



คู่มือพจนานุกรมความสามารถของตำแหน่งงาน

- สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCY)
- สมรรถนะทางการบริหารจัดการ
(MANAGERIAL COMPETENCY)

ส่วนทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

คำนำ

สืบเนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้มาตรฐานหน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับระบบบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยการบริหารในหลายๆ ด้าน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการฝึกอบรม การพัฒนาการบริหาร หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

ดังนั้น ส่วนทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จึงได้จัดทำคู่มือพจนานุกรมความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency Dictionary) เพื่อให้บุคลากรขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้เข้าใจแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งจะกล่าวถึงหลักการและเหตุผล ความหมายและองค์ประกอบ ประโยชน์ของของสมรรถนะที่มีต่อบุคคล หน่วยงานและองค์กร ประเภทและวิธีจัดทำสมรรถนะ และรายละเอียดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCY) และสมรรถนะทางการบริหารจัดการ (MANAGERIAL COMPETENCY) ขององค์กร

ส่วนทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะ การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ต่อไป

ส่วนทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

สิงหาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

ส่วนที่ ๑	วิสัยทัศน์และพันธกิจ.....	๔
ส่วนที่ ๒	หลักการและเหตุผล.....	๖
ส่วนที่ ๓	ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ.....	๗
ส่วนที่ ๔	ประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อบุคคล หน่วยงาน และองค์กร.....	๑๐
ส่วนที่ ๕	ประเภทและวิธีการจัดทำสมรรถนะ.....	๑๕
๕.๑	สมรรถนะหลัก (Core Competency).....	๑๕
๕.๒	สมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency).....	๑๘
ภาคผนวก ก	สรุปพฤติกรรมบ่งชี้แยกตามระดับความเชี่ยวชาญ : CORE COMPETENCY.....	๒๐
CC ๐๑	การทำงานเป็นทีม (Team work)	๒๑
CC ๐๒	การใฝ่รู้ (Learning Motivation)	๒๒
CC ๐๓	บริการที่ดี (Service Mind)	๒๓
CC ๐๔	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills)	๒๔
CC ๐๕	คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)	๒๕
ภาคผนวก ข	สรุปพฤติกรรมบ่งชี้แยกตามระดับความเชี่ยวชาญ : MANAGERIAL Competency.....	๒๖
MC ๐๑	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)	๒๗
MC ๐๒	ภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	๒๘
MC ๐๓	วิสัยทัศน์ (Visionary Mind)	๒๙
ภาคผนวก ค	สรุป COMPETENCY MAPPING.....	๓๑
ตารางแสดงระดับค่าคาดหวัง Expectation Levels : CORE COMPETENCY.....		๓๒
ตารางแสดงระดับค่าคาดหวัง Expectation Levels : MANAGERIAL COMPETENCY.....		๓๒
ตารางแสดงระดับค่าคาดหวังของแต่ละสมรรถนะตามตำแหน่งงาน : JOB MAPPING		๓๓

ส่วนที่ ๑

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์

เป็นสวนพฤกษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

To be Outstanding Botanical Gardens in Southeast Asia

พันธกิจ

๑. สร้างองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์ และความหลากหลายทางชีวภาพ
๒. เผยแพร่องค์ความรู้และสร้างมูลค่าเพิ่ม

ค่านิยม

Botanic Best

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการอนุรักษ์พรรณไม้หายาก และพรรณไม้ใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทยไว้ให้คงอยู่ โดยการเก็บรวบรวมพรรณไม้ไว้ในพื้นที่สวนพฤกษศาสตร์ จัดแสดงและให้ความรู้กับประชาชนรวมทั้งการเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจสำหรับเยาวชนและประชาชนทั่วไป โดยการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้พัฒนาพื้นที่จัดแสดงพรรณไม้อนุรักษ์พืชในพื้นที่ป่าอนุรักษ์หรือพื้นที่แหล่งชุ่มน้ำ โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ วันที่ ๗ เมษายน ๒๕๓๕ ให้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑. รวบรวมพรรณไม้ต่างๆ เพื่อจัดปลูกเป็นหมวดหมู่
๒. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
๓. ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พรรณไม้ของประเทศไทย
๔. ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยทางด้านพฤกษศาสตร์และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน
๕. เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสนทนาการพักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์

๖. ปลุกฝังและกล่อมเกลาจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพย์สินทางวัฒนธรรมชาติ
๗. นำเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวกับกิจการพฤษศาสตร์
๘. ประกอบกิจการพฤษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับกิจการพฤษศาสตร์

