มาตรฐาน
การกำหนดความรู้ความสามารถ
ทักษะและสมรรถนะ

ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
ประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

มาตรฐาน
การกำหนดความรู้ความสามารถ
ทักษะและสมรรถนะ

ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
ประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ISBN ๙๗๘-๖๑๖-๓๑๖-๐๗๑-๓

จำนวนพิมพ์ ๒๐๐ เล่ม

เจ้าของ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผู้ผลิต ส่วนการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารงานกลาง
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
๖๑ ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐
โทร. ๐ ๒๕๖๑ ๐๗๗๗ หรือ ๐ ๒๕๗๙ ๖๖๖๖ ต่อ ๑๑๓๕
โทรสาร. ๐ ๒๕๗๙ ๙๕๓๕

จัดพิมพ์ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
๗๙ ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐
โทร. ๐ ๒๕๖๑ ๔๕๖๗ หรือ ๐ ๒๕๖๑ ๔๕๙๐-๖

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช.
มาตรฐานการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช.-- กรุงเทพฯ : กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช, ๒๕๕๖.
๑๙๔ หน้า.
๑. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

๖๕๘.๓
ISBN ๙๗๘-๖๑๖-๓๑๖-๐๗๑-๓

คำนำ

ผลการศึกษาโครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งหลักสมรรถนะเป็นหลักสำคัญหนึ่งของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่

การวาง “ระบบสมรรถนะ” จากผลการศึกษาเล่มนี้ ซึ่งข้าราชการในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ จากการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครอบคลุมความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และครอบคลุมทุกสายงาน และลักษณะงานของข้าราชการในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แต่การผลักดันให้ระบบสมรรถนะสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลในทางปฏิบัติ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ต้องมีการวางระบบต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทุกหน่วยงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งผู้จัดทำจะได้เสนอไว้ในตอนท้ายของบทสรุปผลการดำเนินการ

ผู้จัดทำ
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
พฤษภาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	I
สารบัญ	II
สารบัญภาพ	V
สารบัญตาราง	VI
บทที่ ๑ บทนำ (Introduction)	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๓
๑.๓ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	๓
๑.๔ ระยะเวลาในการดำเนินการ	๔
๑.๕ งบประมาณดำเนินการ	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
๑.๗ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	๕
๑.๘ คำสำคัญ (keyword)	๖
บทที่ ๒ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	
๒.๑ ประวัติ	๘
๒.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก	๘
๒.๓ ภารกิจ	๙
๒.๔ โครงสร้างส่วนราชการ	๑๐
๒.๕ สายงาน ลักษณะงาน และอัตรากำลัง	๑๓
๒.๖ ยุทธศาสตร์และแผนงาน	๓๑
๒.๗ สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน	๓๔
บทที่ ๓ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)	
๓.๑ หลักการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่	๓๗
๓.๒ ความหมายของสมรรถนะ	๓๘
๓.๓ ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ	๔๑
๓.๔ ความสำคัญของสมรรถนะ	๔๕

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
๓.๕	ข้าราชการพลเรือนกับสมรรถนะ (Competency)	๔๕
๓.๖	คุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะ	๔๗
๓.๗	ประเภทของสมรรถนะ	๔๘
๓.๘	กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์การ	๕๑
๓.๙	เวลาในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ	๕๓
๓.๑๐	วิธีการศึกษาสมรรถนะ	๕๓
๓.๑๑	การวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในองค์การ	๕๔
๓.๑๒	เทคนิควิธีการกำหนดสมรรถนะ	๖๐
๓.๑๓	ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ	๖๑
๓.๑๔	ประโยชน์ของสมรรถนะ	๖๓
๓.๑๕	สรุปผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖๖
บทที่ ๔ วิธีการดำเนินการ (Methodology)		
๔.๑	หน่วยในการศึกษา (Unit of Analysis)	๖๗
๔.๒	คำถามในการศึกษา (Study Question)	๖๗
๔.๓	กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)	๖๗
๔.๔	ขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะ	๖๘
๔.๕	สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ	๗๐
๔.๖	วิธีการศึกษา	๗๑
บทที่ ๕ ผลการดำเนินการ (Results)		
๕.๑	มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป	๗๓
๕.๒	มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ	๙๗
๕.๓	มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ	๑๒๘
๕.๔	มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร	๑๓๕

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๖ สรุปผลการดำเนินการ (Conclusion)

๖.๑ สรุปผลการดำเนินการ ๑๓๘

๖.๒ ข้อเสนอแนะ ๑๕๔

๖.๓ สรุป ๑๕๗

บรรณานุกรม ๑๕๘

ภาคผนวก ๑๖๑

พจนานุกรมความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ (Competency Dictionary) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ๑๖๒

พจนานุกรมความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่ง ๑๖๓

๑. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน ๑๖๓

๒. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๑๖๔

พจนานุกรมทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ๑๖๕

๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๑๖๕

๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๑๖๕

๓. ทักษะการคำนวณ ๑๖๖

๔. ทักษะการจัดการข้อมูล ๑๖๖

พจนานุกรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ๑๖๗

๑. สมรรถนะหลัก ๑๖๗

๒. สมรรถนะทางการบริหาร ๑๗๒

๓. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๑๗๘

คณะผู้จัดทำ ๑๙๔

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ ๒.๑	แสดงโครงสร้างของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	๑๒
ภาพที่ ๒.๒	แสดงกรอบโครงสร้างและอัตรากำลังของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	๓๐
ภาพที่ ๒.๓	แสดงแผนที่แสดงกลุ่มป่าที่สำคัญในประเทศไทย	๓๓
ภาพที่ ๓.๑	แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	๔๔
ภาพที่ ๓.๒	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร	๕๒
ภาพที่ ๔.๑	แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)	๖๘

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	แสดงสายงานข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	๑๓
๔.๑	แสดงกำหนดการจัดทำระบบสมรรถนะข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	๗๒
๕.๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)	๗๔
๕.๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)	๗๕
๕.๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)	๗๖
๕.๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)	๗๗
๕.๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)	๗๘
๕.๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)	๗๙
๕.๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)	๘๐
๕.๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา)	๘๑
๕.๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๘๒
๕.๑๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานพัสดุ	๘๓
๕.๑๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานสถิติ	๘๔
๕.๑๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๘๕

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๕.๑๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๘๖
๕.๑๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ	๘๗
๕.๑๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างโยธา	๘๘
๕.๑๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างสำรวจ	๘๙
๕.๑๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างเครื่องกล	๙๐
๕.๑๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า	๙๑
๕.๑๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างเทคนิค	๙๒
๕.๒๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างเขียนแบบ	๙๓
๕.๒๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างศิลป์	๙๔
๕.๒๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างพิมพ์	๙๕
๕.๒๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นายช่างภาพ	๙๖
๕.๒๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)	๙๘
๕.๒๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)	๙๙
๕.๒๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)	๑๐๐

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๕.๒๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)	๑๐๑
๕.๒๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)	๑๐๒
๕.๒๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)	๑๐๓
๕.๓๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)	๑๐๔
๕.๓๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา)	๑๐๕
๕.๓๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานการเจ้าหน้าที่)	๑๐๖
๕.๓๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานฝึกอบรม)	๑๐๗
๕.๓๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๑๐๘
๕.๓๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป	๑๐๙
๕.๓๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑๑๐
๕.๓๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการสถิติ	๑๑๑
๕.๓๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนิติกร (ลักษณะงานกฎหมาย)	๑๑๒
๕.๓๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนิติกร (ลักษณะงานวินัย)	๑๑๓
๕.๔๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑๑๔

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๕.๔๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์	๑๑๕
๕.๔๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักกีฏวิทยา	๑๑๖
๕.๔๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งบรรณารักษ์	๑๑๗
๕.๔๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายสัตวแพทย์	๑๑๘
๕.๔๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล	๑๑๙
๕.๔๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งวิศวกรโยธา	๑๒๐
๕.๔๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งสถาปนิก	๑๒๑
๕.๔๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์	๑๒๒
๕.๔๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี	๑๒๓
๕.๕๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ	๑๒๔
๕.๕๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่	๑๒๕
๕.๕๒	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๑๒๖
๕.๕๓	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย	๑๒๗
๕.๕๔	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการกองนิติการ (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านนิติการ)	๑๒๙

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๕.๕๕	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิชาการป่าไม้)	๑๓๐
๕.๕๖	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรม	๑๓๑
๕.๕๗	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิชาการป่าไม้)	๑๓๒
๕.๕๘	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง	๑๓๓
๕.๕๙	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักแผนงานและสารสนเทศ	๑๓๔
๕.๖๐	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งรองอธิบดี	๑๓๖
๕.๖๑	แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งอธิบดี	๑๓๗
๖.๑	แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	๑๔๓

บทนำ
(Introduction)

บทที่ ๑

สมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ด้วยคำจำกัดความนี้สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ซึ่งตามโมเดลของการวิจัยสมรรถนะจึงเป็นตัวแปรเกณฑ์ (Criteria) ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนาย (Predictors) เกณฑ์ ดังนั้นในการคัดเลือกองค์การต้องเน้นการวัดที่ตัวแปรทำนาย ซึ่งโดยทั่วไปคือ การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง และอาจใช้หลักการค้นหาพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในโมเดลสมรรถนะเพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้การคัดเลือกได้ผู้ที่มีความน่าจะเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นมากที่สุด สำหรับตัวแปรเกณฑ์ หรือสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการนั้นใช้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ และบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการตามที่กำหนดไว้ในโมเดลสมรรถนะดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการด้วย

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Asset) ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น

จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจากสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอสจำกัด(มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ฯลฯ ในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเอง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น จะกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน ๕ สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และได้เริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ เป็นต้นมา

นอกจากนั้น แผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กำหนดให้ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร (Career Path) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงตำแหน่งสูงสุดที่สามารถก้าวหน้าไปได้ และสามารถวางแผนความ

ก้าวหน้าในอาชีพของตนได้ ทำให้มีโอกาสสำรวจสมรรถนะ ความถนัด และความสนใจของตนเองว่าเหมาะสมกับลักษณะงานแบบใดในหน่วยงาน และสามารถเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่จะก้าวต่อไปในอนาคต ซึ่งนอกจากจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงมีความจำเป็นต้องมีโครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ขึ้น เพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ในแต่ละสายงานและในแต่ละระดับของตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

๑) เพื่อให้ข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ตลอดจนกระบวนการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ

๒) เพื่อให้ข้าราชการและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในแต่ละสายงานให้ถูกต้องและเป็นระบบ

๓) เพื่อนำเอาระบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๔) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๑.๓ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

๑) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

๒) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๕๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๘) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ

๔) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล HR๓ องค์กรต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP๓ ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑.๔ ระยะเวลาในการดำเนินการ

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีระยะเวลาในการดำเนินการรวม ๓ เดือน คือ ระหว่างวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๕๕ - วันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๕

๑.๕ งบประมาณดำเนินการ

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ใช้งบประมาณจากงบดำเนินงาน (ค่าใช้สอย) แผนงานอนุรักษ์และจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ผลผลิตที่ ๑ พื้นที่ป่าอนุรักษ์ได้รับการบริหารจัดการ กิจกรรมอนุรักษ์ ฟื้นฟู และพัฒนาป่าไม้ (กิจกรรมงานบริหารทั่วไป) ส่วนการเจ้าหน้าที่ รวมเป็นเงิน ๑๖๕,๖๐๐ บาท (หนึ่งแสนหกหมื่นห้าพันหกร้อยบาทถ้วน)

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ

๑) ประโยชน์ต่อองค์การ

(๑) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

(๒) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สามารถลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักสมรรถนะ และแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรไปเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

(๓) ความสามารถเชิงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้เกิดสมรรถนะในการแข่งขันต่อไป

๒) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

(๑) ผู้บริหารของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่สอดรับกับระบบคุณธรรม (Merit System)

(๒) ผู้บริหารของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความต้องการของหน่วยงานและองค์การได้

(๓) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ข้าราชการ

๓) ประโยชน์ต่อข้าราชการ

(๑) สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญของข้าราชการในทุกระดับและทุกสายงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานที่แท้จริง

(๒) ข้าราชการทุกคนสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานเชิงสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

(๓) ข้าราชการทุกคนและทุกสายงานอาชีพของกรม สามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานได้

๑.๗ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ คือ

๑) ตัวชี้วัดระดับผลผลิต : กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีระบบสมรรถนะที่ใช้เป็นมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับตำแหน่งงาน

๒) ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ : ข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม และผ่านตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

๑.๘ คำสำคัญ (Keyword)

๑) สมรรถนะ (Competency) : หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะของบุคคล (Other characteristics) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

๒) ความรู้ความสามารถ (Knowledge and Capability) : หมายถึง ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่องหรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่างนี้เป็นสิ่งสนใจหลักของวิชาปรัชญา และมีสาขาที่ศึกษาด้านนี้โดยเฉพาะเรียกว่าญาณวิทยา (epistemology) ความรู้ในทางปฏิบัติ มักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน และถูกปรับเปลี่ยนและจัดการได้ในหลายๆ แบบ

๓) ทักษะที่จำเป็นในงาน (Skills) : หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

๔) ความสามารถ (Abilities) : หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ การปฏิบัติ การรับรู้ และทักษะอื่นๆ ของบุคคล ส่วนมากแล้วมักเกี่ยวข้องกับลักษณะทางร่างกาย การเคลื่อนไหว และปฏิกิริยาของบุคคลที่พึงมีความสมบูรณ์พร้อม ณ วันที่สมัครงาน

๕) คุณลักษณะของบุคคล (Other characteristics) : หมายถึง บุคลิกภาพ ทัศนคติ แรงจูงใจ ค่านิยม และความสนใจที่บุคคลแต่ละคนมีได้แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์

๖) สมรรถนะหลัก (Core Competency) : หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ในที่นี้หมายถึงสมรรถนะกลางที่ใช้ร่วมกันหลายตำแหน่ง เช่น การทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกการให้บริการ

๗) สมรรถนะเฉพาะทาง/เฉพาะกลุ่ม (Functional Competency) : หมายถึง สมรรถนะเฉพาะทาง/เฉพาะกลุ่ม เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละกลุ่มงาน เช่น กลุ่มบริหาร กลุ่มวิชาการ

๘) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specific Competency) : หมายถึง สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเน้นถึงตัวบุคคลว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องปฏิบัติตัวอย่างไร เช่น นักบัญชีต้องมีความละเอียด

๙) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) : หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งบริหารนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

บทที่ ๒ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(Department of National Parks, Wildlife and Plant Conservation)

๒.๑ ประวัติ

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นกรมใหม่ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตั้งขึ้นมาเมื่อ พ.ศ.๒๕๔๕ โดยแยกงานจากกรมป่าไม้ ภายใต้หลักกำหนดให้งานป่าเศรษฐกิจสังกัดอยู่กับกรมป่าไม้ งานอนุรักษ์และการคุ้มครองทรัพยากรป่าไม้ไปสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีภารกิจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ส่งเสริม และฟื้นฟู ทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในเขตพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์ โดยการควบคุม ป้องกัน พื้นที่ป่าอนุรักษ์เดิมที่มีอยู่และพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมให้กลับสมบูรณ์ ด้วยกลยุทธ์การส่งเสริม กระตุ้นและปลุกจิตสำนึกให้ชุมชนมีความรู้สึกหวงแหน และการมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพยากรท้องถิ่น เพื่อเป็นการรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความหลากหลายทางชีวภาพ สำหรับเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร แหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า แหล่งอาหาร แหล่งนันทนาการและการท่องเที่ยวทางธรรมชาติของประชาชนและประเทศชาติ

