

# คุ่มือ

การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คุ่มือสมรรถนะหลัก”



คุ้มมือ

การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คุ้มมือสมรรถนะหลัก”

## คำนำ

คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่ สป. ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ตามโครงการศึกษาวิจัยการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยได้จัดทำเป็นรวม 3 เล่ม ได้แก่

1. คู่มือสมรรถนะหลัก
2. คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. คู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับคู่มือสมรรถนะหลักเล่มนี้ ได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะหลัก 5 รายการ ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลัก กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ ตัวอย่างพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะและกำหนดระดับให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของสมรรถนะที่จะได้มีการนำมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระบบแท่ง) ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

## สารบัญ

	หน้า
1. คำนำ .....	(๗)
2. สารบัญ.....	(๘)
3. บทนำ .....	1
4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง .....	3
5. คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ .....	5
5.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	6
5.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม.....	10
5.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน .....	13
5.4 การบริการเป็นเลิศ.....	16
5.5 การทำงานเป็นทีม.....	20
6. การกำหนดระดับของสมรรถนะหลัก.....	24
7. บทสรุป.....	25
8. ภาคผนวก.....	26

## บทนำ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ตามระบบแท่ง (Broadband) ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดตามสายงานที่ได้มีการยุบ หรือเพิ่มสายงานโดยจะมีการกำหนดครุปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธี Role Profiling เป็น 3 ส่วน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Accountabilities) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น จะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สอง กรอบคุณวุฒิ (Knowledge and Experiences) จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สมฤทธิผล ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สาม กรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Skills and Competencies) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงได้มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบวก หรือตัวอย่างพุติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้การกำหนดตัวบวกชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพุติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะหลัก” โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะหลักและรายละเอียดของสมรรถนะ ในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าว ได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะได้อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
  2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
  3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
  4. การบริการเป็นเลิศ
  5. การทำงานเป็นทีม
-

## มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่ กต. มีมิติที่เห็นชอบให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งออกเป็น 3 – 5 ระดับ โดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่จะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน

ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ มี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ มีรายละเอียด ดังนี้

**1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action)** เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

### ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ “มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร” เพิ่มระดับเป็น “ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย” และวิจัยเพิ่มระดับเป็น “สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น” เป็นต้น

**2. ระดับขนาดของผลกระทบ (Size of Impact)** หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจหมายถึงหั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

### ตัวอย่าง

“สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 “ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด” วนราชการหรือประเภทในภาพรวม นอกจากนั้นระดับ

“สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม” ผู้รับการประเมินได้รับผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 แต่ผู้รับการประเมิน “กึ่งคงอุทิศตน และยึดมั่นในพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้จะเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต” เป็นต้น

**3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity)** หมายถึงการนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสถานที่ต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

#### ตัวอย่าง

“สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน” ระดับ 2 “มีความเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ” และ “ซับซ้อนขึ้นจน “เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น” เป็นต้น

**4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort)** หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

#### ตัวอย่าง

“สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ” จะมีระดับของความพยายามในการแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการ เช่น “รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว” ซึ่งเป็นระดับที่ 2 ของสมรรถนะ แต่หาก “ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป” ก็จะเป็นระดับที่ 3 เป็นต้น

ข้อควรคำนึงถึงในการพิจารณาระดับของต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละสมรรถนะ อาจมีมิติที่ต้องพิจารณารวมกัน 2 - 3 มิติประกอบกันจึงจะสามารถระบุได้ว่าผู้รับการประเมินจะได้ระดับใด เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของขนาดผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ ที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การพิจารณาระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จึงต้องคำนึงถึงในหลายๆ มิติประกอบกันด้วย

## คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

## สมรรถนะ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

### คำจำกัดความ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมื่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยกและท้าทายอีกด้วย

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

- มีความมานะอดทน ขยันหมื่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประسangค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้นไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ

ตามมาตรฐานขององค์กร

- ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร

- หนึ่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตาม มาตรฐานขององค์กร
- คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นอยู่่เสมอ

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่น เกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด**