ส่วนที่ ๒

หลักการและเหตุผล

จากการที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การฯ เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการบริหารขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจที่องค์การฯ ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาสวนสวยแห่งการเรียนรู้คู่ความเพลิดเพลิน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ เผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ศึกษา วิจัยและพัฒนาพันธุ์พืชเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ส่งเสริมภาพลักษณ์และพัฒนาธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาเป็นองค์กรที่รักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม

(Green & Clean Organization)

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : เพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

โดยกำหนดให้การดำเนินงานขององค์การฯ ในทุกๆ ยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่รักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม (Green & Clean Organization)

สำหรับในยุทธศาสตร์ที่ ๖ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อย อันประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๖.๑ เพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖.๒ พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๖.๓ ปรับปรุงระบบการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง และกำกับตรวจสอบ
ในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖.๔ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การดำเนินการเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพและเป็นการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จึงได้กำหนดให้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Competency-based Management Tools) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้มีความเป็นมืออาชีพ และเพื่อเป็นการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจที่องค์การฯ ได้กำหนดไว้ต่อไป

ส่วนที่ ๓

ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ

การบริหารคนภายใต้กรอบแนวคิดของ Competency คือ วิธีการบริหารจัดการ บริหารคนที่มุ่งเน้นพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Competency เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ผลลัพธ์ภายใต้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนจับต้องได้เป็นรูปธรรม ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมที่ต่างกัน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต่างกัน พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนาพฤติกรรมเป็นการบริหารระบบงานที่ใช้ในการบริหารคน ซึ่งองค์กรจะต้องดูแลรักษาพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และสามารถบริหารงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดย คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็น ระยะเวลาอันพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑.แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำ พฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ทำ ทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒.อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อ ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุม อารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

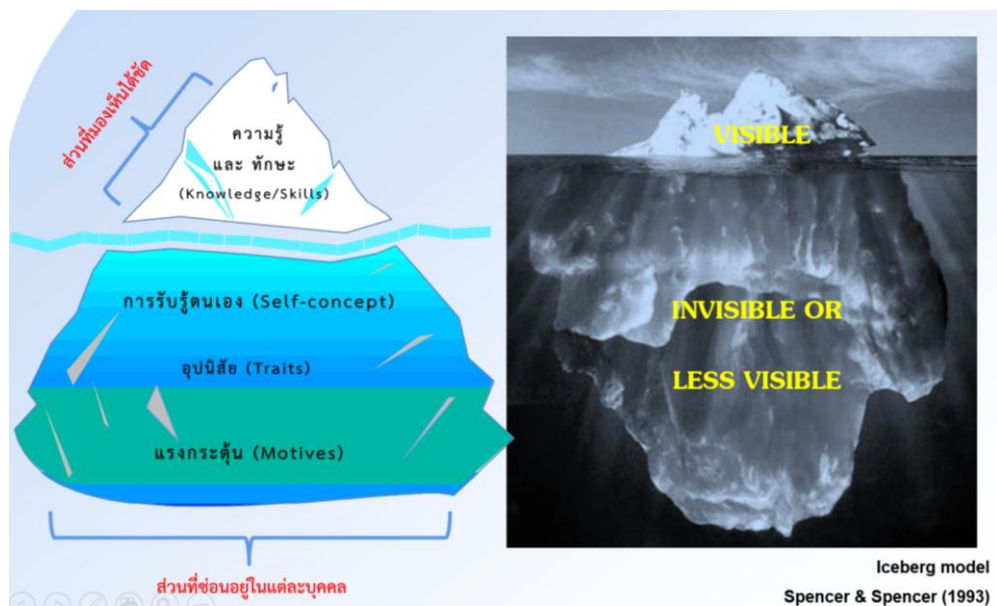
๓.อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อารมณ์ถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

๔.บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

๕.ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

๖.ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้ว้อยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าว อย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการ ตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์” จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด” เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง ๕ ประการดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แล้วจะประกอบไปด้วย ส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ดังภาพแสดงต่อไปนี้



สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาหรือเปลือกนอกของต้นไม้ ฉะนั้น ความรู้และทักษะจึงสามารถพัฒนา ได้ง่ายที่สุด สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำหรืออยู่ในส่วนที่เป็นแก่นของต้นไม้ หรือซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายใน ตัวบุคคล ได้แก่แรงจูงใจ อุปนิสัย และอัตมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะด้านอัตมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งสามารถ เปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และ/หรือพัฒนาโดยการให้ ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาานาน โดยทั่วไป แล้วองค์กรส่วนใหญ่จะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ เพราะสามารถทำได้ง่ายโดยอาจพิจารณา