๒.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานตามภารกิจภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ : “ผืนป่าหลากหลาย สัตว์ป่ามากมาย ป่าไม้ยั่งยืน”

พันธกิจ :
๑) อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่อนุรักษ์
๒) วิจัย และให้บริการด้านวิชาการ
๓) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างยั่งยืนโดยการมีส่วนร่วม
๔) บริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติ

ค่านิยมองค์การ : P R O T E C T = คุ้มครองรักษา
P = Participation หมายถึง ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

R = Relevance	หมายถึง	งานที่ทำตรงภารกิจ
O = Outcome	หมายถึง	มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นหลัก
T = Team	หมายถึง	ทำงานเป็นทีม
E = Efficiency	หมายถึง	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
C = Conservation	หมายถึง	อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้คงความอุดมสมบูรณ์สามารถใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
T = Technology	หมายถึง	นำวิทยาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๓ ภารกิจ

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีภารกิจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ สงวน คุ้มครอง ฟื้นฟู ดูแล ส่งเสริมและทำนุบำรุงทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การจัดให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยการป้องกันพื้นที่ป่าอนุรักษ์ที่มีอยู่เดิมและฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรมให้กลับสมบูรณ์ด้วยกลยุทธ์การส่งเสริม กระตุ้น และปลุกจิตสำนึกให้ชุมชนมีความรู้สึกหวงแหนและมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อเป็นการรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความหลากหลายทางชีวภาพ สำหรับเป็นแหล่งต้นน้ำลำธารแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า แหล่งอาหาร แหล่งนันทนาการและการท่องเที่ยวทางธรรมชาติของประชาชน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) อนุรักษ์ คุ้มครอง ดูแล รักษาทรัพยากรป่าไม้ และสัตว์ป่าให้สมบูรณ์และสมดุลตามธรรมชาติ โดยให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนที่เกิดประโยชน์สูงสุดทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

๒) ฟื้นฟู แก้ไข ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และระบบนิเวศในพื้นที่ป่าไม้

๓) ควบคุม กำกับดูแล ป้องกันการบุกรุก การทำลายป่า และการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔) ศึกษา วิจัย และพัฒนาวิธีการอนุรักษ์ การบริหารจัดการ และการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่าและความหลากหลายทางชีวภาพ

๕) กำหนดมาตรการและมาตรฐานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ การบริหารจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

๖) บริการข้อมูลสารสนเทศและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านป่าไม้

๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๔ โครงสร้างส่วนราชการ

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้แบ่งโครงสร้างส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น ๒ กอง และ ๒๔ สำนัก ดังนี้

๑) สำนักบริหารงานกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสารบรรณ งานช่วยอำนวยการ และงานเลขานุการ จัดระบบงานและบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรม ความรู้ความก้าวหน้า และผลงานของกรม

๒) กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับอนุรักษ์รักษา และขยายพันธุ์พืชป่าที่หายากและใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทยให้เป็นไปตามสนธิสัญญาที่เกี่ยวข้อง ควบคุมและตรวจสอบการส่งออก นำเข้า หรือนำส่งต่อเพื่อการค้าซึ่งชนิดพันธุ์ของสัตว์ป่าที่ระบุไว้ในบัญชีของอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศซึ่งชนิดสัตว์ป่าและพืชป่าที่ใกล้สูญพันธุ์ (CITES)

๓) กองนิติการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการป่าไม้ วินิจฉัย ทำนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดทางแพ่งและทางอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม

๔) สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแผนปฏิบัติงาน และกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาไฟป่า และการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดตามกฎหมายเกี่ยวกับการป่าไม้

๕) สำนักแผนงานและสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาและวิเคราะห์แผนงานและโครงการ การตั้งงบประมาณประจำปี เร่งรัดติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ โครงการพระราชดำริ และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านป่าไม้และสารสนเทศของกรม

๖) สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศด้านภูมิสารสนเทศทรัพยากรป่าไม้ การแปลความข้อมูลจากภาพถ่ายทางอากาศและภาพถ่ายจากดาวเทียม วางแผน และประสานงานเกี่ยวกับการฟื้นฟูพื้นที่ป่าอนุรักษ์ในโครงการพัฒนาและโครงการฟื้นฟูป่าไม้ต่าง ๆ ที่เสื่อมโทรมของประเทศ และควบคุม กำกับ และกำหนดมาตรฐานด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และภูมิทัศน์และสำรวจรังวัดแนวเขตที่ดินป่าไม้

๗) สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัย ทางกีฏวิทยาและพฤกษศาสตร์ป่าไม้ รวมทั้งระบบนิเวศวิทยาสิ่งแวดล้อมป่าไม้ และความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่ออนุรักษ์รักษา และขยายพันธุ์พืชและการปรับปรุงบำรุงพันธุ์ไม้ป่า ตลอดจนถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่หน่วยปฏิบัติ และประชาชนทั่วไป

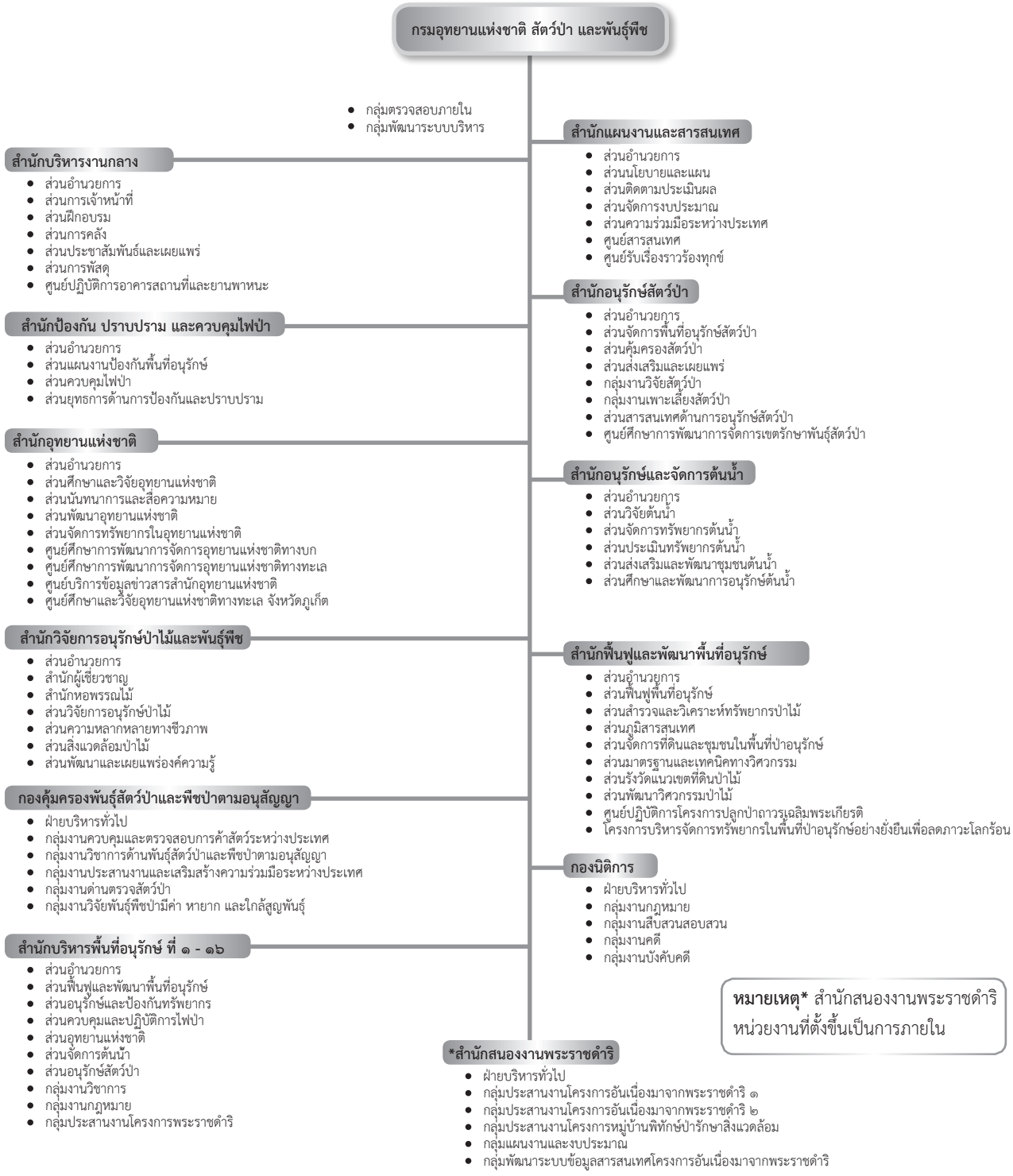
๘) สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย กำหนดนโยบาย ทิศทาง มาตรการ และแผนแม่บทการบริหารจัดการอนุรักษ์และฟื้นฟูพื้นที่ต้นน้ำ การอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่ต้นน้ำ ตลอดจนการจัดระเบียบและพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนบนพื้นที่ต้นน้ำ

๙) สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนดำเนินการสงวน คุ้มครอง และอนุรักษ์สัตว์ป่า ค้นคว้า วิจัย ทดลอง และพัฒนาวิชาการด้านสัตว์ป่า ตลอดจนถ่ายทอดเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงและการอนุรักษ์สัตว์ป่า

๑๐) สำนักอุทยานแห่งชาติ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประกาศจัดตั้งพื้นที่ ขยายและเพิกถอนพื้นที่ที่กำหนดให้เป็นอุทยานแห่งชาติ การคุ้มครองและดูแลรักษาอุทยานแห่งชาติ วางแผนและออกแบบพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวและนันทนาการ ตลอดจนการจัดการพื้นที่เพื่อการบริการการท่องเที่ยว

๑๑)–๒๖) สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ ที่ ๑-๑๖ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ กำหนดแผนบริหารจัดการในเขตพื้นที่อนุรักษ์ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ป่าไม้และการจัดการพื้นที่ป่าไม้อนุรักษ์ ในลักษณะงานสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า งานอุทยานแห่งชาติ งานอนุรักษ์พื้นที่ต้นน้ำลำธาร งานจัดการไฟป่า งานป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายในพื้นที่อนุรักษ์ งานควบคุมตามกฎหมายป่าไม้ และงานตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

โดยแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๒.๑ แสดงโครงสร้างของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๒.๕ สายงาน ลักษณะงาน และอัตรากำลัง

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีสายงานและอัตรากำลังปฏิบัติภารกิจของกรม จำนวน ๔๑ สายงาน และมีกรอบอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น ๔,๐๒๐ ตำแหน่ง โดยมีกำลังคนปฏิบัติงานจริง ๓,๖๓๘ คน ดังนี้

๑) สายงานและลักษณะงาน ก.พ.ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ จำนวน ๔๒ สายงาน แต่สายงานพยาบาลเทคนิค ไม่มีการกำหนดตำแหน่งในสายงานนี้แล้ว จึงมีสายงานที่ใช้อยู่จริง จำนวน ๔๑ สายงาน ซึ่งมีลักษณะงาน ประกอบด้วย