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่ โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหะนานา般ั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน**

- บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการ พัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และ แตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่าง เห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และ แตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 5 : แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย**

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด กล้าทำ และ กล้าเสี่ยง โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อ เป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

## **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัด “ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร หรือความพยายาม” ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น มานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่จะมาตรงเวลา

โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึง ความต่าง อย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไปสู่ การวัดถึง “สัมฤทธิผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร พยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของงาน ด้วย

จากล่า่ำให้เข้าใจได่ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร พยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุด ก็จะวัดสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังกล่าวนั้นได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี “ความสำเร็จ” อันเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ ในขั้นที่สูงกว่า คือวัดได้ในระดับที่ 2 เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรและความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การ “ปรับปรุงวิธีการ” เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอ หรือการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กว่าเดิม

การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มิได้มุ่งหวังจะวัดเพียง “ความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น แต่ยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

**ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความมานะอดทน ขยันหม่นเพียรความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และ “ความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน” อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการ “กำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้**

**ระดับที่ 5 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผ่านระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในระดับที่ 1 “ความมานะอดทนขยันหม่นเพียร ความพยายาม” ระดับที่ 2 “ผลสำเร็จ” ระดับที่ 3 “การปรับปรุงวิธีการทำงาน” จนถึงระดับที่ 4 “การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง” ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมิน สาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมาย อยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะ ในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้คุณพินิจในการ ตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กร ประกอบส่วนท้องถิ่นท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ**

## สมรรถนะ “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม”

### คำจำกัดความ

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การกิจกรรมขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติดูในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาไว้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรมและปฏิบัติดูกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติดูกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น
- ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

#### **ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ นำร่องความถูกต้องเพื่อองค์กร**

- นำร่องความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- เสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

#### **ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ อุทิศตนเพื่อองค์กร และ ประเทศาติ**

- อุทิศตน นำร่องความถูกต้อง และ ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสียต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน หรืออาจเสียภัยต่อชีวิต
- “ไม่ประพฤติปฏิบัติตามเพื่อน้องลูกหรืออาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศาติเป็นสำคัญ”

#### **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งข้าราชการส่วนห้องคลังถือเป็นที่ต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษาการอบรม หรือการอ่ายในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นในความถูกต้องและมีจริยธรรมการประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้นความถูกต้อง เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่า “นี่ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยอย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “ความถูกต้อง” นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวเป็น คำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมโนสำนึก และไม่จำต้องศึกษาความแตกต่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความถูกต้อง” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติดนให้มี “สังจะ” เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด พูดอย่างไรทำอย่างนั้น กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนห้องถินมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึง “การยึดมั่นในหลักการ” การยึดมั่นในหลักการคือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ จรรยาบรรณของวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง โดยอาจยึดหยุ่นได้ แต่อยู่ในกรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณ แต่หากเป็นการยึดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง

โดยการยึดมั่นในหลักการนี้ อาจกระทบกับผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือการยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่าสามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงได้ก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่สูงมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 กล่าวคือต้องมุ่งเน้นในการ “ยืนหยัดและช่างไรในสิ่งที่ถูกต้อง” ซึ่งในระดับ 3 การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำเนินสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสังจะ และເກາພີດມັນອູ່ໃນหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณ ซึ่งมีลักษณะเป็นการดำเนินตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควรหรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่ในระดับ 4 การ “ยืนหยัดและช่างไรในสิ่งที่ถูกต้อง” คือ การถือขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น เช่น การกล้าหาญที่จะยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนห้องถิน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือการกล้าตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ซึ่งสัมภัย สุจริต แม้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ เป็นต้น

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด คือ การอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนห้องถิน ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อกวนมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน เช่น การย้ายตำแหน่งหน้าที่การทำงาน การกลั่นแกล้งในการปฏิบัติงาน หรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น โดยผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้

## สมรรถนะ “ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน”

### คำจำกัดความ

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยีระบบ กระบวนการการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน**

**ระดับที่ 1 : เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน**

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจเชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน ของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน**

- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดรับกัน สูงสุด

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุง ระบบใหม่มีประสิทธิภาพขึ้น**

- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงาน อื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้ อย่างเหมาะสมทันเวลา

## ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภัยนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อ เทคโนโลยีระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนี้มาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดยืนและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการประเมินในสมรรถนะในระดับนี้มีความ “เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงาน” ของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่ และหมายรวมถึง ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานโดยรู้ถึงสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อนกว่าสมรรถนะในระดับที่ 1 ซึ่งประเมินจากความเข้าใจในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่เท่านั้น แต่ในระดับ 2 เป็นสมรรถนะในการ “เข้าใจความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ” ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากกว่าทำความเข้าใจได้ยากกว่า จึงเป็นสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องเรียนรู้ด้วยช่วงเวลาที่มากกว่า กว่าที่จะได้รู้ หรือกว่าที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ใช้พื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีระบบ หรือกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่สังกัดอยู่ และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ ไปสู่ภาพรวม และสามารถปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานเมื่อข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์แตกต่างจากเดิม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมทันต่อเวลา

ระดับที่ 4 เป็นสมรรถนะในระดับที่จะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจทั้งจากระดับพื้นฐานและระดับที่ต้องสั่งสมประสบการณ์และข้อมูลที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเข้าใจในระดับนี้ คือ ระดับที่ว่าด้วย “การเข้าใจกระแสภัย nok กับผลกระทบต่อระบบ หรือกระบวนการทำงาน” กระแสภัย nok อ กอก เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของรัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น การเข้าใจกระแสภัย nok อยู่ก็ต้อง จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการทำงาน ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

สมรรถนะในระดับที่ 4 ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบ หรือกระบวนการทำงาน และนำมาปรับใช้กับการทำงานของส่วนราชการ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน “เป็นความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร” เป็นความเข้าใจทั้งระบบเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานของส่วนราชการอย่างถ่องแท้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจทั้งระบบและกระบวนการ เป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาในเชิงระบบ บูรณาการระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

## สมรรถนะ “การบริการเป็นเลิศ”

### คำจำกัดความ

การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ หรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้บริการได้

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่นเบียง ไม่แก๊ตัว หรือบด García
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปผู้รับบริการ

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- ค่อยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียเวลาส่วนตน อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

### ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เลี้ยงเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

### **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการเป็นเลิศ ซึ่งมีลักษณะหรือ พฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ “เต็มใจในการให้บริการ และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” ดังนั้น การให้ผู้รับบริการได้รับบริการในการดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน การติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม แจ้งความคืบหน้า รวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต้องเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ “ความเต็มใจ” ที่จะให้บริการ เช่น ที่ว่านั้นด้วย ซึ่งสามารถแสดงให้ปรากฏได้ในกริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีหน้า และภาษาภายที่แสดงออกด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือมากขึ้นกว่าระดับที่ 1 ซึ่ง เป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการเป็นเลิศ คือ “ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น” หรืออาจจะเกิดขึ้น ให้แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือไม่ปดภาระ หรือคุยกันแล้วให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ราชการทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะ ที่ต้องเนื่องແล้า ยังเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการ ได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการและดำเนินการเรื่องต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับ “ที่เกินความคาดหวังทั่วไป” โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้

ข้อที่พึงระวังสำหรับการให้บริการเป็นเลิศในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือก หรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้อง เป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือโน้มน้าว เพื่อประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือ วิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในส่วนของ “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” ซึ่งมีความต่างจากในระดับที่ 3 ในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนได้

ความต่างระหว่างสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ “ที่เกินความคาดหวัง ทั่วไป” ส่วนระดับที่ 4 เป็น “ความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้” โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้นำเสนอหรือให้คำแนะนำบริการที่เป็นประโยชน์และตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุดของการให้บริการเป็นเลิศ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่การให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก่ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้บริการที่เกินความคาดหวังทั่วไป การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือ “การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ” ตามพฤติกรรมตัวอย่างที่แสดงไว้ เช่น การเลี้ยงเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด หรือการปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ หรือนำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ยั่งยืนให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

## สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”

### คำจำกัดความ

การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสามัคันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุ เป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง ในทีมและทำงานในส่วนของตน ได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่น ไม่ได้ร้องขอ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือ ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่ม ได้ดี
- เอื้อเพื่อเพื่อแฝง ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่น และกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิง สร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจ หรือความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและความ จำเป็น

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม**

- เติมใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเติมใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษาภารกิจที่ได้ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ**

- แสดงนำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษาภารกิจที่ได้ระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวม

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ**

- ส่งเสริมความสามัคคีในทีม โดยปราศจากองค์ติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลื่นลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ส่งเสริมหัวหน้ากลั่งใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

**คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ต้อง “รับบทหน้าที่ของตน” ในฐานะ “ผู้ร่วมทีม” ซึ่งจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้ “รับบทหน้าที่ของตน” และ “ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ” เท่านั้น ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงในระดับนี้ เช่น การทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม แต่หากเป็นสมาชิกในทีม และไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

ก็จะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 ก็ตาม ทั้งนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันของทีม ซึ่งอาจจะมีการโต้แย้ง แสดงความไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 1 ยังรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อร่วมงาน หรือสมาชิกในทีมคนอื่น แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอ ก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเน้นในเรื่องการรู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ แต่ในระดับที่ 2 จะเพิ่มพุ่ติกรรมในการทำงานเป็นทีมในมากขึ้น โดยพิจารณาจาก “การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน” และ “การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน” ซึ่งจะมีพุ่ติกรรมเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีม ได้ดี หรือการเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี ซึ่งสมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะเป็นการแสดงถึงความมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงพุ่ติกรรมหรือสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อร่วมงาน สร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีม ได้ดี ไปสู่ระดับของ “การรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม” โดยผู้ที่มีสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 จะเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้จากสมาชิกในทีม ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ และประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงพุ่ติกรรมที่มีบทบาทภาระหน้าที่ต่อทีมเพิ่มมากขึ้น โดย “จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ” โดยเพื่อร่วมทีมหรือสมาชิกในทีมไม่ต้องร้องขอ และยังหมายความถึงการให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจและรักษาภาระที่ดีระหว่างเพื่อร่วมทีมเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยร่วม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติสมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม ที่แสดงผู้นั้นแสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างโดดเด่น ในลักษณะเพื่อบริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ โดยเป็นการสร้างความสามัคคี การทำงานที่เป็นผู้ประสานรอยร้าว หรือคลิกลายแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมหัวญูกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วย โดยพฤติกรรมดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

## การกำหนดระดับของสมรรถนะหลัก

### การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกประเภท (ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการท้องถิ่น และประเภทบริหาร จัดการท้องถิ่น) ตามที่สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นเสนอ กด. ซึ่งสมรรถนะหลักที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมี มีทั้งหมด 5 สมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยในการนำไปใช้ในการประเมินคาดว่าจะมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทและระดับ ดังนี้

ประเภทข้าราชการส่วนท้องถิ่น	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ
1. ประเภททั่วไป	ปฏิบัติงาน	1
	ชำนาญงาน	1
	อาชีวะ	2
2. ประเภทวิชาการ	ปฏิบัติการ	1
	ชำนาญการ	2
	ชำนาญการพิเศษ	3
	เชี่ยวชาญ	4
3. ประเภทอำนวยการ	ต้น	2
	กลาง	3
	สูง	4
4. ประเภทบริหาร	ต้น	3
	กลาง	4
	สูง	5

## บทสรุป

“สมรรถนะ” ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวคิดหรือหลักการซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพุทธิกรรมที่มาจากการบูรณะ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสร้างผลงานได้โดยเด่นที่จะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เรื่องสมรรถนะยังเป็นเรื่องใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่ทัศนะคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบแผนเดิม ซึ่งอาจจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ และการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำไปใช้