จากผลการศึกษา หรือการทดสอบความรู้ ความสามารถ ส่วนสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัยนั้น จะไม่ค่อยวัดและประเมินมากนัก เพราะเชื่อว่ามิอยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากสามารถเลือกได้เราควรพิจารณาสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (แรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย) ของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านความรู้และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่ายกว่า

สมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย จะเป็นตัวทำนายทักษะพฤติกรรมและการกระทำ และสุดท้ายจะทำนายผลการปฏิบัติงาน (Outcome) คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ อุปนิสัย มโนทัศน์ และความรู้ เป็นสมรรถนะพื้นฐานของบุคคล เมื่อบุคคลแสดงเจตนาหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เขาจะมีความมุ่งมั่นพยายามแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานและสุดท้ายก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่นสมรรถนะด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ เป็นสิ่งที่บุคคลแสดงเจตนาที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเขาต้องการประสบความสำเร็จ เขาก็จะตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้มีความท้าทายและเขาก็จะพยายามรับผิดชอบโดยปฏิบัติงานให้เสร็จ พยายามทำงานให้สูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำผลงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพ ผลผลิต ยอดขาย และรายได้ หากบุคคลใดก็ตามที่มีลักษณะกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ก็จะไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ลักษณะของ Competency ที่ดี

- สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกประเภท
- สามารถมองเห็นพฤติกรรมปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- สามารถนำมาวัดและประเมินผลได้
- สมรรถนะในแต่ละระดับ ต้องมีความชัดเจน เห็นได้ชัดถึงความแตกต่าง
- สะท้อนให้เห็นถึงผลผลิต ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- กระตุ้นแนวคิดเชิงบวกและการพัฒนา

ส่วนที่ ๔

ประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อบุคคล หน่วยงานและองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

บุคลากร

๑. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

๒. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๓. ช่วยให้พนักงานมีกรอบหรือมีแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเอง อันนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นและตรงกับที่ผู้บังคับบัญชา และองค์กรคาดหวังได้

๔. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน

๑. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร ที่นำไปใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงขีดสมรรถนะของบุคลากรภายในหน่วยงาน

๓. ทำให้ผู้บังคับบัญชามีกรอบหรือทิศทางในการวางแผนเตรียมการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

ผู้บริหารระดับสูง

๑. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

๒. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

๓. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) Competency

- ช่วยให้การคัดเลือกบุคลากรถูกต้องมากขึ้น เพราะคนเก่งบางคนมีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งนั้นๆ และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น
- นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบสอบถามหรือแบบทดสอบ
- ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยหรือขาดกรอบหรือขาดแนวทางในการสัมภาษณ์ จึงทำให้ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการ

๒. การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and Development)

- นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development Roadmap) ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่า Competency แต่ละตัวที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการใดบ้าง
- ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Competency Gap) ระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่เป็นจริงต่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อไป
- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินและพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งปัจจุบันอยู่

๓. การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

- ใช้เป็นเกณฑ์การในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง/ระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณา ทั้งในเรื่องสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน (Core Competency)

สมรรถนะในการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency)

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ดังคำกล่าวที่ว่า “การเลื่อนตำแหน่งในหลายๆ ครั้ง องค์กรจะได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่ง Competency จะมีประโยชน์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง โดยจะพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies)

๔. การให้ค่าตอบแทน (compensation)

- การนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

๕. การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน

- ซึ่งจะช่วยทำให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง เหมาะสมในการโยกย้ายหรือไม่ จะสามารถปฏิบัติงานในส่วนที่โยกย้ายไปได้หรือไม่
- ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายบุคลากรที่มี Competency ไม่เหมาะสมไป อาจเกิดผลกระทบต่องานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

๖. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- ช่วยทำให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป
- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

๗. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

- ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
- ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

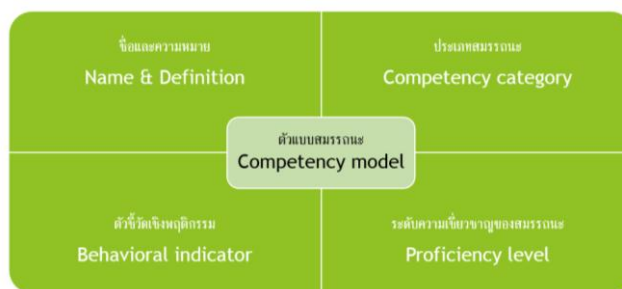
ซึ่งขั้นตอนในการกำหนดแล้วนำ Competency มาใช้ในการพัฒนาองค์กร นั้นสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (Components of a Competency Model)

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioural Indicators) รายละเอียดดังภาพ

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (Components of a Competency Model)



โดย ประเภทของสมรรถนะ (Competency category) ที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อแยกประเภทแล้ว ได้แก่ Core competency, Functional competency

