๒. ด้านการปฏิบัติการ

๒.๑ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับทิศทาง กลยุทธ์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาและเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ

๒.๒ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลบริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการแต่งตั้งและการกำกับดูแลกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังและกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ เพื่อให้การสรรหาและการกำกับดูแลกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังและกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์

### ๓. ด้านการประสานงาน

๓.๑ ประสานการทำงานภายในกรม กระทรวง หรือองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยมีบทบาทในการเจรจา โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๓.๒ ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำแก่หน่วยงานระดับกรม กระทรวง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

### ๔. ด้านการบริการ

๔.๑ ให้คำปรึกษา แนะนำ วินิจฉัย ชี้แจง เกี่ยวกับการพัฒนานโยบาย ระบบและมาตรฐานในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอต่อรัฐมนตรีและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

๔.๒ สร้างสรรค์และบริหารโครงการวิชาการที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อการวางนโยบายหรือแผนงานในระดับประเทศ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ การวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือไปกำหนดนโยบาย มาตรการ ข้อบังคับ มาตรฐานหรือแนวทาง หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มีการบริหารและการพัฒนารัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

๔.๓ ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ กรอบนโยบาย ระบบ กฎหมายและมาตรฐานในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

### เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

#### เกณฑ์การพิจารณา

๑) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ ระดับปฏิบัติการ

และ

๒) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๒.๑) ประเภทบริหาร ระดับสูง

๒.๒) ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๒.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๔) ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ

๒.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๖) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑) หรือ ๒.๒) หรือ ๒.๓) หรือ ๒.๔) หรือ ๒.๕) แล้วแต่กรณี

ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๓) ปฏิบัติงานด้านกำกับ ดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหาร  
หลักทรัพย์ของรัฐหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ  
และลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๙. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๐. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๒. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๔. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๕. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๕
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๕
		๑.๓ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๕
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๕
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๕
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๓
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๓
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๓
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๓
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๓
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๓
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๕
๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๕		
๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๕		

## ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และผลงานด้านกำกับดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษและมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และผลงานด้านกำกับดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษและมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน หรือให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนโดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกระทรวง ติดตามประเมินผลภาพรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

#### ๒. ด้านการปฏิบัติการ

๒.๑ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับทิศทาง กลยุทธ์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาและเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ

๒.๒ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลบริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการแต่งตั้งและการกำกับดูแลกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังและกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ เพื่อให้การสรรหาและการกำกับดูแลกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังและกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์

### ๓. ด้านการประสานงาน

๓.๑ ประสานการทำงานภายในกรม กระทรวง หรือองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยมีบทบาทในการเจรจา โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๓.๒ ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำแก่หน่วยงานระดับกรม กระทรวง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

### ๔. ด้านการบริการ

๔.๑ ให้คำปรึกษา แนะนำ วินิจฉัย ชี้แจง เกี่ยวกับการพัฒนานโยบาย ระบบและมาตรฐานในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอต่อรัฐมนตรีและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

๔.๒ สร้างสรรค์และบริหารโครงการวิชาการที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อการวางนโยบายหรือแผนงานในระดับประเทศ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ การวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือไปกำหนดนโยบาย มาตรการ ข้อบังคับ มาตรฐานหรือแนวทาง หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มีการบริหารและการพัฒนารัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

๔.๓ ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ กรอบนโยบาย ระบบ กฎหมายและมาตรฐานในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

### เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

#### เกณฑ์การพิจารณา

๑) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ ระดับปฏิบัติการ

และ

๒) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๒.๑) ประเภทบริหาร ระดับสูง

๒.๒) ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๒.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๔) ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ

๒.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๖) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑) หรือ ๒.๒) หรือ ๒.๓) หรือ ๒.๔) หรือ ๒.๕) แล้วแต่กรณี

ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๓) ปฏิบัติงานด้านกำกับ ดูแล ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการบริหาร  
หลักทรัพย์ของรัฐหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ  
และลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๙. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๐. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๒. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๔. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๕. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๕
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๕
		๑.๓ การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๕
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๕
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๕
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๓
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๓
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๓
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๓
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๓
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๓
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๕
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๕
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๕

## เลขานุการกรม (อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๖. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๗. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๘. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๙. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๐. ความรู้เรื่องธุรการและงานสารบรรณ ๑๑. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๒. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๓. ความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ ๑๔. ความรู้เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ๑๕. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๑๖. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๐. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ ความถูกต้องของงาน	ระดับ ๔
๓.๓ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	ระดับ ๔		

## ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๓. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๗. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๘. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๙. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๒๐. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๒ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๓. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๗. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๘. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๙. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๒๐. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓ (ผู้อำนวยการระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

#### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๓. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๗. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๘. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๙. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๒๐. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (ผู้อำนวยการระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๓. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๗. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๘. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๙. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๒๐. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน ใช้อำนาจ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

#### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

๓) ได้รับคุณวุฒิทางนิติศาสตร์

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๘. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๙. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๐. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๑. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๒. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๓. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๑๔. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๑. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๒. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔		
๓.๒ ความถูกต้องของงาน	ระดับ ๔		
๓.๓ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	ระดับ ๔		

## ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน หน่วยงาน ส่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๔. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๖. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๗. ความรู้เรื่องการสื่อสารสาธารณะและการประชาสัมพันธ์ ๑๘. ความรู้เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ๑๙. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ ๔
		๓.๓ การค้นหาข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูล	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดตามประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๙. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๑๐. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๑. ความรู้เรื่ององค์กรระหว่างประเทศ ๑๒. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๓. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๗. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๘. ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการและกาลเทศะ ๑๙. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน หน่วยงาน ส่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดตามประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

๔.๔ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ ๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค ๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ๘. ความรู้เรื่อง GFMS และ GFMS-SOE ๙. ความรู้เรื่องการบริหารสินทรัพย์ ๑๐. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล ๑๑. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๑๒. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๑๓. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ ๑๔. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๕. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๖. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๗. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๘. ความรู้เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ๑๙. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล ๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน ๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ๑๓. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ การค้นหาข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูล	ระดับ ๔
		๓.๓ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	ระดับ ๔

## ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ผู้อำนวยการ ระดับสูง)

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน หน่วยงาน ส่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๑. ด้านการวางแผน

๑.๑ วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด

๑.๒ บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

๑.๓ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยากซับซ้อน ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### ๒. ด้านการบริหารงาน

๒.๑ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๓ วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้างหรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๒.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

๒.๕ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่างๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### ๓. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

๓.๑ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้อง กับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๒ ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

### ๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

๔.๒ ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๔.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถ ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

## เกณฑ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่ Career Path

### เกณฑ์การพิจารณา

๑) ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๑.๑) ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๑.๒) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๑.๓) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน

ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๔) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๕) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๑.๖) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๑.๗) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ

๑.๘) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า ๗ ปี

๑.๙) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๑.๑) หรือ ๑.๒) หรือ ๑.๓) หรือ ๑.๔) หรือ ๑.๕) หรือ

๑.๖) หรือ ๑.๗) หรือ ๑.๘) แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

และ

๒) มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ ก.พ. กำหนด

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนี้ (Competencies)	
		ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง
๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๓. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ๔. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ ๕. ความรู้เรื่อง GFMIS และ GFMIS-SOE ๖. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ๗. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ๘. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ ๙. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ๑๐. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ๑๑. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ๑๒. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี ๑๓. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๔. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร ๑๕. ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ ๑๖. ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network ๑๗. ความรู้เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ๑๘. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	๑. ทักษะการคำนวณ ๒. ทักษะการจัดการข้อมูล ๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ ๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน ๗. ทักษะการบริหารโครงการ ๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ ๙. ทักษะในการให้คำปรึกษา ๑๐. ทักษะการประสานงาน	๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
		๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ ๔
		๑.๒ การบริการที่ดี	ระดับ ๔
		๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ ๔
		๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	ระดับ ๔
		๑.๕ การทำงานเป็นทีม	ระดับ ๔
		๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	
		๒.๑ ภาวะผู้นำ	ระดับ ๒
		๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	ระดับ ๒
		๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ระดับ ๒
		๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ ๒
		๒.๕ การควบคุมตนเอง	ระดับ ๒
		๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระดับ ๒
		๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	
		๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	ระดับ ๔
		๓.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	ระดับ ๔
		๓.๓ การค้นหาข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูล	ระดับ ๔

## แนวทางการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง

แบบประเมินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่ง.....

รายละเอียด		ผลการประเมิน
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	การวางแผน	
	การบริหารและกำกับดูแล	
	การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ	
	การบริหารทรัพยากรบุคคล	
ประวัติการดำรงตำแหน่ง		
การอบรมหลักสูตรระดับสูง		
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	๑. ความรู้ที่จำเป็นในงาน	
	๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	
	๓. ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	
	๔. ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์	
	๕. ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค	
	๖. ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ	
	๗. ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน	
	๘. ความรู้เรื่อง GFMS และ GFMS-SOE	
	๙. ความรู้เรื่องการบริหารสินทรัพย์	
	๑๐. ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล	
	๑๑. ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ	
	๑๒. ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์	
	๑๓. ความรู้เรื่ององค์การระหว่างประเทศ	
	๑๔. ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์	
	๑๕. ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ	
	๑๖. ความรู้เรื่องการจัดการความรู้	
	๑๗. ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์	
	๑๘. ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	
	๑๙. ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี	
	๒๐. ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ	
	๒๑. ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล	
	๒๒. ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร	
	๒๓. ความรู้เรื่องการสื่อสารสาธารณะและการประชาสัมพันธ์	
	๒๔. ความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ	
	๒๕. ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network	

	รายละเอียด	ผลการประเมิน
ความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)	๒๖. ความรู้เรื่องการจัดการฐานข้อมูล	
	๒๗. ความรู้เรื่องพิธีการ และกาลเทศะ	
	๒๘. ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร	
ทักษะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)	๑. ทักษะการคำนวณ	
	๒. ทักษะการจัดการข้อมูล	
	๓. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	
	๔. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	
	๕. ทักษะการเขียนภาษาราชการ	
	๖. ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน	
	๗. ทักษะการบริหารโครงการ	
	๘. ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอและถ่ายทอดความรู้	
	๙. ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย จากผลงานวิจัยหรือข้อมูล	
	๑๐. ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน	
	๑๑. ทักษะในการให้คำปรึกษา	
	๑๒. ทักษะในการเจรจาต่อรอง	
	๑๓. ทักษะการประสานงาน	
สมรรถนะที่คาดหวัง สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Competencies)	<b>๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>	
	๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
	๑.๒ การบริการที่ดี	
	๑.๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
	๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	
	๑.๕ การทำงานเป็นทีม	
	<b>๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</b>	
	๒.๑ ภาวะผู้นำ	
	๒.๒ การมีวิสัยทัศน์	
	๒.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	
	๒.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	
	๒.๕ การควบคุมตนเอง	
	๒.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	
	<b>๓. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</b>	
	๓.๑ การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ	
	๓.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	
	๓.๓ ความเข้าใจและรอบรู้ในเชิงธุรกิจ	
	๓.๔ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	
	๓.๕ การค้นหาข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูล	
	๓.๖ ความถูกต้องของงาน	
	๓.๗ การยึดมั่นในกฎเกณฑ์	

### แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล สำหรับผู้มีศักยภาพ

แบบฟอร์มแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง .....

ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	หมายเหตุ
<b>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)</b>			
<b>ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)</b>			
<b>สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>			
<b>สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</b>			
<b>สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</b>			







ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	วันที่ เกษียณ อายุราชการ	ตำแหน่งเป้าหมาย													
			ผอ. สคร.	ทปช. ด้าน พัฒนา รส.	ทปช. ด้าน ประเมินผล รส.	รอง ผอ. สคร.	เลขานุการ กรม	ผอ. กพส. ๑	ผอ. กพส. ๒	ผอ. กพส. ๓	ผอ. กสร.	ผอ. ศทส.	ผอ. สทม.	ผอ. สกร.	ผอ. สนผ.	ผอ. สปล.
นางสาวณัฐนิภา เหลืองสมบุรณ์	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ด้านการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	๑ ต.ค. ๒๕๖๒					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นายศรชัย ไกรนรา	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้าน พัฒนานโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ	๑ ต.ค. ๒๕๖๐					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นายวัชรพงษ์ วรรณตุง	นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาการ ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	๑ ต.ค. ๒๕๖๕					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางศรินนา เตมียบุตร	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๘					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวกมลดา ภู่อุวรรณ	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๑					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นายพงศ์พัฒน์ บุรณะนนท์	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๙					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นายกรินทร์ ศิริพัฒน์พิบูลย์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๑					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวพลอยงาม รัตมีเพื่อง	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ (HIPPS)	๑ ต.ค. ๒๕๖๑					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาววิษขารี ศรีณย์วงศ์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๓					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวศยามล เฉลยผล	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๑					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวมยุรี บรรณธรรมย์	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๙					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวปิยฉัตร รัตโนภาส	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ พิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๒					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นายกมลภพ อูราสุข	นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ พิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๑					/	/	/	/	/	/		/	/	/
นางสาวนุสรรา นาคคำ	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๖๕					/	/	/	/	/	/		/	/	/