ตารางที่ ๒.๑ แสดงสายงานข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๑.	นักบริหาร	บริหาร - ระดับต้น - ระดับสูง	ปฏิบัติงานบริหารราชการประจำของส่วนราชการระดับกระทรวงหรือระดับกรม ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนบริหารราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับราชการในหน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารและบังคับบัญชาทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้น ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๒.	ผู้ตรวจราชการกรม	อำนวยการ - ระดับสูง	ปฏิบัติงานตรวจราชการในฐานะผู้ตรวจราชการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตรวจและเร่งรัดการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับกรมต่าง ๆ ทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และตามนโยบาย แผนงาน โครงการของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี หรือคำสั่งการของนายกรัฐมนตรี คำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ และพิจารณาข้อคิดเห็นประกอบในการกำหนดนโยบาย แผนงาน การบริหารงานบุคคล งบประมาณ รวมทั้งสืบสวนสอบสวน หรือสอบข้อเท็จจริง สืบสวน สดับตรับฟังเหตุการณ์ เสนอแนะ ติดต่อประสานงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตรวจเยี่ยมหรือดำเนินการอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ผล สมประโยชน์ต่อทางราชการตามที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓.	ผู้อำนวยการ	อำนวยการ - ระดับสูง	ปฏิบัติงานด้านอำนวยการปฏิบัติราชการและบริหารจัดการงานในราชการประจำ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๔.	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	อำนวยการ - ระดับต้น - ระดับสูง	ปฏิบัติงานด้านอำนวยการปฏิบัติราชการและบริหารจัดการงานในราชการประจำ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ในงานที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญงานเฉพาะด้าน ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๕.	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ - เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงานตรวจสอบป้องกันการรั่วไหลเสียหายในการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของทางราชการ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การงบประมาณ การเงินการบัญชี การพัสดุ ของหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการให้สอดคล้องกับแผนงาน โครงการและนโยบายของส่วนราชการ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการประเมินประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายใน และเทคนิควิธีการตรวจสอบ เสนอแนะนโยบายและแนวทางการตรวจสอบมาตรการ การควบคุมภายใน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๖.	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ - เชี่ยวชาญ	ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์และดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรอื่น การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ การรักษา จรรยาและวินัย การออกจากราชการ การคุ้มครองระบบคุณธรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๗.	นิติกร	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางกฎหมาย ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการพิจารณา วินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่าง และพิจารณาตรวจร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จัดทำนิติกรรม รวบรวมข้อเท็จจริง และพยานหลักฐานเพื่อดำเนินการทางคดี การสอบสวน ตรวจพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ และการร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๘.	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางโสตทัศนศึกษา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ นำมาดัดแปลงและเผยแพร่ในรูปแบบของโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ การเลือกใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ในการบรรยาย การประชุม การฝึกอบรม และนิทรรศการผลการปฏิบัติงานตามโครงการ และแผนงานของส่วนราชการต่าง ๆ การควบคุมการใช้ การจัดหาและการเก็บรักษาโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๙.	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางโสตทัศนศึกษา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการติดตั้ง ใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ในการประชุม ฝึกอบรม สัมมนา และการแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ตลอดจน การจัดหา จัดทำ เก็บรักษา และซ่อมแซมโสตทัศนูปกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๐.	นักวิเทศสัมพันธ์	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับองค์การโลก องค์การระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ หน่วยชำนัญพิเศษต่าง ๆ ตลอดจนการแปลเอกสารและร่างโต้ตอบหนังสือภาษาต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๑.	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณา เสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ รวมถึงประเด็นปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการของส่วนราชการ หรือใช้เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับประเทศ แล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๑๒.	บรรณารักษ์	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ	ปฏิบัติงานบรรณารักษ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหาและคัดเลือกหนังสือเข้าห้องสมุด วิเคราะห์และจัดหมวดหมู่หนังสือ ทำบัตรรายการ ทำบรรณานุกรม ทำดรรชนี ทำสาระสังเขป จัดทำคู่มือการศึกษาค้นคว้าหนังสือในห้องสมุด ให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุด จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน ศึกษาค้นคว้า การจัดระบบงานที่เหมาะสมของห้องสมุด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๓.	นักวิชาการเงินและบัญชี	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ การบัญชีทั่วไปของส่วนราชการ การศึกษา วิเคราะห์ ติดตามประเมินผล การใช้จ่ายเงิน การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและบัญชี การวิเคราะห์งบประมาณ การพัฒนาระบบงานคลัง ตรวจสอบความถูกต้องของการลงบัญชีประเภทต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๔.	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส	ปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติค่อนข้างยากเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณและการบัญชีทั่วไปของส่วนราชการ เช่น การตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่ายเงิน ลงบัญชี ทำรายงาน การบัญชี รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการขอจัดตั้งงบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี ทำหนังสือชี้แจง โต้ตอบ ด้านงบประมาณ พิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๑๕.	เจ้าพนักงานธุรการ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส	ปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการร่าง โต้ตอบ บันทึก ย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือ การดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารสิทธิ์ในทรัพย์สินของทางราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ การตรวจสอบหรือเปลี่ยนแปลงรายการและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของทางราชการ การรวบรวมข้อมูลหรือจัดเตรียมเอกสาร การเตรียมการประชุมและจดบันทึกรายงานการประชุม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๖.	นักวิชาการพัสดุ	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ	ปฏิบัติงานทางวิชาการพัสดุ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของพัสดุเพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพการร่างสัญญาซื้อและสัญญาจ้าง การเสนอความเห็นเกี่ยวกับพัสดุ การวางระบบเกี่ยวกับระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานด้านการพัสดุ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๗.	เจ้าพนักงานพัสดุ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางการพัสดุทั่วไปของส่วนราชการ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหา จัดซื้อ การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การทำบัญชีทะเบียนพัสดุ การเก็บรักษาใบสำคัญหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ การแทงจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด การทำสัญญา การต่ออายุสัญญาและการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อ หรือสัญญาจ้าง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๑๘.	นักวิชาการเผยแพร่	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิชาการเกี่ยวกับการเผยแพร่กิจกรรมและความรู้ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิชาการในการเผยแพร่กิจกรรมความเคลื่อนไหว ตลอดจนวิทยาการใหม่ ๆ ของส่วนราชการทางสื่อมวลชน เช่น ทางวิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เอกสารหรือสิ่งตีพิมพ์ เป็นต้น จัดนิทรรศการซึ่งต้องใช้โสตวัสดุ เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ และการเผยแพร่โดยทางอื่น ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์ทางวิชาการ เพื่อปรับปรุงวิธีการและการดำเนินงานเผยแพร่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๑๙.	เจ้าพนักงานเผยแพร่	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการช่วยปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ ข่าวสารความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือของรัฐบาล หรือนโยบายของรัฐบาล รวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ช่วยจัดทำเอกสารข่าวสาร เพื่อนำออกเผยแพร่ ช่วยสำรวจและรวบรวมความคิดเห็นของประชาชน รวมตลอดถึงการปฏิบัติงานบริการด้านประชาสัมพันธ์ในการติดต่อ ต้อนรับ อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ ให้ความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป ชี้แจง ตอบปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๐.	นักวิชาการสถิติ	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิชาการสถิติ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้วิชาการทางด้านสถิติ เช่น การกำหนดมาตรฐานสถิติ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติและควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และเทคนิคการปฏิบัติการทางสถิติ การวางแผนการจัดทำสถิติ รวมทั้งการดำเนินการส่งเสริมวิชาการสถิติ และ ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๒๑.	เจ้าพนักงานสถิติ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางการจัดทำสถิติ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ การตรวจสอบความแนบนัยและความสมบูรณ์ของข้อมูลสถิติ การลงรายการตารางและจัดทำตารางรายงานสถิติ จัดทำรายงานสถิติ จัดทำทะเบียนแบบ ช่วยในการจัดทำแผนที่เพื่องานสถิติ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๒.	นายช่างเขียนแบบ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างเขียนแบบ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเขียนแบบและคัดลอกแบบ แปลนของทางอาคาร เขื่อน สะพาน และสิ่งก่อสร้างอื่นๆ เขียนแผนที่ต่างๆ เช่น แผนที่แสดงเส้นทาง แนวทาง หรือภูมิประเทศ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๓.	วิศวกรเครื่องกล	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิศวกรรมเครื่องกล ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบและคำนวณด้านวิศวกรรมเครื่องกล การควบคุมและอำนวยการสร้างในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล การค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ทดสอบ หาข้อมูลและสถิติต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ประกอบการตรวจสอบวินิจฉัยงานวิศวกรรมเครื่องกล การวางโครงสร้างหรือประกอบสิ่งใด ๆ ในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล การอำนวยการติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในด้านวิศวกรรมเครื่องกล การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบที่เกี่ยวกับงานในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล ซึ่งงานดังกล่าวข้างต้นนี้ต้องมีลักษณะ ขนาด หรืออยู่ในประเภทตามที่กำหนดไว้สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพวิศวกรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๒๔.	นายช่างเครื่องกล	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างเครื่องกล ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับตรวจ ทดสอบ สร้าง ซ่อม ประกอบ ดัดแปลง ติดตั้ง และบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องยนต์ เครื่องทุ่นแรง และเครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวกับโลหะ ควบคุมการทำงานของเครื่องจักร เครื่องยนต์ ตลอดจนแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น จัดเก็บรักษา เบิกจ่าย เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การคำนวณรายการและประมาณราคาในการดำเนินงานดังกล่าว เป็นต้น หรือตำแหน่งที่ปฏิบัติงานบริหารด้านช่างเครื่องกลในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง แผนก และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๕.	วิศวกรโยธา	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิศวกรรมโยธา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบและคำนวณด้านวิศวกรรมโยธา การค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ทดสอบ หาข้อมูลและสถิติต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ประกอบการตรวจสอบวินิจฉัยงานวิศวกรรมโยธา การวางโครงการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรมโยธา การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบที่เกี่ยวกับงานในสาขาวิศวกรรมโยธา ซึ่งงานดังกล่าวข้างต้นนี้ต้องมีลักษณะ ขนาด หรืออยู่ในประเภทตามที่กำหนดไว้สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพวิศวกรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๒๖.	นายช่างโยธา	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างโยธา ซึ่งได้แก่งานช่างสำรวจ งานช่างรังวัด งานช่างเขียนแบบ และงานช่างก่อสร้าง ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติค่อนข้างยากเกี่ยวกับการออกแบบด้านช่างโยธา การคำนวณแบบด้านช่างโยธา การควบคุม การก่อสร้างด้านช่างโยธา การวางโครงการก่อสร้างในงานด้านช่างโยธา การให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบที่เกี่ยวกับงานด้านช่างโยธา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๗.	สถาปนิก	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางสถาปัตยกรรม ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบ เขียนแบบ แก้ไขแบบแปลนอาคาร สิ่งก่อสร้างต่างๆ รวมทั้งแบบแปลนต่างๆ เกี่ยวกับผังเมือง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๒๘.	นายช่างสำรวจ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างสำรวจ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสำรวจเพื่อหาระยะ ระดับ มุม ลักษณะและขนาดของภูมิประเทศ การหาค่าพิกัดของจุดตำแหน่งต่างๆ การทำบันทึกข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่ได้จากการสำรวจ การทำแผนที่แบบต่างๆ โดยอาศัยข้อมูลจากการสำรวจ การสำรวจและคำนวณราคาที่ดิน ทรัพย์สิน เพื่องานจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน เป็นต้น หรือตำแหน่งที่ปฏิบัติงานบริหารด้านช่างสำรวจในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ระดับแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๒๙.	นายช่างศิลป์	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างศิลป์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการร่างและออกแบบทั่วไปการจัดทำภาพฉากการประดิษฐ์ตัวอักษรและการตกแต่งอาคารสถานที่ เขียนภาพเขียนตัวอักษร ปั้นภาพและจำลองแบบพิมพ์ เขียนแผนภูมิแสดงข้อมูลทางสถิติ วางรูปเล่มให้ถูกต้องตามรายละเอียดทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อประกอบคำบรรยาย การจัดทำหนังสือ จัดเอกสารเผยแพร่ การจัดทำแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ และแผ่นภาพในการจัดแสดงนิทรรศการต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓๐.	นายช่างพิมพ์	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างพิมพ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบต้นฉบับแม่พิมพ์ การจัดทำแม่พิมพ์เกี่ยวกับแบบพิมพ์ ซึ่งต้องใช้เทคนิคและกรรมการวิธีต่าง ๆ ปฏิบัติงานการพิมพ์และควบคุมการใช้เครื่องพิมพ์ คำนวณรายการและประมาณราคาควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการพิมพ์และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓๑.	นายช่างภาพ	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างภาพ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการถ่ายทำและเผยแพร่ภาพวิจิตร รวมทั้งภาพสี ภาพขาวดำ ภาพยนตร์ข่าว และสารคดี เขียนบทถ่ายทำภาพยนตร์ ล้างฟิล์ม และล้างอัด ขยายภาพ ตัดต่อหรือตกแต่งฟิล์ม ตกแต่งภาพ ลำดับภาพ บันทึกเสียง ตัดต่อและเทียบเสียงภาพยนตร์และภาพสไลด์ พิมพ์ฟิล์มภาพยนตร์ จัดหมวดหมู่และเก็บรักษาภาพและฟิล์ม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๓๒.	นายช่างไฟฟ้า	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานทางช่างไฟฟ้า ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับตรวจ ทดสอบ สร้าง ซ่อม ประกอบ ดัดแปลง ติดตั้ง และบำรุงรักษา เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวกับไฟฟ้า คำนวณราคาและประมาณราคาในการดำเนินงานดังกล่าว จัดเก็บรักษา เบิกจ่าย เครื่องมือ เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือตำแหน่งที่ปฏิบัติงานบริหารด้านช่างไฟฟ้าในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง แผนก และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓๓.	นักวิทยาศาสตร์	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิเคราะห์ วิจัย และทดสอบทางวิทยาศาสตร์และทางเทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการทดสอบ วิเคราะห์ และวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาต่างๆ เช่น การวิเคราะห์วัตถุดิบ แร่ธาตุ อาหาร และผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อรับรองหรือควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือเพื่อใช้ประโยชน์ในการอุตสาหกรรม การค้า การเก็บภาษี การดำเนินการทางคดี หรือเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน การวิจัยทรัพยากรธรรมชาติ ผลิตผล และผลิตผลพลอยได้จากอุตสาหกรรม และเกษตรกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ การวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า การวิจัยเรื่องการถนอมอาหาร เป็นต้น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๓๔.	นักกีฏวิทยา	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิชาการกีฏวิทยา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับแมลงชนิดต่างๆ ทางชีววิทยา นิเวศน์วิทยา การป้องกันและกำจัดแมลง การจำแนกชนิดและชื่อของแมลง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓๕.	นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทำแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ ภาพดาวเทียม และข้อมูลเชิงพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการทำแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยวิธีการทำแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ เช่น การจัดสร้างระวางแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศสำหรับใช้ออกโฉนดที่ดิน เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
๓๖.	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ	ปฏิบัติงานทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ กำหนดคุณลักษณะของเครื่อง จัดระบบติดตั้ง เชื่อมโยงระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ ศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบเกี่ยวกับชุดคำสั่ง ระบบชุดคำสั่งประยุกต์ รวมถึงการเขียนคู่มืออธิบายการใช้คำสั่งต่างๆ กำหนดคุณลักษณะ ติดตั้งและใช้เครื่องมือชุดคำสั่งสื่อสารการจัดและบริหารระบบสารสนเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำ อบรมเกี่ยวกับวิทยาการคอมพิวเตอร์ด้านต่างๆ แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่น

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๓๗.	นักวิชาการป่าไม้	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ - เชี่ยวชาญ - ทรงคุณวุฒิ	ปฏิบัติงานทางวิชาการป่าไม้ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากรป่าไม้ จัดการป่าสงวนแห่งชาติการทำแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ การจัดการป่าไม้ การเศรษฐกิจป่าไม้ งานพฤกษศาสตร์ป่าไม้ งานวิจัยวนวัฒนวิทยา งานบำรุงและปลูกสร้างสวนป่า ปรับปรุงต้นน้ำลำธาร ดำเนินงานเกี่ยวกับอุทยานแห่งชาติและสันทนาการ งานเกี่ยวกับการอนุรักษ์สัตว์ป่า ศึกษาค้นคว้าวิจัยทางวิชาการเกี่ยวกับคุณสมบัติไม้และของป่าด้านต่าง ๆค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากไม้และของป่า และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญในวิชาการป่าไม้
๓๘.	เจ้าพนักงานป่าไม้	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานทางควบคุมป่าไม้และช่วยวิชาการป่าไม้ ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวกับการอนุญาตทำไม้และเก็บหาของป่า การอนุญาตตั้งโรงงานแปรรูปไม้และโรงค้าไม้แปรรูป การสงวนป่า การอนุญาตเข้าไปทำประโยชน์ในที่ป่าสงวน การจัดหมู่บ้านป่าไม้ การควบคุมการทำไม้และของป่าเคลื่อนที่ การป้องกันปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่า ตลอดจนการช่วยนักวิชาการป่าไม้ในงานวิชาการขั้นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่น

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๓๙.	นักจัดการงานทั่วไป	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานบริหารจัดการภายในสำนักงานและการบริหารราชการทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตามแต่จะได้รับคำสั่งโดยไม่จำกัดขอบเขตหน้าที่ เช่น การศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูล สถิติ การรายงาน ช่วยวางแผนและติดตามงาน การติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่าง ๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม จดบันทึก และเรียบเรียงรายงานการประชุมทางวิชาการและรายงานอื่น ๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามติที่ประชุมหรือผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม และบริหารงานหลายด้านด้วยกัน เช่น งานสารบรรณ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานจัดระบบงาน งานบริหารงบประมาณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา
๔๐.	นายช่างเทคนิค	ทั่วไป - ปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน - อาวุโส	ปฏิบัติงานทางเทคนิค ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการซ่อม สร้าง ประกอบ ดัดแปลง ออกแบบ ติดตั้ง เครื่องจักร เครื่องยนต์ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบแปลน และรายละเอียดที่กำหนด ควบคุมระบบงานที่ใช้ เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ หลายชนิดรวมกัน คำนวณรายการและประมาณราคาเกี่ยวกับงานดังกล่าว ช่วยงานตรวจสอบ การประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพวิศวกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย สำรวจท้องที่เพื่อกำหนดเขตและสถานที่เกี่ยวกับการประกันภัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่	ชื่อตำแหน่ง	ประเภท ตำแหน่ง /ระดับ	ลักษณะงาน
๔๑.	นายสัตวแพทย์	วิชาการ - ปฏิบัติการ - ชำนาญการ - ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานทางวิชาการสัตวแพทย์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจและรักษาพยาบาลสัตว์ การศึกษาวิเคราะห์ชันสูตร และวิจัยโรคสัตว์ทางด้านต่างๆ การสำรวจโรค การค้นคว้าทดลองในการผลิตชีวภัณฑ์ รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขวิธีการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูง เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและกำจัดโรคสัตว์ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะจำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญในวิชาการสัตวแพทย์

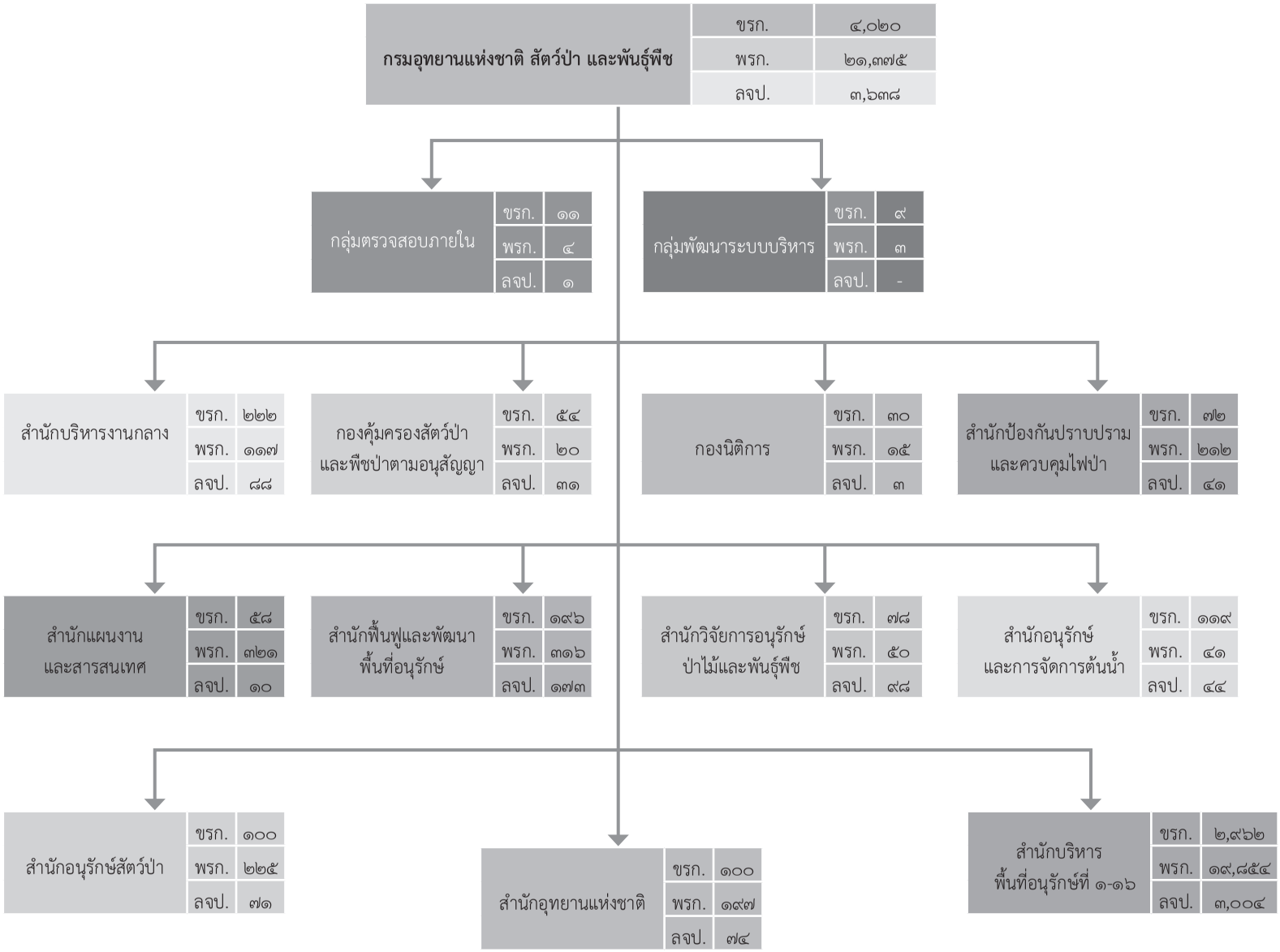
๒) อัตรากำลัง ประกอบด้วยกรอบตำแหน่งงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดจำแนกเป็น

(๑) ข้าราชการจำนวน ๔,๐๒๐ ราย

(๒) พนักงานราชการ ๒๑,๓๗๕ ราย

(๓) ลูกจ้างประจำ ๓,๖๓๘ ราย

(ส่วนการเจ้าหน้าที่ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕)



ภาพที่ ๒.๒ กรอบโครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๒.๖ ยุทธศาสตร์และแผนงาน

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้กำหนดยุทธศาสตร์กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ๖ ประเด็น คือ ๑) ป้องกันและฟื้นฟูแหล่งต้นน้ำลำธาร ๒) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า ๓) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติ ๔) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ๕) เตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและพิบัติภัยธรรมชาติ และ ๖) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายและกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

- กำหนดเป้าหมายป่าอนุรักษ์ได้รับการบริหารจัดการ ๗๓ ล้านไร่
- ดูแล รักษาพื้นที่ป่าอนุรักษ์ให้มีความอุดมสมบูรณ์
- อนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์ป่า
- สำรวจจัดทำแผนที่ครอบครองที่ดินในป่าอนุรักษ์
- อนุรักษ์ ฟื้นฟู วิจัย และพัฒนาป่าไม้ในพื้นที่ป่าอนุรักษ์
- การพัฒนาองค์ความรู้ด้านป่าไม้และสัตว์ป่า และการถ่ายทอดนำไปใช้ประโยชน์
- การส่งเสริมชุมชนเป้าหมายรอบพื้นที่ป่าอนุรักษ์ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
- การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม

แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๕–๒๕๕๘) ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้แผนปฏิบัติราชการดังกล่าว บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ อันเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑) **วิสัยทัศน์** (Vision) : ผืนป่าหลากหลาย สัตว์ป่ามากมาย ป่าไม้ยั่งยืน

๒) **พันธกิจ** (Mission)

(๑) อนุรักษ์ คุ้มครอง และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

(๒) วิจัย พัฒนา และให้บริการด้านวิชาการ

(๓) บริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าโดยกระบวนการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(๔) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน

๓) ค่านิยมหลัก (Core Value) : PROTECT = คุ้มครองรักษา ประกอบด้วย

๑) P = Participation หมายถึง ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๒) R = Relevance หมายถึง งานที่ทำตรงภารกิจ

๓) O = Outcome หมายถึง มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นหลัก

๔) T = Team หมายถึง ทำงานเป็นทีม

๕) E = Efficiency หมายถึง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖) C = Conservation หมายถึง อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้คงความอุดมสมบูรณ์ สามารถใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

๗) T = Technology หมายถึง นำวิทยาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

๑) ป้องกันและฟื้นฟูแหล่งต้นน้ำลำธาร

๒) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

๓) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติ

๔) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

๕) เตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและพิบัติภัยธรรมชาติ

๖) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

๕) เป้าประสงค์ (Goals)

๑) ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ต้นน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างทำลายหน้าดิน และลดความรุนแรงของน้ำในพื้นที่ลาดชัน

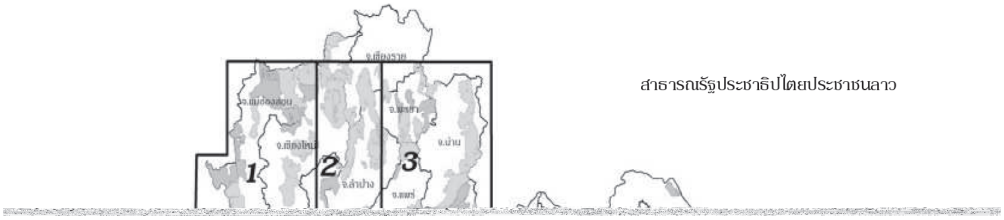
๒) อนุรักษ์ คุ้มครอง และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วม

๓) พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพแหล่งท่องเที่ยวให้มีศักยภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม

๔) อนุรักษ์แนวปะการังในพื้นที่อุทยานแห่งชาติทางทะเล รักษาความหลากหลายทางชีวภาพในทะเล

๕) เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ

๖) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า



ภาพที่ ๒.๓ แสดงแผนที่แสดงกลุ่มป่าที่สำคัญในประเทศไทย

๒.๗ สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

จากการศึกษาในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยการจ้างบริษัทที่ปรึกษามาดำเนินการ ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับการศึกษารูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งสำคัญของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในปัจจุบัน จำนวนมาก พบว่า

๑) การบริหารตำแหน่งและกำลังคนยังไม่มีกรอบที่ชัดเจนและลงตัว : ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงวิธีการกำหนดตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่เดิมกำหนดตำแหน่งผูกติดไว้กับการจัดส่วนราชการภายในกรม มาเป็นการกำหนดตำแหน่งไว้เป็นภาพรวม แล้วให้กรมมาบริหารตำแหน่งภายในกรมเอาเอง ซึ่งในทางปฏิบัติต่อจากนั้นกรมจะต้องจัดตำแหน่งเหล่านั้นตามโครงสร้างของหน่วยงานย่อยและประกาศใช้อย่างเป็นทางการแล้วจึงจัดคนลงตามตำแหน่ง แต่เมื่อกรมไปจัดคนลงในตำแหน่งก่อนแล้วจึงมอบหมายให้ไปทำหน้าที่ตามโครงสร้างหลัก ทำให้เกิดความลักลั่นและไม่ได้มาตรฐาน เช่น โครงสร้างระดับเดียวกัน แต่มีผู้ดำรงตำแหน่งต่างระดับกัน ตำแหน่งและผู้ดำรงตำแหน่งอยู่คนละที่กับตำแหน่ง และไม่ได้ทำงานในตำแหน่ง เป็นต้น

นอกจากนั้น เมื่อมีการนำเอาข้าราชการเข้าสู่ระบบแท่งแล้ว ยังมีกรณีพิพาทกันระหว่างข้าราชการที่จัดเข้าสู่แท่งทั่วไปและแท่งวิชาการ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการเข้าสู่ระบบแท่ง กล่าวคือ ข้าราชการจำนวนหนึ่งที่เคยดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน ซึ่งเมื่อเข้าสู่ระบบแท่งแล้วถูกยุบตำแหน่งหายไป แต่เนื่องจากตนเองไปศึกษาต่อมาจน ก.พ.รับรองว่ามีวุฒิการศึกษาเทียบได้กับสายงานวิชาการแล้ว ขอแต่งตั้งให้เข้าสู่แท่งวิชาการ ซึ่งต่อมา ก.พ. มีมติเห็นชอบและกรมแต่งตั้งข้าราชการกลุ่มนี้ให้เข้าสู่แท่งวิชาการในระดับชำนาญการทั้งหมด และมีข้าราชการกลุ่มนี้บางส่วนเห็นว่าเงินเดือนเต็มขั้นของแท่งวิชาการระดับชำนาญการต่ำ ต่อมาจึงขอกลับไปดำรงตำแหน่ง เจ้าพนักงานระดับอาวุโสในแท่งทั่วไป ซึ่งข้าราชการกลุ่มหนึ่งในแท่งวิชาการไม่เห็นด้วยกับวิธีการดังกล่าว โดยเห็นว่าเกิดความลักลั่นในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของ ก.พ. ที่ผ่านมาตามหนังสือเวียนของ ก.พ. กำหนดไว้ชัดเจนว่า การที่ข้าราชการได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นและต้องการปรับตำแหน่ง ต้องเข้าสู่กระบวนการสอบของ ก.พ. เสียก่อน การดำเนินการเปลี่ยนจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานซึ่งเคยเป็นสายสนับสนุนเดิม ให้เข้าสู่แท่งวิชาการในระดับนักวิชาการระดับชำนาญการ ซึ่งแต่เดิมต้องมีการสอบและประเมินผลงาน จึงเกิดความลักลั่นและขาดความเป็นธรรมโดยอาศัยช่องว่างของการเข้าสู่ระบบแท่งดังกล่าว จนมีการฟ้องร้องกันถึงศาลปกครองถึงปัจจุบันนี้ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นปัญหาที่ยังหาข้อยุติไม่ได้อีกหลากหลายประการ เช่น ความต้องการเลื่อนไหลได้ของข้าราชการในแท่งวิชาการ จะสามารถเลื่อนไหลได้จนถึงระดับผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารกำลังคนของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชซึ่งมีลักษณะเป็นกรมใหญ่ที่มักถูกครอบงำโดยการเมือง ยังมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายนอกที่แทรกแซง ทำให้การแต่งตั้งโยกย้ายไม่ได้เป็นไปตามระบบคุณธรรมและขาดความเหมาะสม กอปรทั้งปัจจัยภายในที่ข้าราชการบางส่วนผูกติดกับพื้นที่การทำงาน ไม่ยอมโยกย้าย แต่นิยมใช้วิธียืมตัว ทำให้การบริหารกำลังคนภายในกรมยังไม่ลงตัวเท่าที่ควร

๒) ข้าราชการมองไม่เห็นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ : เนื่องมาจากกรมมีข้าราชการเป็นจำนวนมากถึง ๔๑ สายงานรวม ๔,๐๒๐ ตำแหน่ง ในขณะที่ตำแหน่งระดับสูงมีน้อย ประกอบกับกรมยังขาดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายที่ชัดเจน ซึ่งมีผลให้การจัดระบบทางก้าวหน้าและการเตรียมบุคคลไม่เป็นไปตามลำดับ เป็นขั้นเป็นตอน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทำให้ข้าราชการที่ไม่มีโอกาสได้รับการแต่งตั้งขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากมีข้าราชการที่มีฝีมือจำนวนมากขอเกษียณอายุก่อนกำหนด

นอกจากนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ก็เหมือนกับส่วนราชการโดยทั่วไป ที่ไม่ได้มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลมาใช้อย่างจริงจัง ตลอดจนไม่ได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด เติบโตต่อไปแค่ไหน ทำให้การพิจารณาเกี่ยวกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการเป็นเรื่องของความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีเหตุผลด้านผลการปฏิบัติงานที่อธิบายได้ชัดเจน ซึ่งลักษณะเช่นนี้เอื้อต่อการเติบโตของระบบอุปถัมภ์เป็นอย่างยิ่ง

๓) รูปแบบทางก้าวหน้าเป็นแนวดิ่งขาดการสร้างความรอบรู้ในงาน : จากการศึกษารูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญในปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เจริญเติบโตมาในแนวดิ่ง (Traditional Career Path) กล่าวคือ เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาภายในหน่วยงานเดียว ทำให้ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้งานในลักษณะอื่น ๆ ของกรม มีผลต่อการวางแผนพัฒนางาน การวินิจฉัยสั่งการ และแก้ไขปัญหาในงานที่ไม่มีความชำนาญเมื่อก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูง

๔) การพัฒนาบุคคลยังไม่รองรับกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ : กรมยังไม่มีระบบคัดเลือกและกลั่นกรองบุคลากรในเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการเตรียมบุคคลเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบุคคลและการเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลให้ข้าราชการมองโอกาสของการเลื่อนตำแหน่งเป็นเพียงสิทธิ์ เป็นโชค และมีระบบอุปถัมภ์ เท่านั้น จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

จากสภาพการณ์ที่กล่าวมาในประการข้างต้น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงได้พิจารณานำเอาระบบสมรรถนะ (Competency Model) มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเสนอแนวทางแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมในเชิงระบบและภาพรวม เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสมองเห็นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและ

เสริมสร้างระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการจัดทำระบบสมรรถนะของข้าราชการในแต่ละสายงาน จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ วางแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนข้าราชการให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมต่อไป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

บทที่ ๓

เป็นการศึกษาค้นคว้าเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังจะทำการศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด อันเชื่อมโยงมาสู่การกำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบว่ามีผู้ใดเคยศึกษาหรือวิจัยมาก่อน ทราบถึงวิธีการศึกษาของผู้วิจัยอื่น ๆ ตลอดจนทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เคยพบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการกำหนดขอบเขตของการวิจัยให้เหมาะสม จะได้ไม่กว้างหรือแคบเกินไป จะได้นำไปเสนอแนวคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัยมากขึ้น ตลอดจนป้องกันการวิจัยที่ซ้ำซ้อนกับเรื่องที่มีผู้ทำมาก่อนแล้ว ซึ่งจะนำเสนอเป็นลำดับขั้นต่อไป