ชื่อและความหมาย (Name & Definitions) เป็นการให้ความหมายและคำจำกัดความของ Competency เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งในส่วนขององค์กรและพนักงาน

ระดับความเชี่ยวชาญของสมรรถนะ (Proficiency level) ระดับการประเมินพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสมรรถนะ

พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะ โดยต้องสามารถสังเกตได้ วัดและประเมินได้

องค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะ Competency model

- 1 ประเภทของสมรรถนะ (Competency category) ที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อแยกประเภทแล้ว ได้แก่ Core competency, Functional competency
- 2 ชื่อและความหมาย (Name & Definitions) เป็นการให้ความหมายและคำจำกัดความของ Competency เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน
- 3 ระดับความชำนาญ (Proficiency level) ระดับการประเมินพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสมรรถนะ
- 4 พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะ โดยต้องสามารถสังเกตได้ วัดและประเมินได้

1 สมรรถนะหลัก : การมีใจรักในเชิงบริการ 2

คำจำกัดความ : การแสดงความซื่อสัตย์ซื่อและเข้าใจลูกค้าที่ไว้วางใจในและภายนอกองค์กร การรับรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความซื่อสัตย์ซื่อของพนักงานที่มีต่อลูกค้าเป็นสำคัญ

Competency Level	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกในเรื่องใจรักบริการ
Level 1	รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และให้บริการด้วยความซื่อสัตย์และเต็มใจ พูดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่งกายสุภาพ มารยาทเหมาะสม รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ มีทัศนคติและวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม
Level 2	มุ่งมั่นในการปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา เมื่อมีปัญหาของลูกค้าเสมือนเป็นธุระของตนเองและตั้งใจหาหนทางความดีบนใจอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ
Level 3	เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการ ค้นหาข้อมูลและวิธีการในการให้บริการใหม่ๆ วางแผนและให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาในทางบริการ ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมกระตือรือร้นงานให้มีความดีที่สุดในงานบริการ
Level 4	วางแผนกลยุทธ์ในการให้บริการและติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อธิบายธุรกิจของลูกค้าในการกำหนดกลยุทธ์ในการให้บริการเฉพาะรายได้อย่างชัดเจน
Level 5	สร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานและองค์กรในภาค เป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรม คำนิยมในการให้บริการที่เหนือความคาดหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของลูกค้า

ลำดับ	องค์ประกอบ	คำอธิบาย
1.	ประเภทของสมรรถนะ (Competency category)	: Competency ที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อแยกประเภท ได้แก่ Core Competency (CC), Managerial Competency (MC), Functional Competency (FC)
2.	ชื่อและความหมาย (Name & Definitions)	: เป็นการให้ความหมายและคำจำกัดความของ Competency เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน
3.	ระดับความชำนาญ (Proficiency level)	: ระดับการประเมินพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสมรรถนะ
4.	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)	: พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะ โดยต้องสามารถสังเกตได้วัดและประเมินได้

ส่วนที่ ๕

ประเภทและวิธีการจัดทำสมรรถนะแต่ละประเภท

สำหรับประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทหลักๆ ได้แก่ ๑) สมรรถนะหลัก และ ๒) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

คือ คุณลักษณะของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จำเป็นต้องมี โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ทักษะคิดของตนเอง และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยหากได้รับการพัฒนาที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพแล้ว จะมีส่วนที่จะสนับสนุนให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ได้อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุปก็คือ Core Competency ขององค์กร คือ สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระบบธุรกิจ ในขณะที่ Core Competency ของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

วิธีการกำหนดสมรรถนะหลัก

การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร สามารถทำได้โดยการ ใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารมา ประชุมร่วมกัน เพื่อตัดสินใจว่า จะมี Competency ไດบ้างที่จะมีส่วนที่จะสนับสนุนให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ซึ่งการจัดทำ Core Competency ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์นี้มี ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ เตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล/รายละเอียดขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ + ฐานข้อมูล/องค์ความรู้ Core competency

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะใช้ข้อมูลจากการเตรียมการขั้นที่ ๑ และ ประสพการณ์การทำงานจริงของผู้บริหารและพนักงาน โดยจะแบ่งกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ Core competency ขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ ประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวแทนเพื่อกำหนดระดับ Core competency ที่องค์กรคาดหวัง และหาแนวทาง/เครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะต่อไป

ทั้งนี้ประเด็นที่องค์กรฯ ใช้พิจารณาในการกำหนดสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency จะประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- อะไรคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำเพื่อสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการดำเนินงาน ธุรกิจหรือการดำเนินงาน