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	วันที่ เกษียณ อายุราชการ	ตำแหน่งเป้าหมาย													
			ผอ. สคร.	ทปช. ด้าน พัฒนา รส.	ทปช. ด้าน ประเมินผล รส.	รอง ผอ. สคร.	เลขานุการ กรม	ผอ. กพส. ๑	ผอ. กพส. ๒	ผอ. กพส. ๓	ผอ. กสร.	ผอ. ศทส.	ผอ. สทม.	ผอ. สกร.	ผอ. สนผ.	ผอ. สปล.
นายเอกสิทธิ์ อยู่เจริญ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๘๑					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นายทรงพล คำยั้ง	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๗๙					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางวิมลมาศ ถาวรบุตร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (Sandbox)	๑ ต.ค. ๒๕๗๙					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นายอโนชา คลังทวีคุณสุข	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (Sandbox)	๑ ต.ค. ๒๕๘๖					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางสาวศรีนรา แก้วกำยาน	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ (Sandbox)	๑ ต.ค. ๒๕๘๒					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางสาวนันทนิษฐ์ วงศ์ภักดิ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (Sandbox)	๑ ต.ค. ๒๕๘๕					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางทัศนาว วันขาว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ (Sandbox)	๑ ต.ค. ๒๕๗๕					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางสาวสุนิดา สุตันทัต	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ (HIPPS)	๑ ต.ค. ๒๕๘๓					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นางสาวพิมพ์วิไล เก่งงาน	นิติกรชำนาญการพิเศษ (HIPPS)	๑ ต.ค. ๒๕๙๐					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
นายทรงธรรม ชูเงิน	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	๑ ต.ค. ๒๕๘๖					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๖

# ภาคผนวก

คำอธิบาย

สมรรถนะหลัก

(Core Competency)

## การมุ่งผลสัมฤทธิ์

### คำจำกัดความ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

### ความหมาย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น

- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

### **ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้**

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

### **ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น**

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ**

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 5 : แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจ  
แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
หน่วยงาน หรือส่วนราชการ**

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

**คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัด**ความพยายาม**ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น การพยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทนขยันหมั่นเพียร การขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น หรือการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาตัวอย่างดังกล่าวล้วนแสดงให้เห็นถึง**ความพยายาม**ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่จะมาตรงเวลา ที่จะขยันทำงาน หรือที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ทั้งสิ้น

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึง **ความต่าง** อย่างชัดเจนจากรดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการไปสู่การวัดถึง **สัมฤทธิ์ผล** ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความพยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพ และความถูกต้องสมบูรณ์ของงานด้วย

อาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุด ก็จะมีวัดสมรรถนะของผู้พยายามดังกล่าวนั้นได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี**ความสำเร็จ**อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ในขั้นที่สูงกว่า คือวัดได้ในระดับที่ 2 นี้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การ**ปรับปรุงวิธีการ**เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอ เป็นการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่ได้มุ่งหวังจะวัดเพียง “ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น หากแต่ยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการ**กำหนดเป้าหมาย “พัฒนาวิธีการทำงาน”** โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญ **เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง**อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในชั้นของ “ความพยายาม” “ผลสำเร็จ” การปรับปรุงวิธีการทำงานจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของ **การตัดสินใจ** ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจใน **ภาวะเสี่ยง** โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดอยู่ที่การ **“บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ”** ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย

ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ

## บริการที่ดี

### คำจำกัดความ

บริการที่ดี คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ความหมาย

บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ด้วยความเต็มใจ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

## **ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ**

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

## **ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก**

- ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

## **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้**

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

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

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการที่ดี ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ **สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ตามความประสงค์ และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย**

ดังนั้น นอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้รับบริการ การแจ้งให้ผู้รับบริการได้รับทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน รวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ **ความเต็มใจ**ที่จะให้บริการเช่นที่ว่ามันด้วย

ความเต็มใจนั้น แสดงให้ปรากฏได้ในกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีสหน้า และภาษากายที่แสดงออกด้วย ซึ่งมีส่วนสำคัญในการแสดงสมรรถนะที่เท่าหรือมากกว่าสัมฤทธิ์ผลในการให้บริการอย่างแท้จริง

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือกว้างขึ้นจากระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการที่ดี สำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องกระทำนอกเหนือจากการให้บริการที่ดีคือ **การช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น**หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการ ตัวอย่างที่แสดงถึงการช่วยแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตามในการให้บริการก็คือ การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือไม่ปิดภาระ และการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำความเข้าใจร่วมกันได้ว่า การวัดสมรรถนะของการให้บริการที่ดีในระดับที่ 2 นี้ มีความหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยมีช้อยู่กับความคิดว่าเมื่อตนได้ให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการตามหน้าที่ราชการของตนแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่ของการให้บริการเฉพาะในส่วนของตนจบลงเพียงนั้น

การช่วยแก้ไขปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นนั้น อาจเกิดขึ้นได้จากภาวะของการมีจิตใจที่จะให้บริการ (Service mind) โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่สามารถแสดงให้เห็นถึง **การนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด** ซึ่งจะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และสามารถเสนอทางเลือกในการให้บริการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงความพยายามบริการอย่างมากจนเกิดความพึงพอใจสูงสุดหรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ

ข้อที่พึงระวังสำหรับการให้บริการที่ดีในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือโน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในระดับนี้ในส่วน of **ความเข้าใจ** และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งมี**ความต่าง**จากการเสนอวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับบริการในระดับที่ 3 มาสู่การปฏิบัติหน้าที่ราชการในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่สามารถ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการของผู้รับบริการได้

พิจารณาจากถ้อยคำที่แสดงสมรรถนะระหว่างระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 แล้ว อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการ**เสนอแนะ**วิธีการหรือทางเลือกที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ดุลพินิจหรือการตัดสินใจเป็นของผู้รับบริการ ส่วนระดับที่ 4 เป็น**การวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ** โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้เลือกการให้บริการให้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้ ซึ่งเป็นระดับของการแสดงสมรรถนะในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุด หรือลึกที่สุดของการให้บริการ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่ความสามารถที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาการให้บริการที่เกินความคาดหวัง การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 **คือการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ** ตามกรณีตัวอย่างที่แสดงไว้ อันได้แก่ การคิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่าที่จะสามารถกระทำได้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ และที่เป็นนัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการรับภาระหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีความไว้วางใจของผู้รับบริการเป็นส่วนประกอบ เช่น การแนะนำผู้รับบริการไม่ให้ซื้อบริการที่เกินกำลัง ทั้งๆ ที่การซื้อบริการเช่นที่ว่านั้นจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเชื่อมั่นและไว้วางใจในการให้บริการในลักษณะเช่นที่ว่านี้ หรือการผลักดันให้หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแก้ไขปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ หรือถือเอาปัญหาของผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่ใช่เน้นแต่ความสะดวกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นต้น

## การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

### คำจำกัดความ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการ ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

### ความหมาย

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการ ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทาง วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง ไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง**

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการ สืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

## **ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ใน วิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน**

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง

## **ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำ ความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ**

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

## **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งใน เชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง**

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุน การทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการ ด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความ  
เชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อ  
การพัฒนา
- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ  
วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ในการประเมินสมรรถนะการสั่งสมความ  
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ถือเป็นระดับพื้นฐานในการพัฒนาตนเองด้วยการ  
เรียนรู้ **ด้วยการสนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
งานในหน้าที่หรือในสาขาวิชาชีพของตน** ซึ่งจะมีผลเป็นการนำไปสู่  
การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ตัวอย่างประการหนึ่งที่แสดง  
ในหัวข้อนี้และในระดับพื้นฐานนี้ คือ การติดตามเทคโนโลยีหรือความรู้  
ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

การแสดงความสนใจใฝ่รู้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการเข้าร่วม  
การฝึกอบรม เป็นผู้เข้าร่วมรับฟังการประชุมทางวิชาการ การอ่าน  
เอกสารทางวิชาการหรือแสวงหาความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ก็อาจเป็น  
พฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน  
อาชีพของผู้รับการประเมินได้ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว ส่วนราชการยัง  
อาจเพิ่มพฤติกรรมบ่งชี้ที่เหมาะสมกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่  
ราชการได้อีก

ระดับที่ 2 อาจถือได้ว่าเป็น**ระดับต่อเนื่อง**จากระดับที่ 1 จากที่ใช้ปัจจัยในการประเมินสมรรถนะเพียง**ความสนใจ** และ**มีพฤติกรรมติดตามหาความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน** ซึ่งแสดงพฤติกรรมหรือลักษณะเชิงพฤติกรรมเท่าที่ปรากฏโดยไม่ต้องคำนึงด้วยผลของการแสดงความสนใจหรือการหาความรู้เหล่านั้นมาสู่ระดับที่ 2 ที่จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 1 มาแล้วนั้น เป็นผู้**มีความรู้**ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของตนด้วย ส่วนการที่จะแสดงผลของการมีความรู้ที่ได้จากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจนเป็น “รูปธรรม” อย่งไรนั้น ส่วนราชการอาจจะกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ เช่น กำหนดให้เป็นผู้สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อธิบายถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญเหล่านั้น หรืออาจกำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ เป็นต้น

ความต่างระหว่างระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 ในหัวข้อที่ว่าด้วยการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ก็คือ ในการประเมินสมรรถนะระดับที่ 1 ไม่คำนึงถึง “ผล” ของการสั่งสมดังกล่าว แต่ระดับที่ 2 จะใช้ “ผล” ของการสั่งสมที่ได้มานั้น เป็นตัววัดหรือเป็นตัวประเมินสมรรถนะ

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่สูงขึ้นไปกว่าระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ในระดับที่ 2 นั้นการประเมินสมรรถนะมุ่ง “ผล” ของการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ได้รับการประเมินเท่านั้น คือ การมีความรู้ แต่ในระดับที่ 3 นี้ **จะต้องแสดงลักษณะเชิงพฤติกรรมของตนได้ว่ามีความสามารถที่จะนำความรู้ สรรพวิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เรียนรู้มาแล้วจากการประเมินในระดับที่ 2 นั้น มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ด้วย**

ระดับที่ 4 เป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ลึกกว่าหรือสูงกว่าระดับที่ 3 เนื่องจากจะเน้นในเรื่องของ **การศึกษา** หรือ **การพัฒนาตนเอง** ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ทั้งในเชิงลึกหรือเชิงกว้าง กรณีที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญหลายด้านที่เข้าใจกันในความหมายของคำว่า **สหวิทยาการ**

ถ้อยคำที่มีนัยสำคัญในการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 4 นี้ก็คือ คำว่า **อย่างต่อเนื่อง** ซึ่งมีความหมายว่าจะต้องศึกษาหรือพัฒนาในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

อาจมีบางกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความสนใจที่จะใฝ่หาความรู้ทั้งในด้านลึกและด้านกว้างดังกล่าว แต่มิได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กรณีของการประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงต้องเห็นว่าผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับ 4 นี้จะต้องผ่านการประเมินในระดับที่ 3 มาก่อน ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลมิได้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความรู้หรือมีการพัฒนาตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว หากมุ่งประสงค์ที่จะให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเหล่านั้น ได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการด้วย

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของการประเมินสมรรถนะทั้งในหัวข้อนี้ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระดับนี้ จึงเป็นการประเมินถึงสมรรถนะในการที่จะ **สนับสนุน** การปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสร้างบรรยากาศในการพัฒนาความรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนราชการ นำเทคโนโลยีรวมทั้งสรรพวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ จึงมีสาระสำคัญอยู่  
ในกระบวนการบริหารจัดการให้ข้าราชการในหน่วยงานที่รับผิดชอบ  
มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน

## การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม

### คำจำกัดความ

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษา ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

### ความหมาย

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

#### ระดับที่ 1 : มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

#### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ และรับผิดชอบต่อ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดมั่นเพื่อความถูกต้อง

- ยึดมั่นเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตคอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล่าวตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ยึดมั่นพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ว่าก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษา การอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรม การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้น**ความสุจริต**

อันมีความหมายว่า **ความประพฤติชอบ** ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางราชการ อาจกำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมแห่งความสุจริตให้ชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากคำว่า “สุจริต” ดังกล่าวอาจตีความ ได้หลายแง่มุมและหลายระดับ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในความหมายของ สุจริต เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ใช้ของ จดหมายราชการในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษของราชการไปทำ รายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่านี้ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็น เรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางส่วนราชการอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย

อย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “สุจริต” ที่เป็น สำคัญในประเด็นที่ 1 นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัว ว่าคือ “ความประพฤติชอบ” นั้น ควรเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้ โดยมโนสำนึก และไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความสุจริต” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติตนให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้ปรากฏจนได้รับความ เข้าใจวางใจจากสาธารณชน รวมทั้งการแสดงให้ปรากฏถึงความมี “จิตสำนึก” ในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึง **การยึดมั่นในหลักการ** การยึดมั่นในหลักการนั้น จะปรากฏออกมาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แต่ละเรื่อง การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ การยึดมั่นใน หลักการอาจยืดหยุ่นตามดุลพินิจของผู้ปฏิบัติได้ หากการยืดหยุ่นนั้นอยู่ใน กรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณของ ข้าราชการ แต่หากเป็นการยืดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่ อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง

การยึดมั่นในหลักการนี้ อาจทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติ ต้องได้รับ “ผลกระทบ” จากอำนาจบังคับบัญชาหรืออำนาจอื่นได้ ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือการยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่า **สามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือ บังคับเพียงใดก็ตาม**

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ลึกมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 ที่ต้อง ยึดมั่นในหลักการ โดยในระดับที่ 4 นี้ จะมุ่งเน้นในการ **ยืนหยัดในสิ่งที่ ถูกต้อง** ซึ่งอาจอธิบายความต่างให้เข้าใจได้ว่า การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพ ยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือ จรรยาบรรณของข้าราชการ ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ใน สถานะที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติ ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร หรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่การ “ยืนหยัด ในสิ่งที่ถูกต้อง” ในระดับที่ 4 นี้ คือ การลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับ ความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานะที่มั่นเท่านั้น

ตัวอย่างที่แสดงในระดับที่ 4 ว่าด้วยการยืนหยัดในสิ่งที่ ถูกต้องนี้ ได้แก่ **การกล้าหาญที่จะยืนหยัดโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ ของทางราชการไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม** และการกล้า ตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ไม่ว่าจะการกล้า ตัดสินใจนั้นจะกระทบหรือสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ซึ่งอาจจะมีอำนาจหรืออิทธิพลเพียงใดก็ตาม ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและ ไม่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมใดๆ เลย

