

## การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานของภาครัฐที่ต้องการความรวดเร็วและผลสัมฤทธิ์โดยรวม และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคคลในภาคราชการที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรอบรู้ มีทักษะความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และรับผิดชอบงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ ก.พ. จึงได้ให้นำสมรรถนะ (Competency) สำหรับข้าราชการเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยเป็นปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์

### 1. ความหมาย

ความหมายของสมรรถนะตามหนังสือฉบับนี้ หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น โดยบุคคลเหล่านี้แสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย และได้ผลงานดีกว่าบุคคลอื่น”

### 2. การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

ให้ส่วนราชการนำเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 1 ลงวันที่ 26 มกราคม 2550 โดยพิจารณาเลือกจากตัวอย่างสมรรถนะที่แนบท้าย หรืออาจกำหนดเลือกใช้สมรรถนะอื่นได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่ง ตัวอย่าง เช่น

- ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (นักวิชาการเกษตร 9 บส.) อาจกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ประกอบด้วย

- (1) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (2) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (4) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (5) จริยธรรม (Integrity)
- (6) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- (7) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ฯลฯ

- ตำแหน่งนักวิชาการคลัง 9 ชช. อาจกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ประกอบด้วย

- (1) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (2) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (4) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (5) จริยธรรม (Integrity)
- (6) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ฯลฯ

### 3. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง

การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. ได้มอบอำนาจให้ส่วนราชการดำเนินการตามหนังสือฉบับนี้ ให้คำนึงถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับที่ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมได้กำหนดไว้ โดยประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบล่วงหน้าตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะเก็บคะแนนได้ตามที่เห็นสมควร และอาจกำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินเพื่อใช้ประกอบการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง หรือเปรียบเทียบในระหว่างผู้มีสิทธิได้รับการพิจารณาแต่งตั้งก็ได้

### 4. ตัวอย่างสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนต่อไปนี้นำมาคิดขึ้นเพื่อจะนำมาสอดคล้องและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำหรับตัวอย่างสมรรถนะ ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเพื่อ เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง

1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือ องค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และ

2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแยกประเด็นออกเป็นส่วยย่อย ๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาของกรณีต่าง ๆ ได้

7) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์ แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

8) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะ สื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่นและทำให้ ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

9) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่ สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10) สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำ ของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวิธีการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร

นอกจากสมรรถนะสำหรับตำแหน่งตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ไว้เป็นแนวทางดังกล่าว ข้างต้น ส่วนราชการอาจกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนี้เพิ่มเติมได้ตามที่ส่วนราชการเห็นสมควร ทั้งนี้ โดยที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการวิเคราะห์งานเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงานนี้ในส่วนราชการ