- ปัจจัยอะไรที่สร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานขององค์กรกับคู่แข่งชั้นหรือหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน
- ปัจจัยด้านใดที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเติบโตได้อย่างยั่งยืน
- จุดแข็งหรือสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันและสามารถสร้างความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานได้ในอนาคต
- จุดอ่อนหรือสิ่งที่องค์กรยังไม่มีในปัจจุบัน แต่มีผลอย่างเป็นนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานในอนาคต



ปัจจัยประกอบการพิจารณา Core Competency ของ องค์กรสวนพฤกษศาสตร์	
1. วิสัยทัศน์องค์กร :	เป็นส่วนพฤกษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. พันธกิจองค์กร :	2.1 สร้างองค์ความรู้และแหล่งการเรียนรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์และความหลากหลายทางชีวภาพ (เพื่อให้สวนพฤกษศาสตร์เป็นแหล่งรวบรวมพันธุ์พืชและองค์ความรู้ทางด้านพืชเพื่อการศึกษา 2.2 เผยแพร่องค์ความรู้และสร้างมูลค่าเพิ่ม(เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้สู่ประชาชนให้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรพรรณพืชให้เกิดประโยชน์เชิงสังคมและเชิงพาณิชย์)
3. เป้าประสงค์ :	3.1 อนุรักษ์พรรณไม้ สร้างความสมดุลทางธรรมชาติ รักษาระบบนิเวศ และฟื้นฟูความ 3.2 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยและพัฒนาพันธุ์พืช 3.3 พัฒนาทักษะด้านการจัดการสวนพฤกษศาสตร์อย่างต่อเนื่อง 3.4 เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ สร้างจิตสำนึกด้านพฤกษศาสตร์เพื่อการมีส่วนร่วมของ 3.5 สร้างเอกลักษณ์ของสวนพฤกษศาสตร์แต่และแห่งให้มีความโดดเด่นและตอบสนองต่อความ 3.6 เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ปัจจัยประกอบการพิจารณา Core Competency ของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (ต่อ)

4.1 จุดเด่น :

- (1) องค์การจัดตั้งเพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ ในวโรกาสครบรอบ 60 พรรษา และได้รับพระราชทานนาม คือ สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จ.เชียงใหม่
- (2) พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเอื้อต่อการดำเนินงานในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ รวมทั้งมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากกว่าหน่วยงานราชการ
- (3) เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์ไม้หายากและใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทย รวมทั้งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ
- (4) มีสาขาอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ทำให้สามารถรวบรวมพันธุ์ไม้ ตามนิเวศได้หลากหลายยิ่งขึ้น
- (5) มีนักวิชาการทางพฤกษศาสตร์ที่มีความรู้ความสามารถและน่าเชื่อถือ
- (6) Botanic Best ที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การฯ

4.2 จุดด้อย :

- (1) โครงสร้างและอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และภารกิจที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น
- (2) การดำเนินงานขององค์การฯ ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีเป้าหมาย
- (3) ผังแม่บทการพัฒนาพื้นที่ได้รับการจัดทำมานาน ยังไม่มีการทบทวนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- (4) ค่าตอบแทน สวัสดิการ รวมถึงแรงจูงใจอื่นๆ ที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรไม่เพียงพอ
- (5) การประชาสัมพันธ์ยังไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้ประชาชนรู้จักสวนพฤกษศาสตร์
- (6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับยังไม่รองรับต่อการดำเนินงานในระดับนานาชาติ ทั้งด้านภาษี การจัดซื้อจัดจ้าง
- (7) ขาดการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร (Competency) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพิจารณาความสอดคล้องกับปัจจัยประกอบการกำหนด Core Competency (โดยระบุจำนวนข้อที่สอดคล้องกับประเด็นที่ อสพ. กำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จุดเด่น จุดด้อย)

code	ชื่อสมรรถนะหลัก (Core Competency)	คำอธิบายสมรรถนะ	ปัจจัยประกอบการกำหนด Core Competency			
			วิสัยทัศน์ (1 ข้อ)	พันธกิจ (1-2 ข้อ)	เป้าประสงค์ (1-6 ข้อ)	จุดเด่น/ (1-13 ข้อ)
CC01	การทำงานเป็นทีม (Team work)	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในสายเดียวกันและต่างสายงานอย่างมีความสุขรู้สึกยินดีและพร้อมที่จะให้คำปรึกษา, ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น, รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในทีม	1	2	6	4
CC02	การเรียนรู้ (Learning Motivation)	มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ ศึกษาสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะที่ใช้ในงานของตน	1	2	5	4
CC03	บริการที่ดี (Service Mind)	มุ่งมั่นให้บริการที่เป็นเลิศอย่างเต็มใจ และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก	1	2	3	3
CC04	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills)	มีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและงาน ให้กับผู้มาใช้ภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้องและเข้าใจ พร้อมทั้งสามารถสื่อสารได้บรรลุตามเป้าหมาย	1	2	4	5
CC05	คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณของพนักงาน และมีวินัยในการปฏิบัติงาน	1	2	4	1