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุด และเป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติ  
หน้าที่ราชการจะต้องสามารถรับกับทุกสถานการณ์อันไม่ชอบ  
ไม่ควรหรือไม่เป็นไปตามกฎหมายบ้านเมืองได้ ทั้งนี้ เนื่องจาก  
ผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้ จะต้องเป็นข้าราชการซึ่งสามารถใช้  
“อำนาจรัฐ” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ขอรับ  
บริการได้ สถานภาพของผู้ดำรงตำแหน่งระดับนี้จึงมีความเปราะบางและ  
อ่อนไหวมาก และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม  
ในดับทกกฎหมายในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนได้ หากมิได้ยึดมั่น  
ในกฎหมายหรืออุดมการณ์แห่งตน หรือไม่มีความกล้าหาญที่จะอุทิศตน  
เพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้ เพราะแรงกระทบที่จะบังเกิดขึ้นจะ  
มีความรุนแรง เช่น การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้ง  
ในทางราชการ หรือการข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น  
แต่ผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็น  
ประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องและความยุติธรรมไว้

## การทำงานเป็นทีม

### คำจำกัดความ

การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

### ความหมาย

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ**

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน**

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี

- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะผู้ร่วมทีม ซึ่งจะต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างผู้คนที่ร่วมทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้รับผิดชอบในส่วนของตนเองเท่านั้น เพื่อให้ไม่เป็นภาระแก่ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม

ตัวอย่างที่แสดงในระดับนี้ คือ **การสนับสนุนการตัดสินใจของทีม** ซึ่งอาจมีความคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล หรือสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย อาจมีบางกรณีที่สมาชิกในทีมอาจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 นี้ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน แผนงานของทีมนั้น อาจจะมีการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ยากขึ้นมากกว่าระดับที่ 1 เพราะในระดับที่ 1 จะเน้นที่ตัวผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในฐานะสมาชิกของทีม แต่ในระดับที่ 2 นี้ จะขยายขอบเขตการทำงานเป็นทีมในแง่ของ **การประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม** ทั้งในแง่ของการสร้างสัมพันธ์กับคนในทีม การเข้ากับผู้อื่นได้ การให้ความร่วมมือกับคนในทีมในรูปแบบ

ต่าง ๆ รวมถึงการแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ด้วยความจริงใจ

ความต่างระหว่างระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 2 จึงเป็นการเพิ่มหรือขยายขอบเขตของการทำงานเป็นทีม จากระดับพื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ราชการของตนเองเพื่อจะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีม มาเป็นการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับคนในทีม ซึ่งเป็นการแสดงควมมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงสมรรถนะหรือภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมมาเป็นระดับของการทำหน้าที่เป็นผู้อุปถัมภ์ความร่วมมือของสมาชิกในทีม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือระดับที่ 3 นี้ อาจเป็นการเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่น หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น มิใช่เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยกันเท่านั้น

ภาระหน้าที่ของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ และประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่มีบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทีมเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ **จะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกในทีม เพื่อให้งานของทีมประสบความสำเร็จ**ไม่ว่าจะมีการร้องขอจากสมาชิกในทีมเพียงใดหรือไม่ก็ตาม การประเมินสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมในระดับนี้ หมายรวมถึงการยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และยังหมายรวมถึงความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีมให้ดำรงอยู่ใน

ภาวะราบรื่น โดยให้เครดิตแก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในทีม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีมนั้น จะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่เป็น**ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หรือเป็นหัวหน้าทีม** มีหน้าที่บริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ การสร้างขวัญ กำลังใจ ความสามัคคี หรือการปลุกเร้าให้สมาชิกในทีมแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียว หรือแสดงออกถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ คือความสำเร็จของหัวหน้าทีมที่ส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วยอย่างกลมกลืน รวมทั้งการทำหน้าที่เป็นผู้คลี่คลายหรือแก้ไขปัญหาคอขวด ซึ่งมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

คำอธิบาย

สมรรถนะทางการบริหาร

(Managerial Competency)

## สภาวะผู้นำ

### คำจำกัดความ

สภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

### ความหมาย

สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสาร**

**ความเป็นไปโดยตลอด**

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำใน การทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม

- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแล และช่วยเหลือทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตน สมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงาน ให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งสภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องแสดงออกถึงศักยภาพหรือความสามารถ หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะรับบทบาทภาระหน้าที่ในการเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมาย รวมถึงรายละเอียดของวิธีการทำงานเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในทีมหรือในความรับผิดชอบของตนในฐานะผู้นำ

เป็นการแสดงออกซึ่งสภาวะของผู้นำในระดับที่ไม่สูงมากนัก และจะเพิ่มขึ้นกว้างขึ้นลึกขึ้นในแต่ละระดับที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้น สภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในระดับนี้ จึงกำหนดไว้เพียงให้**แสดงบทบาทในการดำเนินการประชุม** ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำที่จะต้องสามารถควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยได้ตามระเบียบวาระการประชุม ตามเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มที่เข้าร่วมประชุมนั้นได้อย่างเหมาะสม

สภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งที่กำหนดไว้ในสมรรถนะทางการบริหาร คือ **ภาระหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้นำได้รับทราบ** รวมทั้งความตั้งใจหรือความพยายามที่จะอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะของผู้นำที่สอดคล้องกับ

หลักการในกฎหมาย ว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางปกครองในการปฏิบัติต่อสิทธิของผู้ที่จะได้รับผลของคำสั่งทางปกครอง อย่างเป็นทางการในทิศทางเดียวกัน

ระดับที่ 2 เป็นระดับการแสดงออกของสภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากระดับพื้นฐานดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการ**ประเมินผู้นำในการทำงานของกลุ่ม และการใช้อำนาจในฐานะผู้นำกลุ่มอย่างยุติธรรมต่อสมาชิกในกลุ่ม**

ปัจจัยชี้วัดสมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะแสดงภาพของ “ผู้นำ” ได้ชัดเจนและกว้างขวางขึ้น อาจปรากฏจากการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง แต่ในทางรูปธรรมนั้น จะแสดงออกในรูปของการส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่อันแสดงถึงสภาวะผู้นำที่ชัดเจนที่สุดในระดับนี้คือการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน การจัดกลุ่มงาน และเลือกใช้สมาชิกในกลุ่มให้เหมาะกับงานตามปรัชญาของผู้นำในการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะต้องแสดงสมรรถนะของสภาวะผู้นำในระดับที่ 2 ส่วนที่เพิ่มขึ้นก็คือ **สมรรถนะในด้านการดูแลและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำ การช่วยเหลือทีมงาน การทำหน้าที่ปกป้องทีมงานและการปกป้องชื่อเสียงของส่วนราชการ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ**

สมรรถนะที่แสดงสภาวะผู้นำประการสำคัญในข้อนี้ก็คือ ภาระหน้าที่ในการจัดหางบประมาณและทรัพยากร ข้อมูลที่สำคัญรวมทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างผลงานให้กับทีมงานหรือส่วนราชการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต้องผ่านการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 มาแล้ว และมุ่งเน้นถึงสมรรถนะที่แสดงภาวะทางลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ดิงามเป็นสำคัญ ได้แก่ **การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่ม ขณะเดียวกันผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องประพฤติปฏิบัติอยู่ในกฎกติกาที่ตนสร้างหรือกำหนดขึ้นนั้นด้วยอย่างเคร่งครัด** สามารถเป็นต้นแบบทางความประพฤติของสมาชิกในกลุ่มได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่แสดงออกด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศทุ่มเทตนเองเพื่อประโยชน์ของงาน ด้วยเหตุที่มีขวัญกำลังใจอันได้จากความยุติธรรม หรือธรรมาภิบาลของผู้นำในองค์กร

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะทุกประการของสภาวะผู้นำที่ผ่านมาในทุกระดับ และมุ่งเน้นถึงสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในระดับที่ 5 นี้ **เป็นการแสดงภาวะผู้นำด้วยการนำทีมงานให้สามารถเข้าใจและตั้งใจเต็มใจในการก้าวไปสู่พันธกิจขององค์กรได้** ผู้นำที่จะผ่านการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องมีความสามารถในการครองใจคนในองค์กรได้ รวมถึงคนใต้ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจที่จะร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สมรรถนะของผู้นำในระดับนี้ รวมถึงการมองการณ์ไกล สามารถเท่าทันความเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำหรือผู้มีสภาวะผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างกลยุทธ์ในเชิงบริหารเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นได้

## วิสัยทัศน์

### คำจำกัดความ

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

### ความหมาย

วิสัยทัศน์ มีความหมายถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์นี้หมายถึงรวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่

#### ชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในที่มเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในที่มถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

#### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถ้าจะอธิบายให้เข้าใจถึงความหมายอย่างเรียบง่ายของคำว่าวิสัยทัศน์ ก็อาจกล่าวได้ว่า **วิสัยทัศน์นั้น หมายถึง การมองไปข้างหน้า** การมองการณ์ไกลและคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จึงต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อรับมือกับสถานะของอนาคตเหล่านั้นได้

วิสัยทัศน์ในระดับที่ 1 ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะพึงมีในเบื้องต้น จึงมีความหมายเพียงต้องการให้ผู้นำ**รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร** รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่า **งานที่ทำอยู่นั้นมีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร** รวมทั้งจะสามารถทำงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างไร

การแสดงความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรในระดับนี้จะค่อนข้างกว้าง และจะมีเงื่อนไขหรือองค์ประกอบให้ประเมินอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นในระดับต่อไป

ระดับที่ 2 จึงมีความกว้างขวางเกี่ยวกับการรู้วิสัยทัศน์เพิ่มขึ้นในประเด็นที่จะต้องช่วยให้ผู้อื่น**รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร** ด้วยการ**อธิบายถึงภาพรวมและเป้าหมายในการทำงานขององค์กรหรือของส่วนราชการได้** รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ด้วย

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย อันแสดงถึงวิสัยทัศน์ในระดับนี้ จึงเป็นความสามารถที่จะนำไปสู่การแสดงผลสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการบ่งบอกถึงการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อภาพของวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจได้ด้วย

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการ**สร้างแรงจูงใจและโน้มน้าว** รวมทั้งความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มในองค์กรหรือในส่วนราชการมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รวมถึงความสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกถึงแนวทางที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ด้วยการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรหรือส่วนราชการเป็นสำคัญ

สมรรถนะในระดับนี้ จึงเป็นสมรรถนะแห่งการโน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจให้บังเกิดขึ้นแก่สมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำต้องมีความสามารถที่จะดำเนินการดังกล่าว

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้อง**กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ** ซึ่งอาจกระทำได้โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นโยบายใหม่ๆ เพื่อรองรับหรือตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ของส่วนราชการไปสู่ความสำเร็จ ตามทิศทางภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 5 ถือเป็นการแสดงระดับสูงสุดของผู้บริหารหรือผู้นำที่ประเมินจากการ**กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ** ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องแสดงศักยภาพของตนด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการที่ตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ เหมือนแม่น้ำเล็กๆ แต่สายที่ไหลไปรวมกันจนเป็นแม่น้ำใหญ่ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละส่วน นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบใดขึ้นกับประเทศบ้างจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทุกด้านทั้งภายในและภายนอก

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ลำดับของการประเมินสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าส่วนราชการ คือ การรู้และเข้าใจ การสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเต็มใจจะปฏิบัติตาม การกำหนดนโยบายให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และการกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ ลึกขึ้น กว้างขึ้น เป็นลำดับนั่นเอง

## การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

### คำจำกัดความ

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

### ความหมาย

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจในด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ เป็นการแสดงความรอบรู้มาสู่การวางกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดไป

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

### ชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้
- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนด กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 แม้จะเป็นระดับเริ่มต้นของการประเมินสมรรถนะในด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐก็ตาม แต่เงื่อนไขหรือองค์ประกอบในระดับนี้ก็กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้อง**มีความรู้ความเข้าใจทั้งในนโยบายและภารกิจของรัฐ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ** ขณะเดียวกัน ก็ต้องมี ความสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข หรือโอกาสของส่วนราชการได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากหากขาดความสามารถในการเชื่อมโยงกับภารกิจของส่วนราชการ จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้นไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ลงลึกอย่างต่อเนื่องจากระดับความรู้ความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของ**การนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐ** อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบราชการเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมหรือให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่ลึกลงไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการ **จะต้องสามารถนำทฤษฎีในเชิงบริหารหรือแนวคิดซับซ้อนมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์** หรือประยุกต์แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งเป็นระดับที่แสดงความต่างจากระดับที่ 2 อย่างลงลึกในเชิงทฤษฎีหรือแนวคิดเพื่อวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 4 สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 อันได้แก่ ผู้นาองค์กร หรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมี **ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์** ตามที่เกิดขึ้น ด้วยการสังเคราะห์ ด้วยการคาดการณ์ ด้วยการประเมิน ด้วยการจัดประเด็นปัญหาทุกด้าน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทั้งภายในประเทศหรือปัญหาระดับโลก เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของภาครัฐหรือส่วนราชการ ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะในการวางกลยุทธ์ภาครัฐระดับสูงสุด ที่มีความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 4 กล่าวคือ ผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างเท่าทันและจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **การบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ทั้งหลายทั้งปวงในระบบบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ** โดยสามารถมองภาพรวมขององค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวได้อย่างแท้จริง เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

การวางกลยุทธ์ภาครัฐของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการ จึงมีระดับความลึกที่แสดงถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศโดยเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

## ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

### คำจำกัดความ

ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

### ความหมาย

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการดำเนินการของตนเอง หรือของหน่วยที่เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น ไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน

- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้ เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหาร ซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิดหรือทัศนคติของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น พฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้ คือการที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการ**จะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง** หรือสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเท่าทัน

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่จะบ่งบอกถึงมิติอันกว้างขึ้น ด้วยการ**แสดงสมรรถนะของคนที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นได้** โดยสามารถอธิบายได้ถึงประโยชน์และความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนนั้น ซึ่งเป็นการขยายวงของการเรียนรู้และการยอมรับออกไปสู่ผู้อื่น ซึ่งอาจจะหมายถึงสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะปรากฏออกมาในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยน

องค์กรหรือส่วนราชการ รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการ  
เสนอแนะวิธีการในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมนำการปรับเปลี่ยนที่มี  
บทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารหน่วยงานราชการอย่าง  
เห็นได้ชัด ทั้งนี้ **เนื่องจากเป็นศักยภาพที่จะต้องกระตุ้น รวมทั้งสร้าง  
แรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็น  
หรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง** เพื่อนำไปสู่การยอมรับ การให้  
ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในภาพรวม

การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะต้องกระทำ  
โดยกระบวนการเปรียบเทียบให้ความเห็นต่างอย่างมีสาระสำคัญ  
ระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ภาระหน้าที่ของ  
ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ  
การที่จะต้องพยายามทำความเข้าใจกับผู้ที่ยังไม่เข้าใจ เพื่อให้เกิด  
ความเข้าใจและการยอมรับในวิถีของการปรับเปลี่ยนหรือการ  
เปลี่ยนแปลงดังกล่าวในที่สุด

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงถึงความต่างจากระดับที่ 3  
อย่างเป็นรูปธรรมอันชัดเจน โดยศักยภาพหรือสมรรถนะที่จะประเมิน  
ว่าอยู่ในระดับนี้ **คือการวางแผนที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนที่จะ  
เกิดขึ้นในองค์กร** การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ  
และแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน  
ได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและ  
ติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้  
การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น นำไปสู่ความก้าวหน้าและ  
ทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงพฤติกรรมในการผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อันหมายรวมถึงทำให้เกิดความราบรื่นตลอดกระบวนการปรับเปลี่ยนนั้น จนถึงระดับที่กล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จ ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

## การควบคุมตนเอง

### คำจำกัดความ

การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

### ความหมาย

การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะต้องควบคุม ทั้งอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง ภายใต้สภาวะกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยอาจจะคาดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือในสภาวะที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกยั่วยุด้วยท่าทีที่ไม่เป็นมิตร อันอาจเป็นเหตุให้ต้องทำงานในบรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ตนเองพ้นผ่าน ภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม**

- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี**

- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้ ถ้อยทีวจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูก ขู่ขู่

- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ขู่ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ
- สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการ ความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะ อารมณ์ด้วยความเข้าใจ

- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
- ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานหรือระดับเบื้องต้นที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการเพียงแต่แสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าสามารถควบคุมตนเองได้โดยการ**ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุภาพในทุกสถานการณ์** ซึ่งความสามารถในระดับเช่นนี้เป็นความสามารถที่มีได้มุ่งเน้นหรือคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติมาก ถึงขนาดที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะต้องแสดงออกถึงความระมัดระวังอารมณ์หรือพฤติกรรมของตนเองเป็นพิเศษแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีลักษณะของ**การรู้สติตนเอง อยู่อย่างรู้เท่าทันต่ออารมณ์ของตนเอง** ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการควบคุมทั้งอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่วุฒิภาวะของความเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการในแต่ละระดับ การรู้เท่าทันเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่มีลักษณะเสี่ยงต่อการจะเกิดความรุนแรงขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการเปลี่ยนหัวข้อของการสนทนาที่อาจนำไปสู่ความคิดเห็นอันขัดแย้ง หรือการพาตนเองออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าวได้ด้วยการหยุดพักหรือชะลอสถานการณ์นั้นไว้ชั่วคราว ซึ่งจะช่วยให้สามารถสงบสติอารมณ์ของตนเองให้เยือกเย็นลงได้

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ยากขึ้น หรือต้องใช้กระบวนการควบคุมอารมณ์หรือพฤติกรรมของตนเองให้สามารถ**ใช้เท่าที่และวาจาอันเป็นปกติของตนต่อไปได้ในภาวะที่อาจจะถูกข่มขู่จนไม่สามารถควบคุมตนเองได้** รวมถึงการที่จะ**สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบในภาวะเช่นที่ว่านั้น** ถึงแม้ว่าจะมีความรู้สึกถึงความรุนแรงทั้งที่เป็นอารมณ์โกรธ อารมณ์ผิดหวัง หรืออารมณ์ที่ถูกกดดันและต้องการจะตอบโต้ในระหว่างการสนทนา การโต้เถียง หรือการปฏิบัติงาน ท่ามกลางความรู้สึกภายในที่รุนแรงดังกล่าว สมรรถนะหรือความสามารถในการ

ควบคุมตนเองจะปรากฏออกมาในท่าที่ที่สงบเยือกเย็นและไม่แสดงอารมณ์ใดๆ ซึ่งถือเป็นการแสดงออกที่ไม่ให้เกิดผลในเชิงลบด้วยประการทั้งปวง

ระดับที่ 4 ถือเป็นการต่อเนื่องจากระดับที่ 3 กล่าวคือ เมื่อสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้อย่างมีสติ และเท่าทันกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าวแล้ว การแสดงออกถึงสมรรถนะในการควบคุมตนเองจะปรากฏออกมาในรูปของ**การบริหารจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นจากภาวะแวดล้อมทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ซึ่งอาจจะเป็นการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตัว หรือการวางแผนล่วงหน้าที่จะบริหารจัดการกับความเครียดหรือความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงออกถึงการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสภาวะหรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงสภาวะหรือสถานการณ์ทางความเครียดหรือความกดดันทางอารมณ์ด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสุดยอดของการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองในลักษณะที่สามารถ**เอาชนะความรู้สึกและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้สงบนิ่งได้** อย่างมีนัยสำคัญราวกับความรู้สึกรุนแรงหรืออารมณ์ทั้งหลายทั้งปวงไม่สามารถสร้างแรงกระทบให้เกิดขึ้นในพฤติกรรมตอบโต้ของผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการได้ การที่จะปฏิบัติการควบคุมตนเองได้ถึงระดับนี้จะต้องผ่านกระบวนการปฏิบัติต่ออารมณ์ของตนเองอย่างมีสติ อย่างพยายามฝึกฝนด้วยการทำความเข้าใจ รู้ถึงที่มาของความกดดันตึงเครียดและหนทางแก้ไขสาเหตุและปัจจัยแวดล้อม ไม่ว่าจะสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมจะตึงเครียดมากเพียงใด ยิ่งไปกว่านั้นสมรรถนะของผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังสามารถประเมินได้จากการที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีอารมณ์ที่สงบลงได้อีกด้วย นอกเหนือจากการสงบอารมณ์ของตนเองดังกล่าวแล้ว

## การสอนงาน และการมอบหมายงาน

### คำจำกัดความ

การสอนงานและการมอบหมายงาน คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

### ความหมาย

การสอนงานและการมอบหมายงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ประการสำคัญที่จะแสดงสมรรถนะทางการบริหารของผู้บังคับการหรือผู้บริหารส่วนราชการก็คือภาระหน้าที่ของผู้บังคับการหรือผู้บริหารส่วนราชการในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสอนงานหรือการพัฒนาดังกล่าวนี้ จะต้องกระทำจนถึงระดับที่ผู้บริหารจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระในการคิดตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน

- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร

โครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับการกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ

## ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

## ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผน เพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

## ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไข ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ
- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานอันมีเนื้อหาตรงกับหัวข้อที่จะต้องประเมินสมรรถนะ **คือการสอนงานหรือให้คำแนะนำแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาอย่างละเอียด** หรือด้วยวิธีการสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้เห็นภาพของจริงในบางลักษณะงาน การสอนงานนี้หมายรวมถึงการชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 1 ในประเด็นที่เกี่ยวกับ**ความตั้งใจที่จะพัฒนาสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น** ด้วยการให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยของผู้รับการสอนงานให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากข้อดี และพัฒนาส่วนที่ยังด้อยอยู่ได้ ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะแสดงศักยภาพของผู้บริหารในระดับนี้ ก็คือการให้โอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงศักยภาพของตน อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือส่วนราชการได้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะของผู้นำองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการในแต่ละระดับที่**ต้องวางแผนเพื่อให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ** การวางแผนในการพัฒนาดังกล่าว เป็นสิ่งที่พึงกระทำทั้งการวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับการวางแผนให้ในระยะยาวด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการสอนงานและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม นอกจากนั้น กระบวนการวางแผนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ก็คือ การให้โอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนากระบวนการในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การมอบหมายงานสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การให้โอกาสแสดงฝีมือ ความรู้ ความสามารถ และโอกาสในการตัดสินใจ รวมถึงโอกาสที่จะได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

ระดับที่ 4 นอกเหนือจากการวางแผนเพื่อให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสดังกล่าวแล้ว ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการยังต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย **คือ ต้องสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคทั้งปวงในการปฏิบัติหน้าที่** ซึ่งจะเป็นปัจจัยสกัดกั้นการพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้โดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมีศักยภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นไปในวิธีทางที่ถูกต้องและต้องสามารถเข้าใจได้ถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคน และหาทางปรับพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งอาจจะต้องกระทำด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนา

สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นภาระหน้าที่โดยตรงในการ  
สอนงานของผู้บังคับบัญชาในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงภาระหน้าที่ของผู้บริหาร  
ส่วนราชการในภาพใหญ่หรือภาพรวม ทั้งนี้ เนื่องจาก **ผู้บริหารจะต้อง  
ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนและการมอบหมายหน้าที่  
ความรับผิดชอบ** ซึ่งมีลักษณะที่เป็นการสอนอย่างเป็นระบบ ไม่สอนเป็น  
รายบุคคล สมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้จึงเป็นการทำงานในระบบ  
มหภาคคือต้องสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานในทุกระดับชั้น ให้มี  
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม  
อย่างเป็นระบบในส่วนราชการ ซึ่งศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้บริหาร  
ส่วนราชการในระดับนี้ จะวัดได้จากผลของการสร้างและสนับสนุน  
ให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังในส่วนราชการ  
เมื่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้หยั่งรากลึกกลงมากเพียงใด สมรรถนะของ  
ผู้บริหารในประการนี้ก็จะปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงนั้น

คำอธิบาย

สมรรถนะประจำสายงาน

(Functional Competency)

## การคิดวิเคราะห์และบูรณาการ (Synthesis Thinking – ST)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การบูรณาการ และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนำมาที่ค้น</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: เข้าใจแผนและนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจนโยบาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์กร และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค โอกาสของหน่วยงาน หรือองค์กรออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบหรือประสบการณ์ไปสู่ข้อเสนอหรือแนวทางต่าง ๆ ในงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถระบุปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันที่อาจมีความคล้ายคลึง หรือต่างจากประสบการณ์ที่เคยประสบมา ใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องบรรลุภารกิจที่กำหนดให้หรือให้ปฏิบัติการได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการพิจารณาสถานการณ์ หรือกำหนดแผนงานหรือข้อเสนอต่าง ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการพิจารณาสถานการณ์ แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>สามารถเชื่อมโยงข้อดีของหลายเหตุผลความดีเข้ามา แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล</li> <li>ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ต่อองค์กรหรืองานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศเพื่อกำหนดแผนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดแผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li> <li>ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน สถานการณ์หนึ่ง ๆ ในระดับหน่วยงาน/องค์กร/ประเทศ แล้วแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ รวมถึงอธิบายชี้แจงสถานการณ์ที่ซับซ้อนดังกล่าวให้สามารถเป็นที่เข้าใจได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทยและระบบเศรษฐกิจในภาพรวมและปรับให้เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง</li> <li>วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปัญหาแนวคิดเบื้องหลังของประเด็นหรือทางเลือกต่าง ๆ ที่ซับซ้อน อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์และนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม</li> </ul>

## การค้นหาและบริหารจัดการข้อมูล (Information Seeking and Management – ISM)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปริศนาโดยชักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้นั้นมาประมวลและจัดการอย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: หาข้อมูลในระดับต้นและแสดงผลข้อมูลได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถหาข้อมูลโดยการถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วและสรุปผลข้อมูลเพื่อแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อจับประเด็นหรือแก่นความของข้อมูลหรือปัญหาได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถสืบเสาะหาหรือสถานการณ์อย่างลึกซึ้งกว่าการตั้งคำถามตามปรกติธรรมดา หรือสืบเสาะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งแก่นหรือประเด็นของเนื้อหา และนำแก่นหรือประเด็นเหล่านั้นมาจัดการวิเคราะห์ ประเมินผลให้เกิดข้อมูลที่ลึกซึ้งมากที่สุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาข้อมูลในเบื้องลึก (Insights)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ค้นหาหรือสอบถามเจาะลึกอย่างต่อเนื่อง (เช่น จากหนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข่าวต่าง ๆ) เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองที่คนละความคิดเห็นที่แตกต่าง ต้นตอของสถานการณ์ ปัญหา หรือโอกาสที่ซ่อนเร้นอยู่ในเบื้องลึก และนำความเข้าใจเหล่านั้นมาประเมินผล และตีความเป็นข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบให้เชื่อมต่อกันที่ขาดหายไปหรือคาดการณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำกรวิจัยได้อย่างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่หรือสืบค้นจากแหล่งข้อมูลที่แปลกใหม่แตกต่างจากปรกติธรรมดาทั่วไปอย่างเป็นระบบหรือเป็นไปตามหลักการทางสถิติ และนำผลที่ได้เหล่านั้นมาเชื่อมต่อกันที่ขาดหายไป หรือพยากรณ์หรือสร้างแบบจำลอง (Model) หรือสร้างระบบ (System Formula) ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางระบบการสืบค้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่องและสามารถออกแบบ เลือกใช้ หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองหรือระบบต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีนัยสำคัญ</li> </ul>

## การตอบสนองเชิงอารมณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Response to Emotion- CRE)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจความหมายของผู้ติดต่อสื่อสาร และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องและสอดคล้องกับความต้องการได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ได้ง่ายและพร้อมยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เต็มใจ ยอมรับ และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในเชิงเนื้อหาและนัยเชิงอารมณ์</li> <li>เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ที่คนคิด และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อสถานการณ์ปรับเปลี่ยนไป เช่น ได้รับข้อมูลใหม่หรือข้อคิดเห็นใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงของบุคคลและสถานการณ์และเลือกปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิจารณ์ภายในในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร</li> <li>สามารถตีความหมายเบื้องลึกที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนของบุคคลหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์</li> <li>สามารถเลือกทางเลือก วิธีการ หรือกระบวนการมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความเข้าใจในเชิงลึกต่อบุคคลหรือสถานการณ์มาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ระเบียบขั้นตอนหรือลักษณะการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์กร ให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับแผนกลยุทธ์ทั้งหมดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>มีจิตวิทยาในการใช้ความเข้าใจผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเจรจาทำความเข้าใจ หรือดำเนินงานให้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน</li> </ul>

หน้า 21

## ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (Organization and Process Understanding – OPU)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนเองและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กร</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: เข้าใจเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานในหน่วยงานของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจเทคโนโลยี ระบบงาน กระบวนการทำงาน และมาตรฐานในหน้าที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อยังชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งกฎระเบียบ ขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อยังอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจข้อจำกัดของเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานของตนและหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อยัง และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้</li> <li>เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานของหน่วยงาน และองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายภาครัฐ อนาคต เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การเปลี่ยนแปลงในภาคเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การตลาด เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานและองค์กรอย่างเหมาะสม</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจสถานะของเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กร. อย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงเทคโนโลยี ระบบงาน และกระบวนการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ในภาพรวมขององค์กรได้อย่างแท้จริง</li> </ul>

หน้า 22

## ความถูกต้องของงาน (Accuracy and Order- AO)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผน ที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: ต้องการงานให้ถูกต้องและชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย</li> <li>ละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้</li> <li>แสดงอุปนิสัยรักความเป็นระเบียบเรียบร้อยทั้งในงานและในสภาวะแวดล้อมรอบตัว อาทิ จัดระเบียบโต๊ะทำงาน และบริเวณองค์กรที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ ริเริ่มหรือร่วมดำเนินกิจกรรมเพื่อความเป็นระเบียบของสถานที่ทำงาน อาทิ กิจกรรม 5 ส. ด้วยความสมัครใจ กระตือรือร้น ฯลฯ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้งานมีความถูกต้องสูงสุด</li> <li>ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วจากความไม่ตั้งใจ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่น (ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานของตนเอง เพื่อให้มีข้อผิดพลาดประการใด ๆ เลย</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานผู้อื่น (ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานหรือองค์กร) โดยอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบว่าผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้หรือไม่ให้ความเห็นและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้ เพื่อความถูกต้องของงาน</li> <li>ตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลลัพธ์ของโครงการตามกำหนดเวลาที่วางไว้</li> <li>ระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลให้หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียดเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้อย่างถูกต้องและเกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้</li> <li>สร้างระบบและวิธีการที่สามารถกำกับตรวจสอบความก้าวหน้าและความถูกต้อง/คุณภาพของผลงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ได้อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

หน้า 23

## การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ (Acts with Integrity- AI)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามหลักแนวทางวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นข้อร้องเรียนถึงความผิดชอบในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามมาตรฐาน หรือตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>ยึดถือหลักการและแนวทางตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>เปิดเผยข้อมูลหรือเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในแนวทางหรือขอบเขตข้อกำหนดในการกระทำสิ่งต่าง ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิเสธข้อเรียกร้องขอผู้อื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ขาดเหตุผลหรือผิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้</li> <li>ดำเนินการอย่างไม่เปิดเผย โดยไม่อ้างข้อยกเว้นให้ตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนรู้จักหรือหน่วยงานภายใต้การดูแลหากมีการดำเนินงานที่ยอมรับไม่ได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือตามกฎหมายข้อบังคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หมั่นควบคุมตรวจตราการดำเนินการของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้</li> <li>ออกคำเตือนหรือพยายามประนีประนอมอย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผลงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎระเบียบหรือแนวทางนโยบายที่วางไว้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรับผิดชอบในสิ่งที่อยู่ในการดูแล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าตัดสินใจในหน้าที่ โดยสั่ง ตีตราหรือประณามให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบ นโยบายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ไปปรับปรุงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้เข้าเกณฑ์มาตรฐาน แม้วิสัยทัศน์ของการตัดสินใจอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li> <li>กล้ายอมรับความผิดพลาดและจัดการความผิดพลาดที่จัดทำลงไป</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล มีปัญหาผลงานไม่ดีหรือทำผิดกฎระเบียบอย่างร้ายแรง</li> <li>ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ตามกฎหมายขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>

หน้า 24

## การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness- PRO)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> การตระหนักหรือมองเห็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆ ให้เป็นโอกาส</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และเกิดขึ้นในเหตุวิกฤติ หรือสถานการณ์จำเป็น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุวิกฤติหรือในสถานการณ์ที่จำเป็น เพื่อให้ทันต่อความเร่งด่วนของสถานการณ์นั้นๆ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและลงมือกระทำการโดยไม่รีรอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสในขณะนั้นและลงมือกระทำการโดยไม่รีรอให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง หรือปล่อยให้โอกาสหลุดลอยไป อีกทั้งรู้จักพลิกแพลงวิธีการ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะใกล้ (ประมาณ 1-3 เดือนข้างหน้า)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และมองเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 1-3 เดือนถัดจากปัจจุบัน และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ อีกทั้งเปิดกว้างรับฟังแนวทางและความคิดเห็นหลากหลายอันอาจเป็นประโยชน์ต่อการป้องกันปัญหา</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะกลาง (ประมาณ 4-12 เดือนข้างหน้า)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และมองเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 4-12 เดือนถัดจากปัจจุบัน และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสในสถานการณ์นั้นๆ ตลอดจนทดลองและแสวงหาวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ในการป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในอนาคต</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในระยะยาว</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และมองเห็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาส อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความกระตือรือร้นต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรในระยะยาว</li> </ul>

หน้า 25

## ศิลปะการโน้มน้าวใจ (Influencing- IN)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> การใช้ทักษะศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ในการสื่อสาร เจจจา โน้มน้าว เพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใด ๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: นำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูล อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดแก่ผู้ฟังอย่างตรงไปตรงมาโดยอิงข้อมูลที่มียุ แต่อาจยังไม่ได้มีการปรับใจความและวิธีการให้สอดคล้องกับความสนใจและบุคลิกลักษณะของผู้ฟัง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเจจจาโน้มน้าวใจโดยอาศัยหลักการและเหตุผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เตรียมการนำเสนอข้อมูลเป็นอย่างดี และใช้ความพยายามเจจจาโน้มน้าวใจโดยยึดหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน</li> <li>ใช้ความพยายามเจจจาโน้มน้าวใจโดยยึดหลักการและเหตุผลที่เกี่ยวข้องมาอธิบายประกอบการนำเสนออย่างมีขั้นตอน</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเจจจาต่อรองหรือนำเสนอข้อมูลโดยปรับสารให้สอดคล้องกับผู้ฟังเป็นสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ความเข้าใจ ความสนใจของผู้ฟังให้เป็นประโยชน์ในเจจจาเสนอข้อมูล นำเสนอหรือเจจจาโดยคาดการณ์ถึงปฏิกิริยา ผลกระทบที่จะมีต่อผู้ฟังเป็นหลัก</li> <li>สามารถนำเสนอทางเลือกหรือให้ข้อสรุปในการเจจจาอันเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้กลยุทธ์การสื่อสารสูงใจทางอ้อม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ความเข้าใจบุคคลหรือองค์กรให้เป็นประโยชน์โดยการนำเอาบุคคลที่สามหรือผู้เชี่ยวชาญมาสนับสนุนให้การเจจจาโน้มน้าวใจประสบความสำเร็จหรือมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น</li> <li>ใช้ทักษะในการโน้มน้าวใจทางอ้อม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ดังประสงค์โดยคำนึงถึงผลกระทบและความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจูงใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจจจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยามวลชนหรือจิตวิทยากลุ่มให้เป็นประโยชน์ในการเจจจาโน้มน้าวใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

หน้า 26

## การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า (Sufficient Resource Management- SRM)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> การตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติภารกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน</li> <li>ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น</li> <li>จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง</li> <li>ระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกปรับกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในขององค์กร</li> <li>วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ที่โดดเด่นแตกต่างให้กับหน่วยงาน และองค์กร โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม</li> </ul>

หน้า 27

## การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking- AT)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: แยกและแยกแยะปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ โดยยังไม่คำนึงถึงลำดับความสำคัญ</li> <li>จัดทำและบรรยายการหรือปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎีต่างๆ เป็นข้อๆ แต่อาจยังไม่ได้จัดลำดับก่อนหลัง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แยกแยะหรือแตกปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ และจัดเรียงงาน กิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่อไปตามความเร่งด่วนหรือความจำเป็น</li> <li>เข้าใจและระบุขั้นตอน ลำดับก่อนหลังของประเด็นต่างๆ ได้ ตั้งข้อสังเกต ระบุข้อบกพร่องของขั้นตอนงานได้อันเป็นผลจากความเข้าใจในลำดับความสำคัญหรือลำดับก่อนหลังของสิ่งต่างๆ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงความสามารถระดับที่ 2 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์เบื้องต้นของปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างเหตุและผลที่ก่อให้เกิดเป็นปัญหาได้</li> <li>ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กันในสถานการณ์ต่างๆ หรือแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้</li> <li>อธิบายเหตุผลความจำเป็น แยกแยะข้อดี และข้อเสียของปัญหา สถานการณ์ ฯลฯ เป็นประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหา แนวคิด ประเด็น สถานการณ์ หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ ได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แยกแยะและเชื่อมโยงประเด็น ปัญหา หรือปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อนได้ในหลายแง่มุม เช่น เหตุ ก. นำไปสู่ เหตุ ข. เหตุ ข. นำไปสู่เหตุ ค. และนำไปสู่เหตุ ค. ฯลฯ</li> <li>แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนเป็นรายละเอียดในชั้นต่างๆ อีกทั้งวิเคราะห์ว่าแง่มุมต่างๆ ของปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ สัมพันธ์กันอย่างไร คาดการณ์ว่าจะมีโอกาส หรืออุปสรรคอะไรบ้าง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้านในการคิดวิเคราะห์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เทคนิคเฉพาะด้าน เช่น หลักสถิติขั้นสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการมาวิเคราะห์ประเด็น หรือปัญหาต่างๆ ในงานอันทำให้ได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ไมอาจบรรลุได้ด้วยวิธีปรกติธรรมดาทั่วไป</li> <li>วิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมที่ลึกซึ้งถึงปัญหาแนวคิดเบื้องต้นหรือทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อนเหล่านั้น</li> </ul>

หน้า 28

## การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring and Developing Others- CDO)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความใส่ใจและตั้งใจที่จะอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ดีมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กร</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: ใส่ใจ ให้ความสำคัญ และแสวงหาโอกาสในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนช่วยเหลือ และให้โอกาสผู้อื่นเกิดการพัฒนาคำรู้ ความสามารถ และศักยภาพ</li> <li>แสวงหาโอกาสพัฒนาวิธีการ หรือแนวทางต่างๆ ในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ</li> <li>สามารถให้ข้อมูลและรายงานที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องของการอบรม การพัฒนา และสามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องได้</li> <li>อำนวยความสะดวกให้เกิดการอบรมและพัฒนา เช่น การจัดการเดินทางไปอบรม บันทึกประวัติการอบรม ติดตามแผนการพัฒนา และแนะนำการออกแบบหลักสูตร เป็นต้น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความสำคัญในด้านต่างๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล อุปกรณ์ หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้อื่นได้</li> <li>ริเริ่ม และเสนอหรือขอ หลักสูตร หรือแนวทางในการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาแก่ผู้อื่นในเรื่องใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> <li>สามารถนำนโยบาย กรอบ หรือแผนการฝึกอบรมและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติใช้ได้ (Implementation) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้อื่น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาและฝึกอบรมได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ภายในหน่วยงาน หรือองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการ และเรียนรู้วิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพร่วมกันอย่างแท้จริง</li> <li>วิเคราะห์ และระบุปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน และออกแบบแผนการอบรมและการพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคล และหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง</li> <li>ติดตามแผนการพัฒนา และแผนการอบรมบุคลากรและผู้บริหารเข้ากับหน่วยงาน และองค์กรในระดับต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น</li> <li>ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับบุคลากร เกี่ยวกับปัญหาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล หรือทีมงาน และสามารถเสนอการอบรมและการพัฒนาที่ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผน พัฒนาแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาโดยประยุกต์ Best Practice ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเครื่องมือ โปรแกรม กลไก หรือระบบต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</li> <li>วางแผน พัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร และให้คำแนะนำโดยประยุกต์ Best Practice ผลการวิจัย ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์อันยาวนาน ในการกำหนดแผนงาน หรือให้คำแนะนำด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และนำไปปฏิบัติใช้ได้ (Implementation) ได้</li> <li>วิเคราะห์ และระบุปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระดับองค์กร และออกแบบแผนการอบรมและการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวและกำหนดนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กรอย่างแท้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวม ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผน/โครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ</li> <li>กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร</li> <li>สามารถกำหนดให้การอบรมและการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และการเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์กร. เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกได้ว่า องค์กร. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>