คู่มือนี้จึงได้พยายามที่จะอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดในการนำไปใช้ สมรรถนะแต่ละสมรรถนะ ตามคำจำกัดความที่ได้มีการกำหนดขึ้น รวมทั้งยกตัวอย่างพุทธิกรรมของสมรรถนะแต่ละระดับ เพื่อให้ได้เข้าใจความหมายและระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะได้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

# ภาคผนวก

## การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH)

**คำจำกัดความ:** ความตั้งใจ และความขันหมื่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด ยึดถือหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี

- มีความมานะอดทน ขันหมื่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถล่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย
- แสดงความประسังค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้นไป

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานขององค์กร

- ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร
- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร
- คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหะมานะบางบันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

- บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- วิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเลี่ยงโดยอาศัยวิธีทัศน์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

# การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

## (Integrity- ING)

**คำจำกัดความ:** การครอบครองและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การกิจกรรมขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนดไว้
- มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ/ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นมาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาไว้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ต้นเอง
- เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าหาญ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรม และปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น
- ยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างความถูกต้องเพื่ององค์กร

- อธิบายความถูกต้อง ยืนยันด้วยพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
- เลี้ยงสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้การกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่ององค์กร และประเทศชาติ

- อุทิศตน อธิบายความถูกต้อง และยืนยันด้วยพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
- ไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อฉ้อฉลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่ององค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

## ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

### (Organization and Process Understanding – OPU)

**คำจำกัดความ:** ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

#### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานของตน

- เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

#### ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน

- เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดรับกันสูงสุด

#### ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น

- เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
- เมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

#### ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภัย nok ผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยี ระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

- เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนี้มาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- เข้าใจสถานะของระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- เข้าใจและสามารถระบุจุดเด่นและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยี กระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

## การบริการเป็นเลิศ

### (Service Mind – SERV)

**คำจำกัดความ:** การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

#### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

##### ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มืออธิบายไม่ตรึงตัว และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้บริการด้วยความยิ้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน
- ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงานความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัย
- ให้คำแนะนำ และค่อยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
- แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายใต้หน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต้องเนื่องและรวดเร็ว

##### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

- รับเป็นธุรاة ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่ป่วยเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- ค่อยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อดีข้อด้อยไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

##### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- ค่อยให้ข้อมูล ช่วยสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการและดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป
- เสียสละเวลาส่วนตน อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

##### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้ค้นหานักหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

##### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ
- นำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

## การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

**คำจำกัดความ:** การมีจิตสำนึกร่วมกันในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้ล้ำเริ่ด และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- รู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์
- เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- เติมใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเติมใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใดบังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใดบังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษาภารกิจที่ได้ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- แสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษาภารกิจที่ได้ไว้ให้สำเร็จ

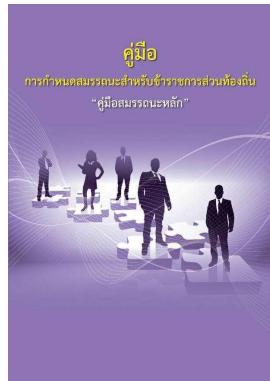
#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ

- ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ
- ประสานรอยร้าว หรือคลื่นลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

## หนังสือคู่มือการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ที่โครงการได้มีการจัดทำ และเผยแพร่)



หนังสือ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง



หนังสือ  
สมรรถะหลัก



หนังสือ  
สมรรถนะจำดำเนินงาน



หนังสือ  
สมรรถนะประจำผู้บริหาร



หนังสือ  
ห้ามเกณฑ์ หนังสือสั่งการ หนังสือตอบข้อหารือ  
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ปี ๒๕๖๗



หนังสือ  
ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการ  
หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติ  
งานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
รวมประกาศกระทรวงที่ไว้ปี พ.ศ.๒๕๖๗ หลักเกณฑ์  
หนังสือสั่งการ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

**สำหรับผู้ที่สนใจ**

ดาวน์โหลดได้ที่ [www.localtrain57.com](http://www.localtrain57.com)

หรือติดต่อ โทร. 098 - 280 - 2693 , 098 - 280 - 2694

Email : localtrain57@hotmail.com

Line ID : Localtrain57 , Localtrain2557