๒. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

คือ คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเลิศ และได้ผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรคาดหวัง โดยสามารถแบ่งออกเป็น

๒.๑ สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency)

๒.๒ สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Technical Competency)

วิธีการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะบริหารและตามตำแหน่งงาน (Managerial competency, Functional competency)

ขั้นตอนที่ ๑ เตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล/รายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงฐานข้อมูล/องค์ความรู้ Managerial competency ,Functional competency

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะใช้ข้อมูลจากการเตรียมการขั้นที่ ๑ และประสบการณ์การทำงานจริงของผู้บริหารและพนักงานในแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ Managerial competency ,Functional competency ของแต่ละตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ ๓ ประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวแทนเพื่อกำหนดระดับ Managerial competency ,Functional competency ที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง และหาแนวทาง/เครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะต่อไป

การกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency)



บุคคลที่ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด Functional competency

การกำหนดสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency)

พฤติกรรมของผู้นำในการกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ ๒ ลักษณะร่วมกัน ดังนี้

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ทั้งนี้ประเด็นที่องค์กรฯ ใช้พิจารณาในการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร หรือ Managerial Competency จะประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี
- อะไรคือทักษะ องค์ความรู้ พฤติกรรมที่ต้องแสดงออก ของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้
- ทักษะ องค์ความรู้ พฤติกรรมที่ต้องแสดงออกของผู้บริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร
- จุดแข็งที่ผู้บริหารมี ที่จะสามารถสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานบริหารได้อย่างโดดเด่น
- จุดอ่อนที่ผู้บริหารมี และมีผลอย่างเป็นนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของท่าน

ภาคผนวก ก

สรุปพฤติกรรมบ่งชี้แยกตามระดับความเชี่ยวชาญ : CORE COMPETENCY

CC๐๑	การทำงานเป็นทีม (Team Work)
ความหมาย	สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นทั้งในสายเดียวกันและต่างสายงานอย่างมีความสุข รู้สึกยินดีและพร้อมที่จะให้คำปรึกษา, ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น, รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในทีม
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม - ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน
๒ ขั้นปฏิบัติ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าที่ลับหลัง
๓ ขั้นพัฒนา	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> - รับฟังความเห็นของสมาชิก และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น - ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๔ ขั้นก้าวหน้า	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ - ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ให้บรรลุผล

CC๑๒	การใฝ่รู้ (Learning Motivation)
ความหมาย	มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ ศึกษาสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะที่ใช้ในงานของตน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	ให้ความสนใจในความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> - มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงว่าเป็นผู้มีความสนใจในการหาความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน
๒ ขั้นปฏิบัติ	มีสมรรถนะระดับ ๑ และศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ หรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> - มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
๓ ขั้นพัฒนา	มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และประยุกต์แนวคิด ความรู้และหรือเทคโนโลยีการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> - สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
๔ ขั้นก้าวหน้า	มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และถ่ายทอดการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม <ul style="list-style-type: none"> - สามารถถ่ายทอดความรู้และหรือเทคโนโลยีที่ตนได้ประยุกต์ใช้แล้วให้แก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และสร้างค่านิยมความใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้เกิดค่านิยมความใฝ่รู้ในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม

CCoM	บริการที่ดี (Service Mind)
ความหมาย	มุ่งมั่นให้บริการที่เป็นเลิศอย่างเต็มใจ และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แฉ่งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
๒ ขั้นปฏิบัติ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
๓ ขั้นพัฒนา	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
๔ ขั้นก้าวหน้า	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