## ความเข้าใจและระบอบูในเชิงธุรกิจ (Business Awareness – BA)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความสามารถในการเข้าใจ คาดคะเน พยากรณ์ ประเมินระบบธุรกิจทั้งด้านการค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือภาพรวมทั้งหมดเชิงธุรกิจขององค์กรที่รับผิดชอบ มาตรฐาน และบริหารจัดการให้องค์การนั้นๆ มีผลประโยชน์และมูลค่าเพิ่มที่ดี รวมถึงการเพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: เข้าใจสภาพแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนัก เห็นความสำคัญ และความจำเป็น รวมถึงกระตือรือร้นในการติดตามความเคลื่อนไหวของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</li> <li>หมั่นรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และประเด็นรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับขององค์กร แบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และการบริการ เป็นต้น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจสาเหตุ และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต่อธุรกิจขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจถึงสาเหตุ ปัจจัย แนวทาง วิธีการต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ</li> <li>มีความเข้าใจตลาด ณ ปัจจุบัน ทั้งในเชิงโอกาส และความท้าทายที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร และสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แนวโน้ม หรือการแข่งขันนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจขององค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับความเข้าใจทางธุรกิจมาปรับปรุงงานในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับความรู้ และความเข้าใจทางธุรกิจมาปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานในประเภทธุรกิจที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>สามารถพัฒนา หรือออกแบบแผนงานธุรกิจที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการขององค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถแก้ปัญหาหรือฟื้นฟูธุรกิจให้มีขีดความสามารถสูงสุดหรือมีมูลค่าเพิ่มสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียเชิงลึกที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวทางธุรกิจขององค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ เพื่อเสนอแนะวิธีการและผลักดันให้เกิดการพัฒนาธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มสูงสุด</li> <li>สามารถกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในในองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบบนพื้นฐานของความเข้าใจในเชิงธุรกิจและปัญหาที่แท้จริง เช่น การลดค่าใช้จ่าย การแปรรูป ฯลฯ เป็นต้น เพื่อสร้างรายได้ หรือฟื้นฟูการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกระตุ้น และปลูกฝังค่านิยมเรื่องการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (Entrepreneurship)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถสร้างและกระตุ้นให้รัฐวิสาหกิจต้นตัว ลงมือดำเนินการด้านพัฒนาธุรกิจ การลงทุน การใช้ทรัพยากรเงิน ฯลฯ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดียิ่งขึ้น บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ลดค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และสร้างผลกำไรได้เพิ่มมากขึ้น ฯลฯ</li> </ul>

## การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing – MO)

<p><b>คำจำกัดความ:</b> เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหรืองานในความรับผิดชอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับการมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติเป็นสำคัญ</p>
<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: ตระหนักถึงประโยชน์ และกระตือรือร้นในการของการกำกับติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนัก เห็นความสำคัญ ความเป็น และประโยชน์ของการกำกับติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>กระตือรือร้นในการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และระบุความก้าวหน้าในการกำกับติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในงานได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุความเป็นไป และความก้าวหน้าในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหรืองาน/โครงการในความรับผิดชอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน</li> <li>กำกับติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร</li> <li>เสนอความคิดเห็น แนวทาง กิจกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่มีประโยชน์ในการกำกับติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างมีเหตุผล</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในงานอย่างสม่ำเสมอ และวิเคราะห์สาเหตุ ความเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งผิดปกติได้อย่างถูกต้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับติดตามการดำเนินงานของโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระยะ และสามารถวิเคราะห์ และระบุข้อมูล ข้อเท็จจริง สาเหตุ สิ่งผิดปกติ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการของโครงการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>ปรับเปลี่ยนทัศนคติ กระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ ในการกำกับติดตามโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้โครงการต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบ กฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานที่มีความสำคัญ หรือความพิเศษที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญได้ และพัฒนาวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการกำกับติดตามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานในความรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดและในเชิงลึก รวมทั้งวิเคราะห์ ประมวล วิจัย และสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>วางแผน และกำกับติดตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญ ความพิเศษ หรือความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้</li> <li>คาดการณ์ผลกระทบ ความเสี่ยง ข้อจำกัด หรือโอกาสต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันปัญหาได้ ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับติดตามการดำเนินงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการ แนวทาง และกระบวนการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ในการกำกับติดตามที่มีความสำคัญระดับองค์กร หรือประเทศให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายในการกำกับและติดตามรัฐวิสาหกิจหรือกลุ่มประเภทวิสาหกิจต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์แก่องค์กร และประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>วางแผน และกำกับติดตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่มีขนาดใหญ่ ความสำคัญ และผลกระทบเชิงกลยุทธ์ระดับประเทศให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กร และประเทศอย่างแท้จริง</li> </ul>

คำอธิบาย

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

(Technical Knowledge)

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประเภททั่วไป\*

คำจำกัดความ: องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ 2: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญหรือมีทักษะเฉพาะทาง
ระดับที่ 3: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญ หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิคหรืองานฝีมือเฉพาะทางระดับสูง
ระดับที่ 4: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญ หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิคหรืองานฝีมือเฉพาะทางระดับสูงจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ

### ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประเภทวิชาการ\*

คำจำกัดความ: องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับที่ 2: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานต่างๆ ได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ เนื่องจากกำลังประสบการณ์และองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

หมายเหตุ: เป็นความรู้ที่สำนักงาน ก.พ. บังคับ ตามที่ นร 1008/ว 27 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการวัดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร\*

คำจำกัดความ: องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภทวิชาการหรือของตำแหน่งประเภททั่วไป
ระดับที่ 2: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการหรือของตำแหน่งประเภททั่วไป
ระดับที่ 3: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ

### ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ\*

คำจำกัดความ: ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับที่ 2: มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ 3: มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ: เป็นความรู้ที่สำนักงาน ก.พ. บังคับ ตามที่ นร 1008/ว 27 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการวัดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	ความรู้เรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในเรื่องสถานการณ์ภายนอก ความเป็นมา เป็นไป และผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานได้อย่างสูงสุด</p>	<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการลงทุน การวิเคราะห์โครงการ โดยครอบคลุมการวิเคราะห์ข้อบ่งชี้ กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow) การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis) การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost /Benefit Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่นๆ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis) และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ โดยครอบคลุมการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านต้นทุน การวิเคราะห์รายการประโยชน์และต้นทุน การวิเคราะห์ด้านราคา และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ตลอดจนสามารถนำเครื่องมือการวัดความคุ้มค่าของโครงการและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด</p>
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้อย่างชัดเจน	ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในสถานการณ์ภายนอก ความเป็นมา เป็นไป และผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการลงทุนและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ในระดับพื้นฐาน
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้และความเข้าใจเรื่องสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวข้องและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในงาน หน่วยงาน หรือองค์กรได้	ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างถูกต้อง และรอบด้าน	ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และองค์กรได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถประเมินและคาดการณ์แนวโน้ม และสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างถูกต้อง และรอบด้าน	ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์กว้างขวาง และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความรู้และความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้เรื่องนี้ สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร	ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้เรื่องนี้ สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

ความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มหภาคและจุลภาค	ความรู้เรื่องรัฐวิสาหกิจ
<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด และหลักการต่างๆ ด้านเศรษฐศาสตร์ เช่น หลักอุปสงค์ อุปทาน แรงงาน การเงิน การผลิต การกระจายสินค้า การบริโภค การจัดการเกี่ยวกับรายได้ และรายจ่าย เป็นต้น ตลอดจนสามารถประยุกต์ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้ประกอบการ หน่วยงาน และองค์กรได้</p>	<p><b>คำจำกัดความ:</b> ความรู้เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบในเชิงลึก ทั้งเรื่องประเภท และการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการ และสร้างมูลค่าเพิ่มหรือนวัตกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุได้ ก้าวไกล การเติบโต และความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้อย่างชัดเจน	ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในแนวคิด และหลักการต่างๆ ด้านเศรษฐศาสตร์ เช่น หลักอุปสงค์ อุปทาน แรงงาน การเงิน การผลิต การกระจายสินค้า การบริโภค การจัดการเกี่ยวกับรายได้ และรายจ่ายของภาคประชาชน ภาคครัวเรือน และภาคธุรกิจ เป็นต้น	ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนี้ในระดับพื้นฐาน
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้รับบริการ หน่วยงาน และองค์กร	ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถในการหาข้อมูลและแนวทางใหม่ๆ ของประเภทธุรกิจของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ เพื่อให้คำแนะนำหรืออธิบายให้กับรัฐวิสาหกิจหรือเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจด้านเศรษฐศาสตร์อย่างถ่องแท้ จนสามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงานแก่ตนเอง ผู้รับบริการ หน่วยงาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาหรือความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ เพื่อให้ดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างถูกต้องและสามารถแข่งขันได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์อย่างกว้างขวางและเชิงลึกด้านเศรษฐศาสตร์ และสามารถถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ และพัฒนาผู้อื่นให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ได้	ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงและบูรณาการความรู้เหล่านี้กับความรู้อื่นๆ เพื่อคาดการณ์ทิศทางหรือแนวโน้มของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและสามารถให้แนวทางส่งหน้เหล่านั้นแก่รัฐวิสาหกิจเพื่อเตรียมการรองรับหรือฉวยโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้	ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้เรื่องนี้ สามารถเป็นที่ปรึกษาซึ่งให้ทิศทางและแนวทางที่เป็นที่ยอมรับในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทดังกล่าว

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้เรื่อง GFMIS และ GF-SOE

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในเรื่อง GFMIS และ GFMIS-SOE โดยครอบคลุมหลักการ วิธีการ และขั้นตอนการทำงานของระบบ GFMIS และ GFMIS-SOE และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ ขั้นตอน และระบบการทำงานของ GFMIS และ GFMIS-SOE
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ระบบ GFMIS GFMIS-SOE และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ และสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานของระบบ GFMIS และระบบที่เกี่ยวข้อง
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อจำกัด และสาเหตุของปัญหาในเบื้องต้นของระบบการทำงานของ GFMIS และ GFMIS-SOE และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมผู้อื่นให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานหรือใช้งานที่เกี่ยวข้องกับระบบ GFMIS GFMIS-SOE และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ตลอดจนนำเสนอแนวทางพัฒนา และปรับปรุงระบบ GFMIS และระบบอื่นๆ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนด ออกแบบ และพัฒนาระบบ GFMIS GFMIS-SOE และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามนโยบายขององค์กร

### ความรู้เรื่องเครื่องมือทางการเงิน

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในลักษณะ คุณสมบัติ อายุการไถ่ถอน สภาพคล่อง ความเสี่ยง อัตราผลตอบแทน และประเภทของเครื่องมือทางการเงินที่เกี่ยวข้อง เช่น พันธบัตรรัฐบาล ตั๋วสัญญาใช้เงิน และตั๋วเงินคลัง เป็นต้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือทางการเงินในระดับพื้นฐาน
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และองค์กรได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์กว้างขวาง และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความรู้และความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ที่นั้น สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

หน้า 36

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้เรื่ององค์กรระหว่างประเทศ

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในโครงสร้าง หน้าที่ แนวทางปฏิบัติ ข้อบังคับ วัตถุประสงค์ วัฒนธรรม และกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กรระหว่างประเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ติดต่อประสานงาน การประชุมปรึกษาหารือ การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์ หรือการดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ร่วมกัน
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่ององค์กรระหว่างประเทศในระดับพื้นฐาน
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และองค์กรได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์กว้างขวาง และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความรู้และความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ที่นั้น สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

### ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในการกำหนด จัดทำ หรือวางแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินการแต่ละกิจกรรม งาน หรือโครงการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ได้อย่างชาญฉลาดจนสามารถเชื่อมโยงได้ว่าการสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวเพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับทิศทางและภารกิจเพื่อมาสร้างและกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือองค์กรได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมากในความรู้ที่นั้นสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

หน้า 37

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

### ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในหลักการทางการเงิน งบประมาณ และบริหารจัดการการเงินและงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถจัดทำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดของงบการเงิน และงบประมาณและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีทางการเงิน งบประมาณ และรูปแบบการบริหารการเงิน งบประมาณ และวิธีการจัดการการเงิน และงบประมาณ
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถอ่าน วิเคราะห์รายงานทางการเงิน และงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถจัดทำงบการเงิน งบประมาณ และสรุปรายงานงบการเงินและงบประมาณได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขข้อผิดพลาดของงบการเงิน งบประมาณ และเสนอแนะข้อควรระวังในการจัดทำงบการเงินและงบประมาณได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำ และฝึกอบรมให้ผู้อื่นจัดทำงบการเงินและงบประมาณที่ถูกต้องตามมาตรฐานและหลักการได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถวางแผนทางการเงิน การใช้จ่ายรายได้ และงบประมาณขององค์กรได้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารการเงินได้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

### ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

คำจำกัดความ: ความรู้ในทฤษฎี ครอบคลุม และบริหารจัดการความรู้หรือบทเรียนต่างๆ ที่ได้นำ เพื่อที่สามารถจัดทำเป็นข้อมูลที่เป็นระบบให้กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในแนวคิด รูปแบบ ความสำคัญ องค์ประกอบ และหลักการในการจัดการความรู้
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และสามารถตอบข้อซักถามในเบื้องต้นแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ และเสนอแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมและสอนให้ผู้อื่นมีความรู้ ความเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานและองค์กรได้ รวมทั้งสามารถวางแผน และกำหนดแนวทางในการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมขององค์กรได้