๓.๑ หลักการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่

การปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ได้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดของการบริหารคน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพของข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยมีหลักการ คือ

๑) หลักการบริหารตำแหน่ง “ระบบเปิด” โดยคำนึงถึงสมรรถนะของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งควบคู่กับหลักค่างาน เน้นความสำคัญของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งและลักษณะบทบาทของงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งให้ข้าราชการมุ่งก้าวหน้าในวิชาชีพ มีโอกาสในการสร้างผลงาน ส่งเสริมให้เกิดพัฒนาและเรียนรู้งานที่หลากหลาย และเอื้อต่อการเคลื่อนย้ายถ่ายเทกำลังคน

๒) หลักการกระจายอำนาจการบริหารบุคคล ส่วนราชการมีอำนาจและอิสระในการบริหาร “คน” อย่างยืดหยุ่น ภายใต้กรอบโครงสร้างค่างานของตำแหน่ง โดยส่วนราชการมีอำนาจในการกำหนดตำแหน่ง และ ก.พ. มีหน้าที่จัดหามาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง เสนอแนะคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณากำหนดกรอบจำนวนหรือค่าใช้จ่ายในภาพรวมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเชิงภารกิจของรัฐ

๓) หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ออกแบบระบบตำแหน่งเพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีเป้าหมายใช้คุณภาพกำลังคนอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิผล และออกแบบระบบค่าตอบแทนให้สามารถตอบแทนผลงานได้อย่างเหมาะสม

๔) หลักอัตราตลาด เทียบเคียงค่าตอบแทนงานในภาคราชการกับงานในภาคเอกชนโดยตระหนักถึงการแข่งขันเพื่อให้ได้ “คนดี คนเก่ง” จากตลาดแรงงาน

๕) หลักความสามารถในการจ่าย ออกแบบระบบค่าตอบแทนให้มีข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้และคำนึงความสามารถจ่ายของภาครัฐประกอบกับภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาว

จากหลักการในการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในราชการพลเรือนดังกล่าว จะเห็นได้ว่าได้มีการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ไปผูกไว้กับระบบค่าตอบแทน โดยผู้ที่มีสมรรถนะสูงก็จะมีค่าตอบแทนที่สูงตามไปด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญไม่น้อย สำหรับข้าราชการพลเรือนในอนาคต เราจึงควรทำความรู้จักสมรรถนะในเบื้องต้นไว้บ้างในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือน

๓.๒ ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบผู้ที่มีผลงานโดดเด่นในองค์การ กับผู้ที่มีผลงานปานกลางว่าทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในเรื่องใด โดยทั่วไปการคัดเลือกบุคลากรจะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดสำหรับตำแหน่งคล้าย ๆ กัน สิ่งเหล่านี้โดยทั่วไปจึงไม่ใช่สมรรถนะที่แยกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานโดดเด่นกับผู้ที่มีผลงานปานกลาง หรือที่เรียกว่า Differentiating Competency แต่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งซึ่งผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานปานกลางมีเหมือน ๆ กัน (Threshold Competency) การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ผลงานโดดเด่นจะทำให้องค์การใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมมาช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ ถ้าพบว่าการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานโดดเด่นกับผู้ที่มีผลงานปานกลาง องค์การก็ทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าองค์การคาดหวังการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การก็ควรทำให้เห็นชัดเจนว่าผู้ที่มีการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้รับค่าตอบแทน หรือรางวัลที่มากกว่าผู้ที่ไม่มีพฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (โดยหลักของทฤษฎีการเรียนรู้ สิ่งมีชีวิตจะเรียนรู้ที่จะมีพฤติกรรมใดๆ เพื่อให้ได้รางวัล และหลีกเลี่ยงจากการลงโทษ)

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้แตกต่างกัน คนทั่วไปแม้จะอยู่ในแวดวงของการบริหารงานบุคคลไม่ได้เรียกสมรรถนะด้วยความหมายเดียวกัน โดยทั่วไปคงไม่สามารถกล่าวได้ว่าความหมายใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ เช่น

David C. McClelland (๑๙๗๕) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (๑๙๘๒) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ(Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (๑๙๙๒) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (๑๙๙๓) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (CausalRelationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadaillac (๒๐๐๓) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (๒๐๐๔) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (๒๕๔๓) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะ ความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (๒๕๔๓) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรืองดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๕) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (๒๕๔๘) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

Rylatt และ Lohan (๑๙๙๕) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานนั้น ๆ

Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้รับการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงเสมอ โดยได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion – Reference) และ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งอธิบายได้ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะงานเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) สมรรถนะเป็นลักษณะส่วนบุคคลและเป็นแนวทางพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยลักษณะของสมรรถนะจะประกอบด้วย ๕ รูปแบบ คือ

๑) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ

๒) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

๓) การรับรู้ตนเอง (Self – Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้

๔) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

๕) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

๓.๓ ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

เมื่อพูดถึงสมรรถนะ ก็มักจะอ้างถึง David C.McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี ๑๙๗๓

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี ๑๙๒๐ Frederick Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin & Cooledge,๑๙๙๖) อย่างไรก็ดี McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence นั้น McClelland แสดงความเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันก็ยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ ฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการณ์ทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่ว่าวิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (๑๙๕๔) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด ๓ เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลว ๓ เหตุการณ์ จากนั้น ผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI นอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้แล้ว คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน (มีผลงานในระดับสูง) กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ ๑๙๗๐ และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา และพบว่านักการฑูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ในเรื่องความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

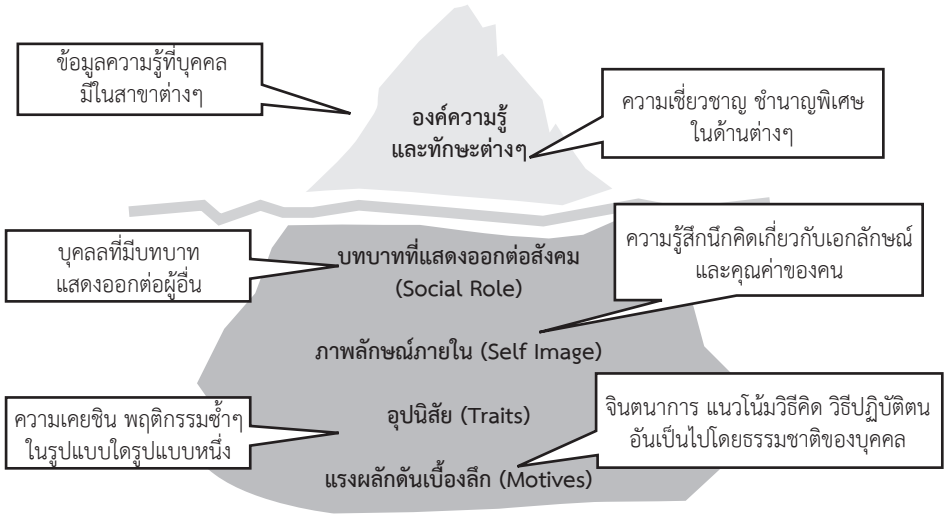
ในปี ๑๙๙๑ Barrett & Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างถึงงานวิจัยใหม่ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบายเชาวน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

สมรรถนะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ ๒ ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยก ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลางไม่มี สมรรถนะกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ ๓.๑ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น

๓.๔ ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

๑) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓) เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

๔) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้น

๓.๕ ข้าราชการพลเรือนกับสมรรถนะ (Competency)

“ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องมุ่งปฏิบัติภาระทั้งปวงด้วยความอุตสาหะเพ่งพินิจใช้ความรู้ความคิด ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบชั่วดี เป็นเครื่องวิจัยวิจารณ์ ปรับปรุงตัวปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมองานที่ทำจึงสำเร็จผลสมบูรณ์ และก่อเกิดประโยชน์ที่พึงประสงค์ เป็นความเจริญมั่นคงทั้งแก่ตน แก่งาน และแก่ส่วนรวมพร้อมทุกส่วน” พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวโรกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๔๙

ข้าราชการถือเป็นกลไกสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินในการนำนโยบายของรัฐ และภารกิจของส่วนราชการไปปฏิบัติให้เกิดผลในพื้นที่และโดยที่ประเทศไทยได้ประสบกับสภาวะวิกฤติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน และเป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา โดยมุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐที่ไปสู่การทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและประชาชน

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน ก่อให้เกิดการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบให้ภาคราชการจะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน โดยแสวงหาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาเพื่อให้องค์กรภาคราชการสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทายโดยมีโจทย์ที่สำคัญคือ ทำอย่างไรที่จะทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงไว้ในระบบราชการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โดยยึดถือหลักคุณธรรม ได้แก่ ความเสมอภาคทางโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง แต่ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “การบริหารราชการ... ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” และมาตรา ๑๘ วรรค ๕ บัญญัติว่า “ให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อกำหนดภารกิจของ ก.พ.ร.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม ซึ่งต้องทำให้แล้วเสร็จ และเสนอสภาผู้แทนราษฎรภายในสองปีนับแต่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ” ซึ่งเป็นที่มาของการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าว

ในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ ในหลักการได้มีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนขึ้นใหม่ด้วย โดยระบบการจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือน หรือที่เรียกว่า “ระบบพีซี” นำมาใช้แทนระบบชั้นยศเดิมตั้งแต่ ปี ๒๕๑๘ จนกระทั่งถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๓๐ ปี ระบบพีซีเป็นระบบการจำแนกตำแหน่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาความชำนาญเฉพาะทาง โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและค่าตอบแทนในสายงานต่างๆ ภายใต้โครงสร้างชั้นงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานกลางร่วมกันเป็น ๑๑ ระดับ หรือ ที่เรียกว่า ๑๑ ซี และมีโครงสร้างบัญชีเงินเดือนเดียวที่ใช้กับทุกสาขาอาชีพ และใช้เป็นระบบกลางๆ ซึ่งนอกจากจะใช้กับข้าราชการพลเรือนแล้ว ยังนำไปปรับใช้กับข้าราชการอื่นๆ ด้วย

แต่ปัจจุบันปัจจัยต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปทำให้ระบบพีซีไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เช่น แนวคิดการบริหาร ทิศทางการบริหารทรัพยากรภาครัฐ การใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการปฏิรูประบบราชการ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมากมาย เช่น การเกิดปัญหาสมองไหลในบางสายงาน เนื่องจากค่าตอบแทนภาครัฐต่ำกว่าภาคเอกชนมาก โดยเฉพาะสายงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง ปัญหาการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับค่างาน รวมทั้งปัญหาค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าการจ้างงานในตลาดแรงงาน ตลอดจนปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง จึงไม่จูงใจให้คนเก่งคนดีอยู่ในระบบราชการ รวมทั้งทำให้การบริหารงานมีความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการต่อการให้บริการประชาชน เนื่องจากมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาในแนวดิ่งหลายระดับ

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้มีการปรับปรุงการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เพื่อให้ระบบการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๖ คุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, ๑๙๙๓) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร สามารถจำแนกออกได้เป็น ๖ ประการดังนี้

๑) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง

ต่อเป้าหมาย หรือหลีกหนีจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

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

๔) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

๕) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

๖) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, ๑๙๙๓) ยังอธิบายไว้ด้วยว่า สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่กล่าวไปนั้น มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและกระบวนการของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่บุคลากรแสดงออกมาด้วย

๓.๗ ประเภทของมรรถนะ

แมคลาแกน (McLagan, ๑๙๙๗: ๔๐-๔๗) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

๑) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาด ว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

๓) สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๔) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้นจะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

๕) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิดความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

อย่างไรก็ดี มักจะปรากฏความสับสนกันอยู่บ้างว่าสมรรถนะนั้นเป็นเรื่องของงานหรือเรื่องที่คนจะต้องมี เคอร์สเตด (Kierstead, ๑๙๙๘) จึงได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ กลุ่มหลักคือสมรรถนะตามฐานงาน (job-based competency or area competency) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือในหน้าที่การงาน และสมรรถนะฐานบุคคล (person-based competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานนั้นได้ดี ความสับสนของการกำหนดสมรรถนะนี้ได้แก่ วิสัยทัศน์นั้น ควรที่จะกำหนดเป็นสมรรถนะฐานงาน หรือสมรรถนะฐานบุคคล เนื่องจากหากพิจารณาว่าวิสัยทัศน์นี้เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ครองตำแหน่งต้องมีแล้ว สมรรถนะนั้นก็จะเป็นสมรรถนะฐานงาน แต่หากพิจารณาในอีกทางหนึ่งว่าสมรรถนะดังกล่าวเป็นเรื่องที่คนต้องมีเพื่อการทำงาน สมรรถนะนั้นก็จะเป็นสมรรถนะฐานบุคคลได้ เป็นต้น นอกจากนี้ จากทัศนะของเคอร์สเตดยังปรากฏการแบ่งสมรรถนะ ๒ กลุ่มหลักดังกล่าวนั้นออกเป็นสมรรถนะย่อยได้อีกดังต่อไปนี้

๑) สมรรถนะขององค์การ (organization competency) ซึ่งจำแนกออกได้เป็น ๒ ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (job-related competency) หรือเรียกว่า สมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ

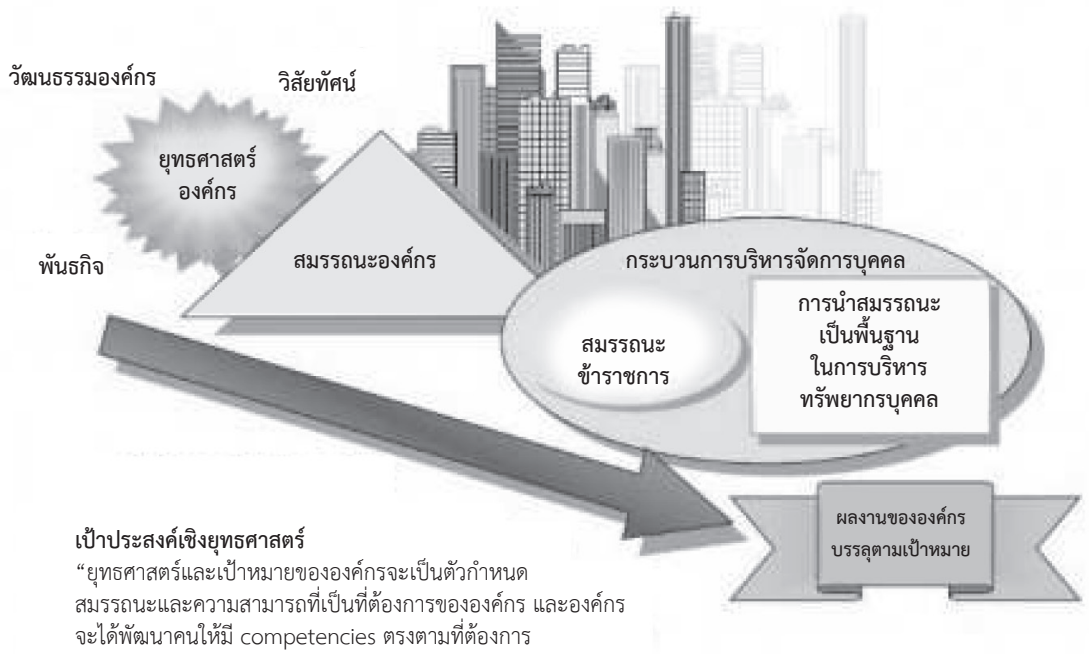
๒) สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ ๒ ประเภทคือ สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงานจะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การมีจิตบริการ (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) การควบคุมตนเอง (self control) เป็นต้น