CCo๔	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills)
ความหมาย	มีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและงาน ให้กับผู้มาใช้ภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้องและเข้าใจ พร้อมทั้งสามารถสื่อสารได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในเรื่องนั้นๆ
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	เรียนรู้และมีความเข้าใจแนวทางการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> - รับฟังกับผู้สนทนาด้วยความตั้งใจ และสอบถามคู่สนทนาจนกว่าจะจับประเด็นของการสนทนาได้ - อ่านคำสั่ง นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และเอกสารการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ทำความเข้าใจกับเอกสารที่อ่าน - ชี้แจงข้อมูลรายละเอียดที่ถูกต้องและชัดเจนในเรื่องที่ตนรับผิดชอบแก่ผู้อื่น
๒ ขั้นปฏิบัติ	มีสมรรถนะระดับ ๑ และสามารถสื่อสารขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> - จับประเด็นและสรุปสาระสำคัญจากการฟังหรือการอ่านได้อย่างถูกต้อง - ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น - เขียนบันทึกหรือรายงานเพื่อสื่อสารในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ ที่ไม่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน
๓ ขั้นพัฒนา	มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> - เขียนหนังสือราชการหรือ เอกสารทางวิชาการ ที่เสนอประเด็นต่างๆที่ค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน ได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น - นำนโยบาย แนวคิดและข้อมูลข่าวสารที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วนในประเด็นที่สำคัญ - นำเสนองานด้วยวาจา ตลอดจนสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม โดยผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็นที่เสนอ - เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับเนื้อหา ผู้รับสื่อ และทันเวลาที่ต้องการ
๔ ขั้นก้าวหน้า	มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และแนะนำ สอนงาน ให้แก่ผู้ร่วมงานได้ <ul style="list-style-type: none"> - เขียนหนังสือราชการ/เอกสารทางวิชาการ ในเรื่องที่มีเนื้อหาซับซ้อนให้เป็นที่เข้าใจได้อย่างครบถ้วน และตรงกับวัตถุประสงค์ - แนะนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจหลักเทคนิคหรือวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล - ถ่ายทอดเทคนิค การเขียนหนังสือราชการ/เอกสารทางวิชาการ และการนำเสนองานด้วยวาจาที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ร่วมงาน - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และสามารถปรับปรุงระบบวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงวิธีการสื่อสารและระบบงานที่เกี่ยวข้องข้องในการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพ และสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีที่มีอยู่ - นำแนวคิด วิธีการและเทคนิคที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เสนอแนะนโยบายด้านการสื่อสารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมให้หน่วยงานมีระบบการสื่อสารที่ดีและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างสูงสุด
---------------------------	---

CC๐๕	คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)
ความหมาย	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณของพนักงาน และมีวินัยในการปฏิบัติงาน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	<p>มีความซื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาซึ่งพออย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
๒ ขั้นปฏิบัติ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักษาคำพูดของตนเอง มีสัจจะเชื่อถือได้ ไม่ปิดเบื้องอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของหน่วยงาน อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของหน่วยงาน
๓ ขั้นพัฒนา	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
๔ ขั้นก้าวหน้า	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความไม่พึงพอใจหรือเสียประโยชน์
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรฯ และประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ภาคผนวก ข

สรุปพฤติกรรมบ่งชี้แยกตามระดับความเชี่ยวชาญ : MANAGERIAL Competency

MC๐๑	การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)
ความหมาย	กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดและตัดสินใจมองเห็นทางเลือก ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	เรียนรู้และมีความเข้าใจแนวทางการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ - เรียนรู้ เข้าใจ วิธีการ เทคนิคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
๒ ขั้นปฏิบัติ	มีสมรรถนะระดับ ๑ และตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจผลกระทบของปัญหา - ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่ซับซ้อนด้วยตนเอง - ค้นหาสาเหตุของปัญหาและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องประกอบการแก้ปัญหา - รายงานเมื่อพบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยตนเอง
๓ ขั้นพัฒนา	มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และแนะนำให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ <ul style="list-style-type: none"> - ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง - มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
๔ ขั้นก้าวหน้า	มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และแก้ไขปัญหาคับขัน <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม - เป็นแหล่งข้อมูล ถ่ายทอดประสบการณ์ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหา <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ วิธีการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันปัญหาขององค์กร - กำหนดมาตรการ/แนวทางการป้องกันปัญหาในระยะยาวได้ - ส่งเสริมสนับสนุนการให้อำนาจตัดสินใจในกรณีเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

MCo๒	ภาวะผู้นำ (Leadership Skills)
ความหมาย	ความสามารถในการใช้บุคลิกภาพ คุณสมบัติ และความสามารถส่วนบุคคล ในชี้นำ โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	<p>รู้และเข้าใจเป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> - อธิบายถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม - กล่าวเสนอแนะความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ - ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้ตามแนวทางและหลักปฏิบัติที่กำหนด
๒ ขั้นปฏิบัติ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑ และสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นแก้ไขปัญหาร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พุดกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็น แก้ไขปัญหา และมุ่งการทำงานร่วมกัน - ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาร่วมกันกับผู้อื่นได้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
๓ ขั้นพัฒนา	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และเสนอแนวทางการพัฒนาทีม ตัดสินใจร่วมกันกับสมาชิกในทีม การสอนแนะสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอแนวทางการพัฒนาทีมโดยไม่มี การบังคับ แสดงความดีใจและภูมิใจ เมื่อทีมประสบความสำเร็จ - ตัดสินใจร่วมกันกับสมาชิก รวมทั้งให้การสื่อสาร การมอบหมายงาน การแก้ปัญหาร่วมกันกับทีม - สอนแนะสมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน ความมุ่งมั่นทำงานให้ทีมประสบความสำเร็จ
๔ ขั้นก้าวหน้า	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น - ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถเลือกใช้วิธีแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น - ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
๕ ขั้นเชี่ยวชาญ	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง - เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