หน้า 38

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

คำจำกัดความ: ความรู้ในการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งสร้างกรอบงาน (Formative) มุ่งพัฒนากระบวนการและมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าของงานเพื่อนำไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต นอกจากนี้ยังหมายถึงรวมถึงความสามารถในการกำหนดวิธี เทคนิค และการประเมินผลของงานต่างๆ ทั้งผลกระทบโดยตรง (Direct Impact) ผลกระทบโดยอ้อม (Indirect Impact) และผลกระทบเกี่ยวเนื่อง (Induced Impact)
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจทั่วไปในแนวคิด แนวทาง ขั้นตอน และหลักการในการติดตามและประเมินผล
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้ความรู้ได้อย่างชำนาญ และสามารถเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการงานต่างๆ ที่รับผิดชอบได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในงานบริหารจัดการงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางงานขององค์กร
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นมีความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินผลงานต่างๆ ของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรได้

### ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในความหมาย ประเภท และวงจรการบริหารความเสี่ยง และสามารถตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในความหมาย ประเภท ปัจจัย วงจร และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถระบุปัจจัยการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอแนวทางป้องกันความเสี่ยงในเบื้องต้นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถควบคุม และตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์โอกาส สถานการณ์ และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงได้ และสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ และสามารถให้คำแนะนำถึงแนวทางและวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารงานขององค์กรและสามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อป้องกัน ลด และควบคุมความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

หน้า 39

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

ความรู้เรื่องบัญชี และระบบบัญชี	ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และขั้นตอนการทำงานด้านบัญชี และระบบบัญชี รวมทั้งสามารถบันทึกและจัดทำรายงานทางบัญชีได้ สอดคล้องกับมาตรฐานทางบัญชี</p>	<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในขอบเขตในการปฏิบัติงานด้านธุรการ และสารบรรณ รวมทั้งสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอ ตลอดจนติดตาม และปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานด้านบัญชี รวมทั้งสามารถคำนวณและลงบันทึกบัญชีพื้นฐานได้</p>	<p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในภาระหน้าที่ และแนวปฏิบัติในงานธุรการ และงานสารบรรณ และอธิบายได้ถึงหน้าที่การปฏิบัติงาน และขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน</p>
<p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีได้ตามกรอบและแนวทางที่กำหนด รวมทั้งอ่านและตีความข้อมูลได้ตามถูกต้องตามหลักกฎหมายบัญชี</p>	<p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถรวบรวมปัญหา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของงานธุรการ และงานสารบรรณของหน่วยงานในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถติดต่อประสานงานเพื่อรองรับการให้บริการได้อย่างเพียงพอ</p>
<p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถปิดบัญชีแยกประเภท จัดทำรายงานทางบัญชี และจัดทำงบทดลองได้ถูกต้องตามหลักและมาตรฐานทางบัญชี รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องตามหลักกฎหมายด้านบัญชี</p>	<p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวางแผน จัดสรรการใช้ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ รวมทั้งควบคุม ติดตามการให้บริการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและให้ข้อเสนอแนะด้านงานธุรการและงานสารบรรณได้</p>
<p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถตรวจสอบรายงานทางบัญชี แก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชี และวางแผนป้องกันปัญหาทางบัญชีไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำได้</p>	<p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุงขั้นตอนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรในทางธุรการและงานสารบรรณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถออกแบบปรับปรุง พัฒนา และวางระบบบัญชีที่มีความเหมาะสมกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งกำหนดกรอบทิศทาง และแผนงานทางบัญชีได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้</p>	<p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายของงานธุรการและงานสารบรรณให้สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายขององค์กรได้</p>

หน้า 40

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
<p>คำจำกัดความ: ความรู้เรื่องการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ได้ซึ่งการบำรุงรักษา การพัฒนา และบริหารบุคลากร โดยอาจเป็นความรู้ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรรและบรรจุ การบำรุงรักษาและการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารผลงาน และการพัฒนาผลงาน</p>	<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในหลักการ และวิธีการการพัฒนาบุคลากร การบริหารการฝึกอบรม รวมทั้งสามารถจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ และประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับพื้นฐาน</p>	<p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในเบื้องต้น</p>
<p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของในเรื่องระบบทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และหมั่นติดตามแนวคิดและหลักการใหม่ๆ อยู่เสมอจนสามารถอธิบายหรือตอบคำถามผู้อื่นได้</p>	<p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถคิดริเริ่มหัวข้อในการเรียนรู้และแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องใหม่ๆ อยู่เสมอ พร้อมทั้งสามารถบันทึกจัดเก็บข้อมูล และตอบข้อซักถามในการจัดฝึกอบรมได้</p>
<p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ให้คำปรึกษา สอน หรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประเมินผลลัพธ์ถึงวิธีการดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนา รวมทั้งประเมินผลการฝึกอบรมและนำผลการฝึกอบรมไปประกอบการวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในอนาคตต่อไปได้</p>
<p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เพื่อนำการเชื่อมโยงทฤษฎีกับมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรและการเติบโตในระยะยาวอย่างประสบความสำเร็จได้</p>	<p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และพัฒนา และออกแบบโครงสร้างหลักสูตร และเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถติดตามตรวจสอบ และฝึกอบรมผู้อื่นในเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญได้</p>
<p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมากในความรู้ที่นั้นจนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการจัดการบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้</p>	<p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในภาพรวมได้เหมาะสมกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร</p>

หน้า 41

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล	ความรู้เรื่องการบริหารสินทรัพย์
คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารสินทรัพย์หรือรายได้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน	ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้พื้นฐานหรือกว้างๆ ในเรื่องนี้	ระดับที่ 1: มีความรู้พื้นฐานหรือกว้างๆ ในเรื่องนี้
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้	ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานหรือการดำเนินการต่างๆ ได้	ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานหรือการดำเนินการต่างๆ ได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้ากับนโยบายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานหรือโครงการหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องได้	ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้ากับนโยบายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานหรือโครงการหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้น สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกภาครัฐ	ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้น สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกภาครัฐ

หน้า 42

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge)

ความรู้เรื่องระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ	ความรู้เรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA)
คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในเรื่อง ระบบประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ (SEPA) การกำหนดตัวชี้วัดและการสร้างแรงจูงใจโดยครอบคลุมหลักการ วิธีการ กลไก เครื่องมือรูปแบบใหม่ รวมถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) โดยครอบคลุมหลักการ โมเดล วิธีการ และขั้นตอนการคำนวณและจัดการให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุด
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน	ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ ขั้นตอน และระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ	ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในหลักการ โมเดล วิธีการ และการคำนวณมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์หลักการวิธีการ ขั้นตอน และระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ หรืออธิบายให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจได้	ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ระบบ EVA เข้ากับรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อจำกัด และสาเหตุของปัญหาของวิธีการ ขั้นตอน และระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจที่ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อจำกัด และสาเหตุของปัญหาที่ทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมผู้อื่นให้เข้าใจและสามารถนำเสนอแนวคิดหรือแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับลักษณะของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น	ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมผู้อื่นให้เข้าใจและสามารถเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดล EVA ของรัฐวิสาหกิจให้มีคุณภาพและมูลค่ามากยิ่งขึ้น
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถกำหนด ออกแบบ และพัฒนาระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาล	ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้น สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกภาครัฐ

หน้า 43

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

ความรู้เรื่องการสื่อสารสาธารณะและการประชาสัมพันธ์	ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและภาวะเบียดเบียน
<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการสื่อสารสาธารณะ ตลอดจนสามารถดำเนินการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การสร้างการรับรู้ การให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ได้</p> <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล หัวข้อ และประเด็นที่จะดำเนินการในการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรได้</p> <p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน/องค์กรผ่านทางสื่อสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับกรอบและเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ได้</p> <p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูล และจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารหรือสาธารณะ รวมทั้งแปลงให้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดช่องทางสื่อสารสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การสร้างการรับรู้ การให้ความรู้ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้</p> <p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถดำเนินการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง และสามารถวางแผนการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร</p> <p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และสามารถคาดการณ์บริหารจัดการ และกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ รวมถึงช่องทางในการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้การสื่อสารขององค์กรได้รับผลสัมฤทธิ์สูงสุด และมีกระทบในวงกว้าง</p>	<p>คำจำกัดความ: ความรู้ในการเรื่องกฎหมาย ตลอดจนภาวะเบียดเบียน ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ</p> <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนี้ในระดับพื้นฐาน</p> <p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถให้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน ประเภทสินค้า บริการ หรือคณะบุคคล/ที่ปรึกษาที่จ้างดำเนินการได้</p> <p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์สามารถนำไปประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาพัสดุหรือการจัดจ้างโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง รวมถึงสามารถดูข้อมูลหรือระเบียบหรือตอบคำถามข้อสงสัยในงานที่ปฏิบัติอยู่ให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</p> <p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับพัสดุที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาใช้แนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมหากเกิดประเด็นปัญหาในเชิงปฏิบัติหรือในเชิงนโยบายได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐาน</p> <p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพัสดุและจัดซื้อจัดจ้าง และเป็นที่ยอมรับในการให้คำปรึกษา วิเคราะห์หาเหตุผลและทางแก้ไขในประเด็นหรือปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network	ความรู้เรื่องจัดการฐานข้อมูล
<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในคุณสมบัติ ประเภท และวิธีการทำงานของ Hardware Software และ Network ตลอดจนสามารถบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ ด้าน Hardware Software และ Network ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในคุณสมบัติ ประเภท หลักการ ความสามารถ และวิธีการทำงานของเครื่องมือ Hardware Software และ Network</p> <p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และสามารถใช้งาน และบริหารจัดการ Hardware Software และ Network ตามกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ Hardware Software และ Network ในระดับเบื้องต้นได้</p> <p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ด้าน Hardware Software และ Network จนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบ</p> <p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์หรือเชื่อมโยงระบบใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้าน Hardware Software และ Network ให้เข้ากับระบบเดิมขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญด้านระบบ Hardware Software และ Network และเป็นที่ยอมรับจากทุกคนในองค์กร ตลอดจนสามารถบริหารจัดการ และพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ได้อย่างทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง</p>	<p>คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นระบบ ซึ่งการจัดการฐานข้อมูลจะครอบคลุมถึงการจัดการกับข้อมูลได้ในลักษณะต่างๆ ทั้งการเพิ่ม การแก้ไข การลบ ตลอดจนการเรียกดูข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเป็นมาตรฐาน และทันพื้นที่</p> <p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการจัดการฐานข้อมูลในเบื้องต้น</p> <p>ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้</p> <p>ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และองค์กรได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้</p> <p>ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์กว้างขวาง และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความรู้และความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้</p> <p>ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นี้จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้</p>

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการ และกาลเทศะ

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในเรื่องมารยาททางสังคม กาลเทศะ ระเบียบพิธี และธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ทางสังคม ที่เป็นกรอบหรือระเบียบแบบแผนที่ควรประพฤติหรือควรละเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น รวมทั้งชุมชนหรือคนหมู่มาก และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กาลเทศะ และบุคคลที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องระเบียบพิธีการ และกาลเทศะ ในระดับพื้นฐาน
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และองค์กรได้ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และมีประสบการณ์กว้างขวาง และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความรู้และความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในงานได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ที่จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

### ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร

คำจำกัดความ: ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น EVA, EVM, Balance Scorecard, KPIs, Value Based Management, Competencies เป็นต้น และสามารถนำมาปรับและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานได้
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้และความเข้าใจในเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ขั้นพื้นฐานหรือกว้างๆ เช่น หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประโยชน์ของเครื่องมือเหล่านี้ เป็นต้น
ระดับที่ 2: มีความรู้ในระดับที่ 1 และมีความรู้และเข้าใจอย่างละเอียดจนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีความรู้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานได้
ระดับที่ 4: มีความรู้ในระดับที่ 3 และสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติการและนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
ระดับที่ 5: มีความรู้ในระดับที่ 4 และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ที่จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรได้

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องระเบียบพิธีการ และกาลเทศะ (สำหรับประเภททั่วไป)

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในเรื่องมารยาททางสังคม กาลเทศะ ระเบียบพิธี และธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ทางสังคม ที่เป็นกรอบหรือระเบียบแบบแผนที่ควรประพฤติหรือควรละเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น รวมทั้งชุมชนหรือคนหมู่มาก และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กาลเทศะ และบุคคลที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้ในเรื่องระเบียบพิธีการพื้นฐานในราชการ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เช่น จัดงานพิธีการ จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นในงานของส่วนราชการ ฯลฯ เป็นต้น
ระดับที่ 2: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ในเรื่องระเบียบพิธีการ และมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในองค์ความรู้ดังกล่าวจนสามารถให้คำแนะนำกับหน่วยงานหรือบุคคลได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถดำเนินกระบวนการในเชิงพิธีการของส่วนราชการได้อย่างเหมาะสม
ระดับที่ 3: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ในเรื่องระเบียบพิธีการ และมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงในองค์ความรู้ดังกล่าว จนสามารถจัดงานหรือพิธีการหรือการประชุมระหว่างประเทศที่สำคัญและต้องการความรู้ในเชิงระเบียบและกาลเทศะสูงมาก
ระดับที่ 4: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบพิธีการและมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงมากจนได้รับการยอมรับให้ดำเนินการจัดงานหรือพิธีการในระดับชาติ

### ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ (สำหรับประเภททั่วไป)

คำจำกัดความ: ความรู้ในการเรื่องกฎหมาย ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ จนสามารถนำมาปฏิบัติในงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น สามารถช่วยเตรียมเอกสารในการจัดซื้อจัดจ้าง สามารถแยกประเภทการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนดำเนินการได้ถูกต้อง
ระดับที่ 2: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในองค์ความรู้ดังกล่าวจนสามารถตอบข้อสงสัย หรือข้อหารือของหน่วยงานหรือผู้มารับบริการได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 3: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงในองค์ความรู้ดังกล่าวจนสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการพิเศษต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
ระดับที่ 4: มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างขั้นพื้นฐานและประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงมากจนได้รับการยอมรับในระดับหน่วยงาน

## ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Technical Knowledge) (ต่อ)

### ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ (สำหรับประเภททั่วไป)

คำจำกัดความ: ความรู้และความเข้าใจในขอบเขตในการปฏิบัติงานด้านธุรการ และสารบรรณ รวมทั้งสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอ ตลอดจนติดตาม และปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1 : มีความรู้เรื่องงานธุรการและระบบงานสารบรรณพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่นการจัดส่งเอกสารไปยังหน่วยงานที่ถูกต้องตามเลขหนังสือ ฯลฯ
ระดับที่ 2 : มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้เรื่องงานธุรการและระบบงานสารบรรณและมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในองค์ความรู้ดังกล่าวจนสามารถจัดสรรหรือจัดการงานในธุรการและสารบรรณใน ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 3 : มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้เรื่องงานธุรการและระบบงานสารบรรณและมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงในองค์ความรู้ดังกล่าวจนสามารถควบคุม ติดตามการให้บริการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ 4 : มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้เรื่องงานธุรการและระบบสารบรรณ รวมถึงมีประสบการณ์หรือความชำนาญงานในระดับสูงมากจนสามารถปรับแต่งหรือสร้างระบบงานธุรการและสารบรรณใหม่ๆ ที่ได้รับการยอมรับในระดับหน่วยงาน

คำอธิบาย  
ทักษะที่จำเป็นในงาน  
(Technical Skills)

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

ทักษะการคำนวณ*	ทักษะการจัดการข้อมูล*
<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง</p>	<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p>	<p>ระดับที่ 1: สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น</p>
<p>ระดับที่ 2: มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง</p>	<p>ระดับที่ 2: มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 3: มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์หรือเครื่องมือต่างๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้</p>	<p>ระดับที่ 3: มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือกระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ ได้อย่างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่</p>
<p>ระดับที่ 4: มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลขที่ซับซ้อนได้</p>	<p>ระดับที่ 4: มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความโดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่</p>
<p>ระดับที่ 5: มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้</p>	<p>ระดับที่ 5: มีทักษะระดับที่ 4 และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p>

หมายเหตุ: เป็นทักษะที่สำนักงาน ก.พ. บังคับ ตามที่ นร 1008/ว 27 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills)

ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์*	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ*
<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในการงาน</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้</p>	<p>ระดับที่ 1: สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้</p>
<p>ระดับที่ 2: มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว</p>	<p>ระดับที่ 2: มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้</p>
<p>ระดับที่ 3: มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว</p>	<p>ระดับที่ 3: มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกต้อง</p>
<p>ระดับที่ 4: มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</p>	<p>ระดับที่ 4: มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา</p>
<p>ระดับที่ 5: มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</p>	<p>ระดับที่ 5: มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ใช้ในทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งยังมีความเชี่ยวชาญ ศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง</p>

หมายเหตุ: เป็นทักษะที่สำนักงาน ก.พ. บังคับ ตามที่ นร 1008/ว 27 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน	ทักษะการบริหารโครงการ
<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล โดยนำผลข้อมูลมาเขียน จัดทำ และสรุปรายงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และเกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจในหลักการ ประเภท กระบวนการ และรูปแบบการจัดทำการเขียน และการสรุปรายงานให้ถูกต้อง รวมทั้งรวบรวมและติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์จัดทำและสรุปรายงานได้</p>	<p>ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจในหลักการ ขั้นตอน โครงสร้าง และวิธีการบริหารจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ</p>
<p>ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานได้</p>	<p>ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดเล็กให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความครบถ้วน และความถูกต้องในการวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูล การดำเนินการเขียน การจัดทำ และการสรุปรายงานในประเภทต่างๆ ได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขและปรับปรุงให้การเขียน จัดทำ และการสรุปรายงานมีความถูกต้อง และเหมาะสมกับการใช้งานที่หลากหลายและแตกต่างได้</p>	<p>ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดกลางให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นสามารถวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และดำเนินการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานในประเภทต่างๆ ได้ รวมทั้งวางแผนการเขียน จัดทำ และสรุปรายงานระดับหน่วยงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับหน่วยงานหรือองค์กร</p>	<p>ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณของโครงการขนาดใหญ่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้</p>
<p>ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดรูปแบบ และประเภทรายงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ รวมทั้งพัฒนา ปรับเปลี่ยน และประยุกต์ (Best Practice) มาปรับใช้สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน และแผนงานขององค์กร และเป็นมาตรฐานสากล</p>	<p>ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง แผนงาน ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งสามารถบริหารทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด</p>

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

ทักษะในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลงานวิจัยหรือข้อมูล	ทักษะด้านการเขียนภาษาราชการ
<p>คำจำกัดความ: ทักษะในการใช้กระบวนการ (approach) ทบทวนหรือประเมินนโยบายในปัจจุบัน หรือกำหนดนโยบาย (ทั้งในกระแสหลักและกระแสทางเลือก) ใหม่ทั้งในเชิงเนื้อหา บริบท และการนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังสามารถนำเสนอแนวทางในเชิงวิชาการหรือการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>คำจำกัดความ: ความสามารถในการเขียนหนังสือทางราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์กับการใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่</p>
<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>	<p>ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1: ทักษะในการประสานให้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ได้รับผลกระทบเข้ามามีส่วนร่วมในทบทวน ประเมินหรือกำหนดนโยบายร่วมกันได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ระดับที่ 1: เข้าใจหลักการ รูปแบบ และวิธีการเขียนหนังสือหนังสือราชการ รวมทั้งสามารถอ่านและสื่อสารจดหมาย หนังสือ และเอกสารราชการได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์</p>
<p>ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถสรุปหรือถอดบทเรียน หรือข้อเสนอของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ได้รับผลกระทบเพื่อกำหนดนโยบายพัฒนาวิสัยทัศน์ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถเขียน และตอบโต้หนังสือ จดหมาย และเอกสารราชการได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักการ และวิธีการที่กำหนดไว้</p>
<p>ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถเชื่อมโยงหรือสังเคราะห์ผ่านกระบวนการเชิงวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ในการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงหรือกำหนดนโยบายพัฒนาวิสัยทัศน์ที่รับผิดชอบได้</p>	<p>ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถตรวจสอบความถูกต้อง และขีดความสามารถและเนื้อหาในจดหมาย หนังสือ และเอกสารทางราชการอื่นๆ ให้มีความสละสลวย เหมาะสมและได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วนตามที่หน่วยงานประสงค์</p>
<p>ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และมีทักษะในการปรับปรุง ต่อยอดและขยายขอบเขตของผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้สามารถผลักดันนโยบายที่กำหนดขึ้นไปใช้ได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์</p>	<p>ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นสามารถเขียนและตอบโต้จดหมาย หนังสือ และเอกสารต่างๆ ทางราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดกับหน่วยงานได้</p>
<p>ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจ และสร้างนโยบายที่ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถเขียนภาษาที่ใช้ในการโน้มน้าว เจรจา และผลักดันแนวคิดต่างๆ ที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับหน่วยงานอื่นๆ ในราชการได้อย่างถูกต้อง มีประโยชน์ และมีประสิทธิผลสูงสุด</p>

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

### ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้

คำจำกัดความ: ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ได้ถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม และสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลายและแตกต่าง รวมทั้งบรรลุเป้าหมาย ความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสูงสุด
ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจหลักการ รูปแบบ และวิธีการในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ผู้อื่นได้
ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ จับประเด็น แนวคิด เนื้อหาสาระ และใจความสำคัญที่ต้องการสื่อสารได้ ตลอดจนจัดเตรียมข้อมูลและรูปแบบการนำเสนอ และดำเนินการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้
ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดให้สอดคล้องกับความต้องการ ความเหมาะสม ระดับความเข้าใจและภูมิหลังของกลุ่มผู้รับสารกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและแตกต่างได้ ตลอดจนประยุกต์เทคนิค เครื่องมือ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการสื่อสาร นำเสนอ และการถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์และแผนงานในการสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดประเด็นสำคัญระดับองค์กรแก่กลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### ทักษะการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงิน

คำจำกัดความ: ทักษะและความสามารถในการเข้าใจหลักการ องค์ประกอบ วัตถุประสงค์ ขบวนการ/ขั้นตอน และตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านเศรษฐศาสตร์และการเงิน ตลอดจนสามารถนำเครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เช่น การวิเคราะห์/การหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ การตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความเป็นเหตุเป็นผล การคาดการณ์/การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต และการวิเคราะห์ทางด้านนโยบาย เป็นต้น
ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: เข้าใจและอธิบายหลักการ องค์ประกอบ วัตถุประสงค์ ขบวนการ/ขั้นตอน และตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านเศรษฐศาสตร์และการเงิน ที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้
ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถใช้อุปกรณ์ทางเศรษฐมิติและการเงินที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งสามารถระบุปัญหาต่างๆ และให้คำแนะนำที่ชัดเจนในเบื้องต้นได้
ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถใช้อุปกรณ์ทางเศรษฐมิติและการเงินที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และข้อจำกัดต่างๆ ในการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินได้
ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นมีทักษะและสามารถใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินได้อย่างชำนาญ และถูกต้อง ตลอดจนสามารถปรับปรุงและประยุกต์เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานได้
ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ปรึกษาในการใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินอย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง ตลอดจนสามารถประยุกต์เครื่องมือทางเศรษฐมิติและการเงินในการสำรวจหรือวิจัยใหม่ ให้กับองค์กรได้

หน้า 53

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

### ทักษะการให้คำปรึกษา

คำจำกัดความ: ทักษะในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจถึงปัญหา สถานการณ์ และความต้องการของผู้อื่น ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
ระดับที่ 0: ไม่แสดงความรู้ด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: เข้าใจหลักการ วิธีการ และรูปแบบในการให้คำปรึกษา รวมทั้งรับฟังปัญหา และความต้องการของผู้อื่น
ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถระบุสาเหตุ ปัญหา และความต้องการของผู้อื่นในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถประยุกต์รูปแบบการให้คำปรึกษาให้สอดคล้องกับสาเหตุ ปัญหา และความต้องการของผู้อื่นได้
ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา ในเบื้องต้น และความต้องการอย่างแท้จริงของผู้อื่น และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง
ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา และความต้องการระดับหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ตลอดจนฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้อื่นเข้าใจ และสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการระดับบุคคล และหน่วยงานได้
ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และเป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในงานการให้คำปรึกษาระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรได้ ตลอดจนสามารถเสนอแนวทางในการแก้ไขและบริหารจัดการกับปัญหาที่หลากหลายในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ทักษะในการเจรจาต่อรอง

คำจำกัดความ: ทักษะและความสามารถในการทำความเข้าใจ ประยุกต์เทคนิค วิธีการ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการโน้มน้าว เจรจาต่อรอง และหาข้อสรุปหรือข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่มหรือมากกว่า ที่เกิดประโยชน์และยอมรับได้กับทุกฝ่าย
ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: เข้าใจหลักการ เทคนิค แนวทาง และวิธีการเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสามารถเจรจาต่อรองในเรื่องทั่วๆ ไปกับผู้อื่นได้
ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์การเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ในงานได้ และสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหามือในเบื้องต้นได้
ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถฝึกอบรมให้ผู้อื่นมีทักษะในการเจรจาต่อรอง และสามารถดำเนินการเจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะแนวทางในการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถปรับเทคนิค และวิธีการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ ฝ่าย และดำเนินการเจรจาต่อรองในประเด็นสำคัญๆ ระดับหน่วยงาน โดยก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย (Win-Win Situation)
ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเจรจาต่อรองระดับองค์กรให้ถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับองค์กร รวมทั้งสามารถวางแผนการเจรจาต่อรอง และดำเนินการเจรจาต่อรองในสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจด้านเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

หน้า 54

## ทักษะเฉพาะที่จำเป็นในงาน (Technical Skills) (ต่อ)

### ทักษะการประสานงาน

คำจำกัดความ: ทักษะในการรับและส่งต่อข้อมูลและชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน
ระดับที่ 0: ไม่แสดงทักษะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการประสานงาน และมีทักษะในการให้ข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ แก่ผู้อื่นให้ดำเนินการต่อไปเบื้องต้นได้ และสามารถชกถาม และสอบถามความต้องการของผู้มาติดต่อในเบื้องต้นได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 2: มีทักษะในระดับที่ 1 และสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องการติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม และสามารถปรับปรุงวิธีการสื่อสารและการประสานงานให้ทันสมัยตรงตามความต้องการอยู่เสมอ
ระดับที่ 3: มีทักษะในระดับที่ 2 และสามารถติดตามงานจากหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือลดความขัดแย้งจากการติดต่อประสานงานได้
ระดับที่ 4: มีทักษะในระดับที่ 3 และสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุง พัฒนาวิธีการติดต่อประสานงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง และแก้ไขจุดบกพร่อง ข้อจำกัด และความซ้ำซ้อนของการสื่อสารและการประสานงานของหน่วยงานได้
ระดับที่ 5: มีทักษะในระดับที่ 4 และสามารถออกแบบระบบ วางแผนการประสานงาน และแนวทางในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถติดต่อประสานงานเรื่องสำคัญ ระดับองค์กรกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