ในมุมมองของนักวิชาการไทย กุลยา ตันติผลาชีวะ (๒๕๓๒) ได้จำแนกสมรรถนะไว้โดยประกอบด้วยหลายประเภทประกอบไปด้วย ๑) สมรรถนะเชิงความรู้ (cognitive competency) เป็นความรู้เฉพาะ ความเข้าใจและสิ่งที่ต้องตระหนักถึง ๒) สมรรถนะเชิงเจตคติ (affective competency) เป็นค่านิยม ความสนใจ ความเชื่อ หรือเจตคติ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของตนเอง ๓) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (performance competency) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเป็นทักษะในเชิงปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีการลงมือกระทำจริง สมรรถนะเชิงปฏิบัติการนี้ โดยทั่วไปแล้วเป็นสมรรถนะที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสมรรถนะเชิงความรู้ ๔) สมรรถนะเชิงผลผลิต (consequence or product competency) เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระทำ เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา รวมทั้งเป็นสมรรถนะที่ทำให้การทำงานในอาชีพประสบความสำเร็จ และ ๕) สมรรถนะเชิงการแสดงออก (exploratory or expressive competency) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงาน หรือการมีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม อันทำให้การทำงานเกิดผลอย่างเหมาะสม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๗) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย ๑) core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ การแบ่งเป็น core competency นี้ หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่าคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักนี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้วคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักตัวนี้ก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) สอดคล้องกับธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (๒๕๔๘) ๒) job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน ๓) personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก personal competency ว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคลห้ามเลียนแบบ

๓.๘ กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์การ

ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา ดังนั้น การกำหนดระบบสมรรถนะนั้นเราจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กร คาดหวัง/ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนด สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์การต้องการ บรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง ดังแผนภาพ



ภาพที่ ๓.๒ กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาเราต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

ขั้นสุดท้ายก็คือการนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

๓.๙ เวลาในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ

๑) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ ดังนั้นเราก็ควรปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

๒) เมื่อภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงาน/องค์กร เปลี่ยนแปลง

๓) เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้นๆ หรือสมรรถนะนั้นๆ ได้สมบูรณ์แล้ว

๓.๑๐ วิธีการศึกษาสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้แก่ กุลยา ตันติผลาชีวะ (๒๕๓๒) ได้เสนอไว้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถกระทำได้จากวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

๑) การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (need assessment) จากกลุ่มผู้ใช้หรือจากนโยบายต่าง ๆ ขององค์การและผู้บริหาร

๒) การกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์งาน (task analysis) โดยการจำแนกเนื้องานและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติและงานที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงแจกแจงลงในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยให้มากที่สุด การวิเคราะห์งานนี้ ยังช่วยให้เราสามารถกำหนดงานที่ต้องการที่จะให้บุคลากรต้องทำได้ในรายละเอียด

๓) การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์จากกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในงานประจำจากการสังเกตโดยใช้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

๔) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (systematic competency analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์สมรรถนะที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหางานเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน

๕) การกำหนดสมรรถนะโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) โดยอาจจะใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินว่า ความรู้หรือทักษะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น การระบุตัวประกอบหรือองค์ประกอบเฉพาะภายใต้หัวข้อที่กำหนด การให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบหรือองค์ประกอบสมรรถนะ จากนั้นจึงกำหนดระดับของสมรรถนะที่บุคลากรในตำแหน่งจำเป็นต้องมีวิธีการกำหนดสมรรถนะจากแนวทางนี้ได้แก่ การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น

๖) การกำหนดสมรรถนะโดยการศึกษาจากความต้องการและสภาพการณ์ในการทำงาน
๗) การกำหนดสมรรถนะโดยการอ้างอิงจากตำรา ทฤษฎีหรือหลักการที่มีอ้างอิงไว้

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าการกำหนดสมรรถนะจะอาศัยวิธีการใดวิธีการเดียวหรือหลายวิธีการผสมผสานกัน สิ่งที่ผู้กำหนดสมรรถนะจะต้องให้ความสำคัญคำนึงถึงด้วยคือการกำหนดสมรรถนะนั้นจะต้องพิจารณาจากพื้นฐานของความเป็นจริงด้วย และเมื่อพิจารณาถึงวิธีการในการกำหนดสมรรถนะจากตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ทำการศึกษาสมรรถนะแล้วพบว่า การศึกษาสมรรถนะมีแนวทางการศึกษาได้หลายวิธี ได้แก่ การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการศึกษา การศึกษาด้วยวิธีการ EFR (Ethnographic Future Research) หรือเทคนิคการพยากรณ์อนาคต ซึ่งพัฒนามาจากระเบียบวิธีการวิจัยทางมานุษยวิทยา (ethnography) โดยอาศัยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในอนาคตภาพทั้งในเชิงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางลบและทางบวก เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด หรือการใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟายและเทคนิค EFR หรือที่พบได้บ่อยครั้ง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate Statistical Technique) ซึ่งเป็นหลักวิชาการที่มุ่งวิเคราะห์ความซับซ้อนและการมีอำนาจของตัวแปร อันเป็นเทคนิควิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นราชินีของวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหลาย (Kerlinger, ๑๙๗๓; นงลักษณ์ วิรัชชัย, ๒๕๔๒; เพ็ญแข แสงแก้ว, ๒๕๔๔) เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้ เป็นวิธีการทางสถิติที่นำมาเพื่อใช้ลดจำนวนตัวแปรที่มีหลายตัวแปรให้เหลือเพียงตัวแปรจำนวนน้อยตัว โดยการรวมตัวแปรที่มีความร่วมกัน (communality) สูงเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน นำมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้ตัวแปรในแต่ละกลุ่มไม่เหลื่อมล้ำกันหรือตัวแปรที่ได้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน (Hair et al., ๑๙๙๕: ๓๖๖-๓๖๗ อ้างถึงในศศิธร เตชะมวลไววิทย์, ๒๕๔๙; ๘๑; ศิริชัย พงษ์วิชัย, ๒๕๔๒)

๓.๑๑ การวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในองค์การ

ในการวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วพบว่ามีหลายแนวทาง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะใช้แหล่งข้อมูลจากภายนอกองค์การเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ เช่น คู่มือการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน (work instruction) รายงานการประเมินผลการทำงาน (performance assessment report) การสัมภาษณ์จากลูกค้าทั้งภายในและภายนอก จากพนักงาน และหัวหน้างาน หรือจากการเทียบเคียงกับสมรรถนะของตำแหน่งเดียวกันที่มีในตลาด จากนั้นจึงทำการรวบรวมข้อมูล ซึ่งจากแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, ๑๙๙๓: ๙๓-๑๓๔) แนวทางและขั้นตอนในการวิเคราะห์

และออกแบบสมรรถนะ มีแตกต่างกัน ซึ่งได้นำมากำหนดกรอบตัวแบบของการวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑) การศึกษาโดยเกณฑ์ตัวอย่าง (The classic study design using criterion sample) แนวทางนี้ประกอบไปด้วย ๖ ขั้นตอนกล่าวคือ

(๑) กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (define performance effectiveness criteria's) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (effective performance) ซึ่งได้แก่ ยอดขายรวม ผลกำไรจากการขาย เป็นต้น ซึ่งบางครั้งเกณฑ์การวัดที่กำหนดไว้เดิมจะได้รับการพัฒนาและปรับปรุงในขั้นตอนนี้ด้วย ส่วนการกำหนดนั้นสามารถกระทำได้จากหลายแหล่ง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้ากำหนด ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, ๑๙๙๓) เสนอว่า ควรใช้หลายแหล่งผสมผสานกัน

(๒) การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (identify a criterion samples) โดยนำเกณฑ์จากขั้นตอนที่ ๑ มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีที่สุด (superstars) มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติทั่วไป (average performance) และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ดี (poor performance) แต่อย่างไรก็ดี องค์การส่วนใหญ่แล้วมักจะไม่กำหนดเกณฑ์ตัวอย่างของกลุ่มพนักงานที่มีผลการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ขั้นนี้ก็เช่นเดียวกับข้างต้นคือ การกำหนดเกณฑ์ตัวอย่างขึ้นมาจะใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (converging operation) ประกอบกันเพื่อพิจารณา

(๓) การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบสมรรถนะนั้น จำแนกออกเป็น ๖ วิธี ต่อไปนี้

- การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews-BEI) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานของผู้ถูกประเมินสมรรถนะในเชิงลึก เกี่ยวกับเรื่องทั่วไป โดยผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ หรือว่างานเกี่ยวข้อง ว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร เป็นต้น วิธีการนี้รวมถึงวิธีการทดสอบที่เรียกว่า "Thematic Apperception Test-TAT" ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้ถูกสัมภาษณ์
- การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงระดับบริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญนั้น อาจจะเป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เรื่องงานนั้นนั้นเป็นอย่างดีก็ได้
- วิธีการสำรวจ (Surveys) โดยการใช้คณะกรรมการที่เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเข้ามาทำการประเมินสมรรถนะ และอาจรวมทั้งการประเมินพฤติกรรมด้วย

- การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Computer-based Expert System) ซึ่งในระบบคอมพิวเตอร์เองจะมีระบบที่ช่วยกำหนดคำถามในการประเมิน คำถามเช่นนี้ จะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผ่านมา แล้วระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะที่ต้องการในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้
- การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job task/function analysis) โดยผู้สังเกตจะทำการดูรายละเอียดว่า แต่ละงานมีหน้าที่งานและการปฏิบัติอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลา และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักใช้การสังเกตนี้ประกอบกับการสัมภาษณ์
- การสังเกตโดยตรง (direct observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บ่งบอกถึงสมรรถนะในการทำงานของเขา

(๔) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyze data and develop a competency model) ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลจากขั้นตอนก่อนหน้าที่ทำการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะด้านบุคลิกภาพ และทักษะในการทำงาน โดยแยกสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง นำมาเทียบหาความต่างและความเหมือนในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และสมรรถนะในด้านอื่น ๆ จากนั้นก็ทำการพัฒนาคู่มือที่รวบรวมพฤติกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency dictionary) โดยการอธิบายและทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการกำหนดสมรรถนะแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมตัวอย่างประกอบ

(๕) การหาความเที่ยงตรงหรือความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะ (validating competency model) เป็นขั้นตอนของการดำเนินการตรวจสอบรูปแบบของสมรรถนะที่ได้มาจาก ๔ ขั้นตอนแรก เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงในเชิงเกณฑ์และการวัดสำหรับการประเมินสมรรถนะก่อนที่จะมีการนำมาใช้ ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการออกได้เป็นวิธี Concurrent Cross Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยข้อมูลจาก BEI สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่า แบบประเมินสมรรถนะที่กำหนดจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานสองกลุ่มในเวลาปัจจุบันได้หรือไม่ วิธี Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินสมรรถนะ โดยใช้รูปแบบหรือตัวแบบสมรรถนะ (competency model) และทดสอบการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับพื้นฐาน หรืออาจจะใช้วิธีให้ผู้บริหาร หรือผู้รู้ทำการสังเกต แล้วทำการประเมินผลจัดลำดับของพนักงานทั้งสองกลุ่มดังกล่าวตามเกณฑ์ตัวอย่าง และ วิธี Predictive Validation ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด วิธีการนี้เน้นการดูว่าบุคคลที่ถูกประเมินจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคตหรือไม่ โดยวิธีการดูจากผลการศึกษา ผลการเรียน การทดสอบ หนังสือ

รับรองหรือประวัติการทำงาน หรือที่เรียกว่าระเบียบพนักงาน ซึ่งย่อมเป็นข้อมูลส่วนที่สามารถนำมาใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานและรวมถึงความสำเร็จในชีวิตได้อีกด้วย

(๖) เตรียมการประยุกต์ใช้ตัวแบบสมรรถนะ (Prepare applications of competency model) ขั้นตอนนี้ เป็นการนำตัวแบบสมรรถนะที่ได้ มาใช้ในการออกแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือก การเจรจาต่อรองและการกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การคัดเลือกสายอาชีพ การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและอื่น ๆ

๒) การศึกษาระยะสั้นจากผู้เชี่ยวชาญ (A short competency model process based on expert panels) เป็นกระบวนการของการประเมินสมรรถนะอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment-JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนของการดำเนินการดังนี้

(๑) การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (convene expert panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารหรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง รวมกันกำหนดสมรรถนะในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบหลักในงาน (key accountability) การวัดผล (result measure) สายงานหรือเส้นทางอาชีพ (career path) และสมรรถนะ (competency) จากนั้นก็มีการสร้างแบบสอบถามสมรรถนะที่จำเป็น (Competency Requirement Questionnaire-CRQ) โดยเป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับพื้นฐาน

(๒) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงมีการชี้แจงสมรรถนะพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

(๓) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyze data and develop a competency model)

(๔) การหาความเที่ยงตรงหรือความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะ (validating competency model)

แนวทางการวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะของแนวทางที่สองนี้ จะสังเกตได้ว่า ขั้นตอนของการดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่มีลักษณะเดียวกับขั้นตอนการดำเนินการของแนวทางแรก จุดที่แตกต่างกันจึงมีเพียงแต่สาระสำคัญของแนวทางที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะ รวมทั้งตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างไปนั่นเอง กล่าวคือ แนวทางแรกใช้แนวทางและวิธีการศึกษาโดยอาศัยเกณฑ์ตัวอย่าง (The classic study design using criterion sample) ในขณะที่แนวทางที่สองใช้วิธีการศึกษาที่ใช้คณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการ

๓) การศึกษางานใดงานหนึ่งและงานอนาคต (Studies of single incumbent and future jobs) แนวทางของการวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะแนวทางนี้ พิจารณาได้จาก ๓ แนวทางหลักประกอบด้วย ๑) การใช้คณะผู้เชี่ยวชาญ (expert job) โดยจะมีการกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมินและสมรรถนะในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายกันแล้วนำมากำหนดเป็นกรอบสมรรถนะและความรับผิดชอบที่จำเป็นต้องมีในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินนั้น จะใช้วิธีการจำลองสถานการณ์ (simulation) ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องกระทำ ๒) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับสมรรถนะหรือหน้าที่รับผิดชอบของงานในอนาคต ซึ่งมักจะเป็นสมรรถนะที่ได้จากการรวบรวมจากผลงานการศึกษาวิจัย และ ๓) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานปัจจุบัน (analysis of analogous present jobs) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดสมรรถนะของงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถหาได้จากการศึกษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในงานที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน หรือทำการศึกษาวิเคราะห์จากสภาพทางเศรษฐกิจและแรงงานที่เกี่ยวกับการทำงานในลักษณะเดียวกันว่าโดยทั่วไปแล้ว งานดังกล่าวต้องการบุคคลที่มีสมรรถนะเช่นไร ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกรอบสมรรถนะของงานในอนาคตนั่นเอง ส่วนอีกวิธีการหนึ่งได้แก่ การศึกษาจากงานด้านใดด้านหนึ่ง (competency studies of single incumbent jobs) ซึ่งเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ โดยทั่วไปแล้วจะทำการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมหรือการใช้วิธี BEI จากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเฉพาะแนวทางในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ สำหรับนำมาใช้กำหนดสมรรถนะของงานแล้ว ในทำนองเดียวกับสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, ๑๙๙๓) อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (๒๕๔๗) ได้เสนอไว้ว่า ข้อมูลในการวัดสมรรถนะนั้น สามารถทำการเก็บรวบรวมมาจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่

