**แบบฟอร์มการบันทึกสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3. สมรรถนะทางการบริหาร**  หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทผู้บริหารเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | | |
| **รายการสมรรถนะ** | **พฤติกรรมการปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมินเลือกสมรรถนะที่ปรากฏ ในเครื่องหมาย 🖵** | **บันทึกร่องรอยคุณภาพ (ระบุข้อมูล สารสนเทศ หลักฐานที่สะท้อนคุณภาพการปฏิบัติงาน)** |
| **1) สภาวะผู้นำ (Leadership)**  **คำจำกัดความ:** ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำ  ของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมายวิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ | ระดับที่กำหนดตามมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง |  |
| **🖵 ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน** |  |
| **🖵ระดับที่ ๑ : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสาร ความเป็นไปโดยตลอด**  🞄 ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ วัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้  🞄 แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ  🞄 อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ |  |
| **🖵ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม และใช้อำนาจอย่างยุติธรรม**  🞄 ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ  🞄 กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น  🞄 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น  🞄 สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  🞄 ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม |  |
| **🖵ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน**  🞄 เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน  🞄 ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วน ราชการ  🞄 จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน |  |
| **🖵ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ**  🞄 กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น  🞄 ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเป็นแบบอย่างที่ดี  🞄 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา |  |
| **🖵ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร**  🞄 สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาล ใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง |  |
| 🞄 เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น |  |
| **2) วิสัยทัศน์ (Visioning)**  **คำจำกัดความ:** ความสามารถ  ในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมาย  การทำงาน  ที่ชัดเจน และความสามารถ  ในการสร้าง  ความร่วมแรง  ร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุ  วัตถุประสงค์ | ระดับที่กำหนดตามมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง |  |
| **🖵ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน** |  |
| **🖵ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของ องค์กร**  🞄 รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้อง หรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร |  |
| **🖵 ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร**  🞄 อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของ ส่วนราชการได้ |  |
| 🞄 แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ |  |
| **🖵 ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์**  🞄 โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์  🞄 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ |  |
| **🖵ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ**  🞄 ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆเพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ |  |
| **🖵ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ ของส่วนราชการเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ**  🞄 กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ  🞄 คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก |  |
| **3) การควบคุมตนเอง**  **คำจำกัดความ:** ความความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจุถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง | ระดับที่กำหนดตามมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง |  |
| **🖵ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน** |  |
| **🖵 ระดับที่ ๑ : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม**  🞄 ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ |  |
| **🖵ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี**  🞄 รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ |  |
| **🖵 ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ถ้อยทีวาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้จะอยู่ในสภาวะที่ถูกยั่วยุ**  🞄 รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวังหรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ  🞄 สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น |  |
| **🖵 ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ**  🞄 สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากสภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  🞄 ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น  🞄 บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน |  |
| **🖵ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ**  🞄 ระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหารวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ  🞄 ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่นๆมีอารมณ์ที่สงบลงได้ |  |
| **4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน**  **คำจำกัดความ:** ความสามารถ  ในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยน  ที่เป็นประโยชน์ รวมถึง  การสื่อสาร  ให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้  การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง | ระดับที่กำหนดตามมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง |  |
| **🖵ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน** |  |
| **🖵ระดับที่ ๑ : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน**  🞄 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น  🞄 เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ |  |
| **🖵 ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น**  🞄 ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น  🞄 สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว |  |
| **🖵 ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน**  🞄 กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ  🞄 เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร  🞄 สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น |  |
| **🖵ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยน ในองค์กร**  🞄 วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน  🞄 เตรียมแผน และติดตามการบริหาร  การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ |  |
| **🖵ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ**  🞄 ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ  🞄 สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ |  |
| **5) การสอนงาน**  **และการมอบหมายงาน**  **คำจำกัดความ:** ความตั้งใจที่  จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่น  ว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจ  ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ | ระดับที่กำหนดตามมาตรฐานสำหรับตำแหน่ง |  |
| **🖵 ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน** |  |
| **🖵ระดับที่ ๑ : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน**  🞄 สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน  🞄 ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆเพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน |  |
| **🖵ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ**  🞄 สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง  🞄 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน |  |
| **🖵 ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน**  🞄 วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  🞄 มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้  🞄 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง |  |
| **🖵ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา**  🞄 สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา  🞄 สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ |  |
| **🖵ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ**  🞄 สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ  🞄 สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ |  |