MCo๓	วิสัยทัศน์ (Visionary Mind)
ความหมาย	ความสามารถในการให้ทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา และโน้มน้าวให้นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
๑ ขั้นเรียนรู้	มีวิสัยทัศน์ <ul style="list-style-type: none"> - รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร - สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าภารกิจที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อองค์กร - ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามองภาพรวมขององค์กรชัดเจน และเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวม
๒ ขั้นปฏิบัติ	มีสมรรถนะระดับ ๑ และนำวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของส่วนงานภายใต้ภาพรวมขององค์กรได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ - รับรู้ เข้าใจและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้ - ให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเสนอแนวทางหรือวิธีการที่จะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
๓ ขั้นพัฒนา	มีสมรรถนะระดับ ๑-๒ และนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และนำไปปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์ <ul style="list-style-type: none"> - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ - เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรยอมรับร่วมกันแล้วกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรให้สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์

<p>๔ ชั้นก้าวหน้า</p>	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๓ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในหน่วยงานนำ วิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ ความสำเร็จ - มีความคิดนอกกรอบ หรือนำเสนอแนวคิดใหม่เพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือ เพื่อพัฒนาองค์กรโดยรวม ซึ่งยังไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน พร้อมทั้งกำหนด เป้าหมายและทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศ
<p>๕ ชั้นเชี่ยวชาญ</p>	<p>มีสมรรถนะระดับ ๑-๕ และนำพาให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับองค์กร - คาดการณ์ได้ว่าองค์กรจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้ง ภายในและภายนอก - คาดการณ์ถึงผลกระทบที่องค์กรอาจได้รับจากภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรได้ ประโยชน์สูงสุดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

ภาคผนวก ค

สรุป COMPETENCY MAPPING.

ระดับค่าคาดหวัง Expectation Levels : สำหรับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้มีการกำหนดค่าคาดหวัง Proficiency Level: ตามระดับตำแหน่งดังต่อไปนี้

ระดับ	องค์ประกอบ	ค่าคาดหวัง Proficiency Level: ตามระดับตำแหน่ง
ระดับ 1	ขั้นเรียนรู้ (Basic Level)	สำหรับพนักงานระดับ 1-3
ระดับ 2	ขั้นปฏิบัติ (Doing Level)	สำหรับพนักงานระดับ 4-5
ระดับ 3	ขั้นพัฒนา (Developing Level)	สำหรับพนักงานระดับ 6
ระดับ 4	ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level)	สำหรับพนักงานระดับ 7-8
ระดับ 5	ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level)	สำหรับพนักงานระดับ 9-11

ระดับค่าคาดหวัง Expectation Levels สำหรับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้มีการกำหนดค่าคาดหวัง Proficiency Level: ตามระดับตำแหน่งดังต่อไปนี้

ระดับ	องค์ประกอบ	ค่าคาดหวัง Proficiency Level: ตามระดับตำแหน่ง
ระดับ 1	ขั้นเรียนรู้ (Basic Level)	-
ระดับ 2	ขั้นปฏิบัติ (Doing Level)	สำหรับพนักงานระดับ 6
ระดับ 3	ขั้นพัฒนา (Developing Level)	สำหรับพนักงานระดับ 7
ระดับ 4	ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level)	สำหรับพนักงานระดับ 8-9
ระดับ 5	ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level)	สำหรับพนักงานระดับ 10-11

ตารางแสดงระดับค่าคาดหวังของแต่ละสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job Mapping)

ระดับตำแหน่ง	Competency							
	Core competency					Managerial competency		
	cc01	cc02	cc03	cc04	cc05	mc01	mc02	mc03
พนักงานระดับ 1-3	1	1	1	1	1			
พนักงานระดับ 4-5	2	2	2	2	2			
พนักงานระดับ 6	3	3	3	3	3	2	2	2
พนักงานระดับ 7	4	4	4	4	4	3	3	3
พนักงานระดับ 8	4	4	4	4	4	4	4	4
พนักงานระดับ 9	5	5	5	5	5	4	4	4
พนักงานระดับ 10	5	5	5	5	5	5	5	5
พนักงานระดับ 11	5	5	5	5	5	5	5	5