(๑) ข้อมูลประวัติการทำงาน (biographical data) ซึ่งน่าจะช่วยในการประเมินความรู้ ทักษะ หรือความสามารถได้บ้างว่าคนๆ นั้นเคยทำงานใดมาบ้าง

(๒) ระเบียนพนักงาน (employee record) หากองค์กรที่ดีจะมีการทำระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system) ซึ่งน่าจะได้รวมถึงคุณสมบัติบางประการ ประวัติการทำงาน การลา การมาสาย การขาดงานจะช่วยชี้ลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างได้ ระเบียนพนักงานนี้อาจจะรวมถึงผลการปฏิบัติงานเข้าไปไว้ด้วยเช่นกัน

(๓) ผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) จะให้รายละเอียดมากพอสมควร หากองค์กรได้มีการสร้างแบบประเมินที่ดีเพียงพอและมีการประเมินในหลายด้าน ผลการปฏิบัติงานนี้ สามารถแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะใหญ่ๆ คือ ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (task performance) และผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (contextual performance) อันได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ การมีน้ำใจ ช่วยเหลือ

ผู้อื่น การทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตน เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานในเนื้องานจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ ในขณะที่ผลปฏิบัติงานในเชิงบริบทจะสัมพันธ์กันกับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากฟังก์ชั่นของความรู้ ความสามารถคูณกันกับแรงจูงใจ หรือการทำงานไม่ได้ผลดีอาจไม่ได้หมายความว่าไร้ความรู้ความสามารถหากแต่อาจจะเกิดจากไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

(๔) การสัมภาษณ์ (interview) จะให้ข้อมูลได้มากพอสมควรแต่ความตรงของการสัมภาษณ์จะมีปัจจัยที่มีผลอยู่หลายประการ เช่น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จะมีค่าความตรงดีกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์งานตามสถานการณ์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะตั้งสถานการณ์มาถามผู้รับการสัมภาษณ์ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นๆ การสัมภาษณ์ตามสถานการณ์นี้มีความตรงที่ดีกว่าการสัมภาษณ์ที่สัมพันธ์กับงานซึ่งมักจะเป็น การสัมภาษณ์โดยฝ่ายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานและผู้สมัครและยังมีความตรงที่ดีกว่า การสัมภาษณ์เชิงจิตวิทยาซึ่งมักจะทำโดยนักจิตวิทยาเพื่อประเมินคุณลักษณะ (traits) บางประการ

(๕) ศูนย์ประเมิน (assessment center) เป็นการรวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายอย่างเข้าด้วยกันมักจะส่งผู้บริหารเข้าศูนย์ประเมินนี้ และมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทำร่วมกัน อาจจะรวมถึงการใช้การสนทนาแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่ม (leaderless group discussion) ด้วย

(๖) วิธี in-basket simulation เป็นเทคนิคที่จำลองจากสถานการณ์ในชีวิตประจำวันของผู้จัดการจะมีงาน อันได้แก่ เอกสาร จดหมาย รายงานต่างๆ เสมือนหนึ่งงานจริงของผู้บริหาร แล้วให้ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตามความคิดเห็น วิธีการนี้คล้ายกับการทำงานจริงแต่ค่อนข้างทำได้ยากแต่สามารถใช้วัดสมรรถนะสำหรับระดับผู้บริหารได้ค่อนข้างดี

(๗) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (personality inventory) แบบทดสอบค่านิยม (value survey) แบบสำรวจความสนใจ (interest inventory) แบบทดสอบกลุ่มนี้วัดบุคลิกภาพ ค่านิยม และความสนใจ เนื่องจากงานแต่ละอย่างต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน แต่ข้อที่แบบทดสอบเหล่านี้มักถูกโจมตีคือ การสามารถแสร้งตอบได้ง่าย แต่หากแบบทดสอบที่ออกแบบและสร้างมาดีพอก็จะมีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไว้เช่น การมี Lie Scale หรือ การวิเคราะห์สไตล์การตอบ เป็นต้น

(๘) แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (intelligence test) และความถนัด (aptitude test) จะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถต่างๆ ของมนุษย์ นักจิตวิทยาบางท่านเชื่อว่าความฉลาดของคนเรามีหลายอย่างแต่ละคนก็จะมีความฉลาดที่เด่นออกไปคนละด้าน และควรใช้ความฉลาดเหล่านั้นให้ถูกทางเหมาะสมกับตนและได้แสดงออกให้เต็มที่ กล่าวง่ายๆ คือ ใช้คนให้ตรงตามสมรรถนะที่แต่ละคนมีนั่นเอง

(๙) การประเมินแบบ ๓๖๐ degree feedback ซึ่งบางท่านแปลว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓๖๐ องศาอันเป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ตนเอง

เป็นต้น การประเมินสมรรถนะจากวิธีนี้อาจมีอคติความลำเอียงได้มากแต่น่าจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ดีอย่างหนึ่งเพราะจะครอบคลุมและมีมุมมองที่แตกต่างไป

(๑๐) การทดสอบความรู้ (knowledge test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ จะช่วยวัดสมรรถนะในส่วนของความรู้เป็นสำคัญ องค์กรพอจะสร้างเองได้ไม่ยากโดยให้บุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริงๆ เป็นผู้ออกข้อสอบแต่หากจะเป็นข้อสอบมาตรฐานได้นั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

(๑๑) วิธี work sample เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งงานนั้นๆ มีหน้าที่รับผิดชอบต้องทำ ซึ่งเป็นวิธีการที่แมคคลีแลนด์เองค่อนข้างจะสนับสนุนวิธีการนี้มีความตรงเชิงพยากรณ์ที่ค่อนข้างดี แต่มีข้อจำกัดบางประการอยู่บ้างกล่าวคือ การวัดแบบนี้ทำให้ไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวคน โดยเฉพาะถ้าหากว่างานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย การวัดจากวิธีการนี้อาจจะทำให้ได้คนที่ทำได้แต่งานในตำแหน่งนั้น แต่เมื่ออนาคตเทคโนโลยี หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนคนที่ถูกคัดเลือกโดยวิธีการนี้อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนได้ทันเพราะเราวัดเพียงสิ่งที่เขาทำได้ในตำแหน่งงานนั้นแต่ไม่ได้คำนึงถึงอนาคตที่เขาจะมีสายงานอาชีพเติบโตต่อไปได้หรือปรับปรุงตนเองต่อไปได้ทั้งหมดที่กล่าวมาไม่มีวิธีการใดวัดสมรรถนะได้ดีที่สุดบางวิธีมีข้อเด่นในการวัดสมรรถนะบางอย่างประหยัดใช้เวลาไม่มากสร้างได้โดยง่าย บางวิธีการใช้ต้องระวัง บางวิธีอาจจะไม่สามารถใช้กับพนักงานใหม่ได้ เป็นต้น หากองค์กรมีเงินทุนมีเวลามีทรัพยากรและมีบุคลากรเพียงพอ องค์กรน่าจะสามารถใช้หลายวิธีการร่วมกัน การวัดสมรรถนะให้ได้ครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการได้กำหนดไว้เราเรียกว่าทำแบบ converging operation คือ ใช้หลายวิธีร่วมกัน นั่นเอง

๓.๑๒ เทคนิควิธีการกำหนดสมรรถนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะแล้วพบว่า มีวิธีการแตกต่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการนำไปใช้กำหนดรูปแบบและตัวแบบสมรรถนะในแต่ละลักษณะงาน ตัวอย่างได้แก่ แนวคิดของไรแลท และโลฮาน (Rylatt & Lohan, ๑๙๙๕: ๓๔-๔๑) ที่ได้เสนอวิธีการสำหรับกำหนดสมรรถนะไว้หลายเทคนิควิธีดังนี้

๑) เทคนิค DACUM (Development a Curriculum) หรือเรียกว่า เทคนิคสร้างหลักสูตร เป็นเทคนิคของการพัฒนาหรือกำหนดสมรรถนะที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันทบทวนหน้าที่งานที่ต้องการกำหนดสมรรถนะ และกลั่นกรองสมรรถนะมารวบรวมเป็นขอบเขต จากนั้นจึงมีกำหนดรายละเอียดและระบุเป็นทักษะ ความรู้ และทัศนะที่จำเป็นต่อการมีสมรรถนะนั้น และจึงแจกแจงรายละเอียด พร้อมกับกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอย่างไรเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรกเมื่อมีสมรรถนะนั้น เป็นต้น

๒) เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เทคนิคนี้สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความเห็นและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะ โดยมีการใช้แบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ จากนั้นจึงนำข้อมูลและอาจรวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมารวบรวมไว้และใช้สถิติชั้นต้นวิเคราะห์และสรุป จนกระทั่งได้ข้อตกลงสุดท้ายเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะที่ตรงกัน

๓) เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Functional Analysis) ซึ่งจัดเป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและตัวกลางในกระบวนการ (facilitators) เพื่อเฟ้นหาหน้าที่หลัก และวัตถุประสงค์ของงานตามลำดับขั้น จากนั้นจึงสรุปออกมาเป็นสมรรถนะของบทบาทในการปฏิบัติงาน แล้วแยกสมรรถนะย่อยหรือส่วนประกอบของสมรรถนะออกมาเพื่อนำไปวิเคราะห์สมรรถนะหลักเรื่องอื่น ๆ ประกอบ

อย่างไรก็ดี นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้ว ไรแลท และโลฮาน (Rulatt & Lohan, ๑๙๙๕) ยังได้เสนอวิธีการบ่งชี้พฤติกรรมของคนเพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะเพิ่มเติม ซึ่งได้แก่ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การทดสอบหรือการสัมภาษณ์ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ได้รับการนิยมในการศึกษาวิจัย การสังเกตโดยตรง การประเมินด้วยตนเองหรือผู้อื่น การประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่บันทึกไว้ เป็นต้น

๓.๑๓ ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (๒๕๔๖) เห็นว่าขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะขององค์กร ประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

๑) กำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ในระดับองค์กรซึ่งสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าอะไรคือสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ สิ่งที่ลูกค้าเห็นว่ามีคุณค่า เช่น ความน่าเชื่อถือของตัวสินค้าหรือสิ่งที่เป็นความแตกต่างจากคู่แข่งขัน เช่น ความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือการกำหนดช่องทางที่นำไปสู่ตลาดใหม่ๆ เช่นการขยายธุรกิจ ตัวอย่างเช่น หากเป็นธุรกิจโทรคมนาคมที่ต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร หนึ่งในสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารองค์กรควรจะให้ความสำคัญคือ การพัฒนากลยุทธ์การติดตามเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร หรือหากเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นผู้นำด้านการให้บริการ สมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งคือ การเป็นผู้นำด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าซึ่งควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (๒๕๔๘) ยังได้กล่าวถึงการหาสมรรถนะหลัก (core competency) ในองค์กรไว้คือ

(๑) ผู้นำองค์กรต้องเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมิใช่ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว เพื่อกำหนดนโยบายแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ขอความร่วมมือ มีการสื่อสารถึงพนักงานในองค์กร

ทุกระดับ ตลอดจนตัดสินใจในเรื่องที่มีประเด็นติดขัดที่สำคัญ ๆ เพื่อแสดงให้ทุกคนเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เรื่องนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก

(๒) จัดตั้งคณะกรรมการสมรรถนะขึ้นมา ๑ ชุด ประกอบด้วยผู้นำองค์กรเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้จะมีหน้าที่ในการกำหนดหรือหาสมรรถนะหลักขององค์กร

(๓) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับกรรมการชุดนี้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะในระดับที่สามารถตอบข้อซักถามได้ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในเรื่องต่างๆกับกรรมการชุดนี้ เช่น การจัดอบรม (in house training) เพื่อให้คณะกรรมการทุกท่านได้เข้าใจและมองเห็นภาพในภาพเดียวกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งหรือความไม่รู้ให้มากที่สุด

(๔) เมื่อจัดอบรมทำความเข้าใจกับคณะกรรมการทุกท่านในกรณีที่ยังไม่เคยมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะมาก่อนแล้วก็เข้าสู่กระบวนการในการหาสมรรถนะหลัก โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์กรให้ชัดเจนในกรณีที่มีการกำหนดเรื่องดังกล่าวแล้วก็ใช้เป็นข้อมูลในการหาสมรรถนะหลักต่อได้เลยและจัดประชุมคณะกรรมการสมรรถนะตามข้อที่ผ่านมา โดยอาจทำเป็น workshop ภายในหรือนอกบริษัทเพื่อไม่ให้ถูกรบกวนจากการติดตามตัว ที่ประชุมคณะกรรมการสมรรถนะก็ระดมสมองในการหาสมรรถนะหลักขององค์กรโดยกำหนดสมรรถนะหลัก เขียนคำนิยาม และพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละตัว

๒) กำหนดสมรรถนะแรกเริ่ม (basal competency) ในระดับหน่วยงาน/แผนกงานซึ่งสมรรถนะแรกเริ่มเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาด้วยความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้บรรลุตามสมรรถนะของธุรกิจโทรคมนาคม หน่วยงาน/แผนกลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) ควรจะกำหนดความสามารถย่อยๆ ด้วยการกำหนดสมรรถนะโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นเทคนิคที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาสมรรถนะในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างทั่วไป อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (๒๕๔๗) เสนอว่าวิธีการในการกำหนดสมรรถนะโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME: subject matter expert) ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง วิธีการนี้เป็นวิธีที่การวิเคราะห์งานเองก็ใช้เช่นกันอาจใช้แบบประเมินหรือการสัมภาษณ์ร่วมกันก็สามารถทำได้นั้น นอกเหนือจากการประชุมร่วมกันการระดมสมอง ยังมีการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเดิมทีใช้สำหรับการวิจัยในอนาคต สำหรับการศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะอีก แต่กระนั้นก็ดี วิธีการกำหนดสมรรถนะด้วยการผสมผสานเทคนิควิธีการที่หลากหลาย (combined methods) โดยอาศัยการนำข้อดีของแต่ละเทคนิควิธีมาใช้เช่น ใช้การวิเคราะห์งานผู้เชี่ยวชาญ การสังเกต และการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หรือความสามารถหลักขององค์กร ประกอบกันได้รับการยอมรับว่า เป็นวิธีการหาสมรรถนะที่เหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้ได้เทคนิควิธีการเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง

๓) กำหนดสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งซึ่งได้มาจากการพิจารณาสมรรถนะแรกเริ่มในระดับแผนกงานเป็นหลักและแยกออกมาเป็นสมรรถนะย่อย ๆ ในด้านความรู้ ทักษะทัศนคติ เป็นต้น เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานแต่ละคนตามความจำเป็นของคุณสมบัติตามภาระงาน

๔) จัดทำตารางกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงในรูปโครงร่างสมรรถนะ (competency profile) ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมีความสามารถหลักอะไรบ้างเพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) ที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าความสามารถหลักที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น หากพบว่าพนักงานคนใดมีผลงานยังไม่ถึงระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็นในการบรรลุตามสมรรถนะหลักขององค์กร เมื่อเทียบกับความสามารถหลักที่ตำแหน่งงานนั้นๆ พึงมีจึงจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานผู้นั้นต่อไป

๓.๑๔ ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๗) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

๑) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

๒) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

๓) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

(๑) การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

(๒) การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

(๓) การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

(๔) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

(๕) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(๑) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

(๒) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

๕) การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

(๑) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

(๒) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

อย่างไรก็ตาม บรรจบ กิมเกถนอม (๒๕๔๘) ได้อธิบายถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก สรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพบุคลากรที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ บรรจบยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว และสามารถวัดผลได้ชัดเจน

๒) ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับรองขององค์กร (ผู้วิจัย) จะสามารถทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (competency) ที่ต้องการในฝ่ายตน ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

๓) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น

๔) พนักงานสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะ ความสามารถได้อย่างชัดเจน

๓.๑๕ สรุปผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำระบบสมรรถนะขององค์การต่าง ๆ ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบสมรรถนะขององค์การจะต้องมีการศึกษาทบทวนจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาให้สอดรับกับบริบทขององค์การ จากนั้นจึงนำไปดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะขององค์การให้สอดรับกับกรอบแนวคิดดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จต่อไป

วิธีดำเนินการ (Methodology)

บทที่ ๔

ในการกำหนดว่าความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ และคุณลักษณะส่วนบุคคลใดบ้างเป็นสมรรถนะของบุคคลหรือเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ หรือ สมรรถนะในงานที่บุคคลจะต้องมีโดยนัยเพื่อให้บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบของสมรรถนะใดบ้างไม่ใช่เรื่องที่ง่ายนัก โดยทั่วไปความยากง่ายขึ้นอยู่กับรายละเอียดของเนื้อหางาน และความต้องการของผู้บริหารประกอบกันไป

๔.๑ หน่วยในการศึกษา (Unit of Analysis)

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีหน่วยในการศึกษาระดับบุคคล ได้แก่ ข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

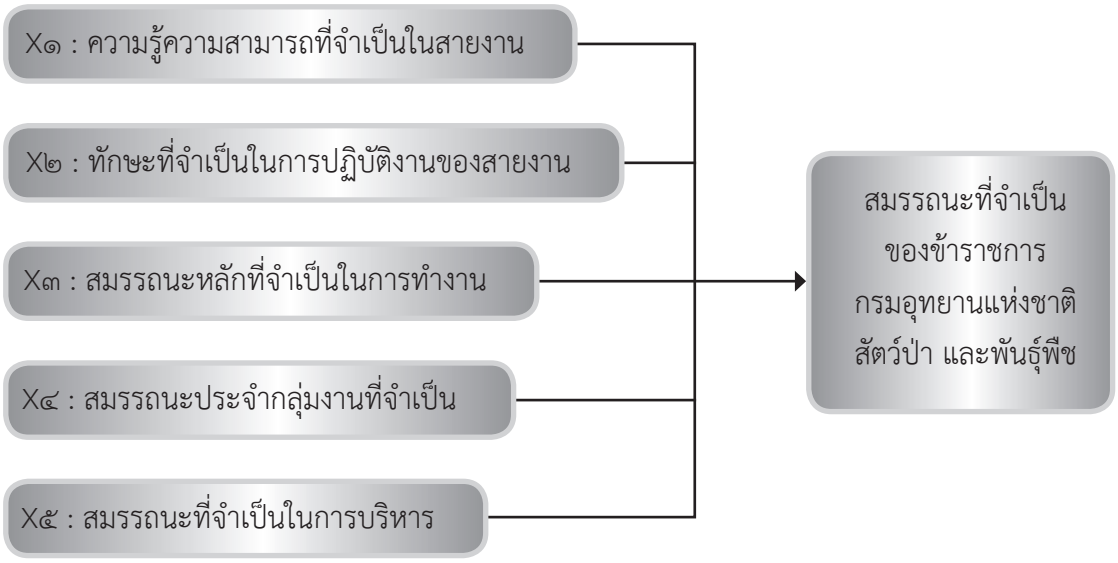
๔.๒ คำถามในการศึกษา (Study Question)

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีคำถามในการศึกษาว่า “มีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ประสบผลสำเร็จ”

๔.๓ กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

เป็นผลมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยอย่างรอบคอบแล้ว จนทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งลักษณะการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยนี้เป็นกระบวนการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผลจากการสร้างมโนทัศน์จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ สิ่งที่ได้ก็คือ กรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ซึ่งสามารถเขียนเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดในลักษณะเป็นโครงสร้าง

จากกรอบความคิดเชิงทฤษฎีนี้ อาจจะไม่สามารถนำตัวแปรทั้งหมดมาศึกษาได้ เราอาจเลือกบางตัวแปรเข้ามาศึกษาด้วยเหตุผลเชิงวิชาการ ทำให้เราสามารถลดจำนวนตัวแปรจาก กรอบความคิดเชิงทฤษฎีเหลือเพียงตัวแปรที่เราจะศึกษา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาไว้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการพลเรือน กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (Y) ครั้งนี้ จะดำเนินการศึกษาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งจะใช้การศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หนังสือเวียนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน การสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม แล้วนำมารวบรวมเขียนเป็นรายงานนำเสนอต่อ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ต่อไป

๔.๔ ขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนาก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

๑) การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) : เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการจัดทำระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น – สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับทุกคน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญและประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอด

ความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ผู้อำนวยการส่วน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิบดี จนถึงอธิบดี และคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

๒) ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) : ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลทั่วๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจการดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสมและท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ

๓) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) : ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก/รองอธิบดี/อธิบดี มาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่าง ๆ

๔) การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) : ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ ๑ - ๒ สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนา สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

๕) การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) : คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

๖) การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment) : ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนาพจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้ว ก็ทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ

๔.๕ สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ

๑) การกำหนดสมรรถนะนั้นเราต้องมุ่งที่อนาคต มิใช่เครื่องมือที่ Cloning ความสำเร็จจากอดีต

๒) ควรศึกษาและวิเคราะห์องค์กรก่อน และควรนำจุดอ่อนขององค์กรมากำหนดเป็นสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่

๓) การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร ภารกิจ และลักษณะงานขององค์กร

๔) สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ

๕) ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า/โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

๖) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

๗) สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๔.๖ วิธีการศึกษา

โครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวิธีในการดำเนินการ ดังนี้

๑) ศึกษาทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เกี่ยวกับการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการ ทั้งในรูปแบบของแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยที่เป็นทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในการจัดทำระบบสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ถูกต้องและเป็นระบบ

๒) เขียนข้อเสนอโครงการ (Proposal) เพื่อจัดทำระบบสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญปรับแก้ให้ตรงกับกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

๓) นำเอาข้อเสนอโครงการจัดทำระบบสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อสั่งการ

๔) จัดประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้แก่ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการและเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลในทุกสำนักและกองของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๕) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไปของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้แบบปลายเปิด

๖) ให้ทุกสำนักดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยสุ่มตัวอย่างไปยังข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ของในแต่ละสำนักกอง ตามสัดส่วนและครบถ้วนทุกสายงาน แล้วส่งรายงานผลการจัดทำให้คณะทำงาน

๗) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และรายงานผลการสำรวจสมรรถนะจากการสอบถามจากข้าราชการในทุกสายงานอาชีพของทุกสำนักกอง มาวิเคราะห์ประมวลผล และจัดแบ่งกลุ่มในแต่ละสายงาน

๘) เขียนรายงานผลการศึกษาเบื้องต้น

๙) นำเอาผลการศึกษาที่ได้มาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากข้าราชการทุกสายงานและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๑๐) นำเอาความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไขระบบสมรรถนะของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้เป็นไปตามความต้องการของข้าราชการและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๑๑) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช นำเอาผลการจัดทำมาประกาศใช้เป็นระบบสมรรถนะของข้าราชการทุกสายงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และนำเอาระบบสมรรถนะดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตารางที่ ๔.๑ แสดงกำหนดการจัดทำระบบสมรรถนะข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

กิจกรรม	เวลาทำงาน									ผู้รับผิดชอบ
	มิถุนายน ๕๕			กรกฎาคม ๕๕			สิงหาคม ๕๕			
	F	M	L	F	M	L	F	M	L	
๑. ศึกษาทบทวนวรรณกรรม	↔									น.ส.นุชนาถ
๒. เขียนข้อเสนอโครงการ	↔									น.ส.นุชนาถ
๓. ปรับปรุงแก้ไขและอนุมัติโครงการ	↔									น.ส.นุชนาถ
๔. สัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล		↔								กลุ่มระบบงานฯ
๕. ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจ			↔							กลุ่มระบบงานฯ
๖. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม				↔						กลุ่มระบบงานฯ
๗. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล					↔					กลุ่มระบบงานฯ
๘. เขียนรายงานผลการศึกษาเบื้องต้น						↔	↔			กลุ่มระบบงานฯ
๙. ประชุมรับฟังความคิดเห็น								↔		กลุ่มระบบงานฯ
๑๐. ปรับปรุงแก้ไขและประกาศใช้									↔	กลุ่มระบบงานฯ

<u>หมายเหตุ</u> : ระยะเวลาในการดำเนินการอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ผลการดำเนินการ (Results)

บทที่ ๕

ในบทนี้เป็นการแสดงผลการดำเนินการ ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากข้าราชการสายงานต่าง ๆ ในหน่วยงานทั้งหมดของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จะมีความแตกต่างกันตามผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละสายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละสายงาน จำแนกตามตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ วิชาการ และทั่วไป ทั้งหมด ๔ กลุ่มงาน ๔๑ สายงาน

๕.๑ มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป

ตำแหน่งประเภททั่วไป เป็นตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ จากการที่ ก.พ. กำหนดไว้พบว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีตำแหน่งประเภทนี้ทั้งหมด ๑๖ สายงาน ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ คือ

๑) ระดับปฏิบัติงาน : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ซึ่งปฏิบัติงานตามแนวทางแบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจน ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

๒) ระดับชำนาญงาน : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก

๓) ระดับอาวุโส : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูง ในงานเทคนิคเฉพาะด้าน หรืองานที่ใช้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ค่อนข้างยากมาก และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูง มีงานในความรับผิดชอบที่หลากหลาย ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ค่อนข้างยากมาก

๔) ระดับทักษะพิเศษ : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มี ทักษะพิเศษเฉพาะตัว โดยมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ ในความสามารถ ในงานที่ใช้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมาก ปฏิบัติงานที่ต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเองและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ

จากการระดมสมองและวิเคราะห์เชิงวิชาการจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช แล้ว เห็นพ้องกันว่าควรมีมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังตารางที่ ๕.๑-๕.๒๓ ดังนี้

ตารางที่ ๕.๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒	
	๔.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๒ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๒ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการป่าไม้	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารการเงินภาครัฐ และระบบบัญชี	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวกับการเงินการคลัง	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารงานและการควบคุมพัสดุ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานสถิติ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านหลักวิชาสถิติและระบบสารสนเทศ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักการประชาสัมพันธ์	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๓ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องโสตทัศนศึกษา	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารงานธุรการ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างโยธา

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการประมาณราคา และการควบคุมงานก่อสร้าง	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.๒๕๒๒	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างสำรวจ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการสำรวจรังวัด	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย เกี่ยวกับที่ดินและการรังวัดที่ดิน	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างเครื่องกล

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านเครื่องจักรกล	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการก่อสร้างและการควบคุม	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างไฟฟ้า

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านไฟฟ้ากำลัง การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษาด้านไฟฟ้า	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๑๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างเทคนิค

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องสหวิทยาการช่าง ความรู้ด้านโยธา หรือเครื่องจักรกล หรือไฟฟ้า หรืออิเลกทรอนิกส์	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติวิศวกรรม พ.ศ. ๒๕๐๔	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๒๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างเขียนแบบ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการออกแบบ เขียนแบบ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับผังเมือง การออกแบบ การก่อสร้าง และควบคุม	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๒๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างศิลป์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการวาดภาพสีน้ำ และการวาดภาพลายเส้น งานออกแบบดีไซน์ ตกแต่งภายในภายนอกสถานที่ รวมถึงงานกราฟฟิคและงานนำเสนอ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ สุนทรียภาพทางศิลปะ	๑	๑	๒	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๒๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างพิมพ์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องเทคนิคการพิมพ์	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๒๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายช่างภาพ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภททั่วไประดับ			หมายเหตุ
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องเทคนิคการถ่ายภาพ	๑	๒	๓	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๑	๑	๒	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๑	๒	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความเข้าใจผู้อื่น	๑	๑	๒	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	

๕.๒ มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ

ตำแหน่งประเภทวิชาการ เป็นตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีตำแหน่งประเภทนี้ทั้งหมด ๒๑ สายงาน ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ คือ

๑) ระดับปฏิบัติการ : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

๒) ระดับชำนาญการ : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

๓) ระดับชำนาญการพิเศษ : ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมาก ในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

๔) ระดับเชี่ยวชาญ : ได้แก่ ตำแหน่งที่ต้องดำเนินการศึกษา วิจัย สั่งสมความรู้หรือผลการศึกษาวิจัยในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มีการค้นคว้าอ้างอิงต่อไปได้ และสอน ฝึกอบรม หรือเผยแพร่ความรู้ในระดับกรม ดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง หรือกรม ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

จากการระดมสมองและวิเคราะห์เชิงวิชาการจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แล้ว เห็นพ้องกันว่าควรมีมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังตารางที่ ๕.๒๔ - ๕.๕๓ ดังนี้

**หมายเหตุ : กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ยังไม่ได้กำหนดตำแหน่งระดับทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ ๕.๒๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๒๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๒๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๒๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕ .๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๒๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๒๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๓๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๓๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ					หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	๓	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	๓	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	๓	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	๕	
	๕.๓ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔	๕	

ตารางที่ ๕.๓๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานการเจ้าหน้าที่)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานฝึกอบรม)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดการและการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านหลักการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และการติดตามประเมินผล	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการสถิติ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านหลักวิชาสถิติและระบบสารสนเทศ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนิติกร (ลักษณะงานกฎหมาย)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ควาสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องกฎหมายปกครอง และวิธีพิจารณาคดีปกครอง	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๓๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนิติกร (ลักษณะงานวินัย)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ควาสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องกฎหมายปกครอง และวิธีพิจารณาคดีปกครอง	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักวิชาการตรวจสอบ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการตรวจสอบภายใน	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคนิคการวิจัย	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักกีฏวิทยา

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านกีฏวิทยาและเทคนิคการวิจัย	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งบรรณารักษ์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องบรรณารักษ์ศาสตร์	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนายสัตวแพทย์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านสัตวแพทย์	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยสัตว์ป่า	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายด้านวิศวกรรม	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งวิศวกรโยธา

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวิศวกรรมโยธาและวิศวกรรมป่าไม้	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายด้านวิศวกรรม	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งสถาปนิก

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมและภูมิสถาปัตย์	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร ผังเมือง และก่อสร้าง	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยสนธิสัญญาระหว่างประเทศ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการไปศึกษาฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัยและดูงาน ณ ต่างประเทศ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางไปราชการต่างประเทศ	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๔๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารการเงินภาครัฐและระบบบัญชี	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวกับการเงินการคลัง	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๕๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องการบริหารงานและการควบคุมพัสดุ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๕๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องนิเทศศาสตร์	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๕๒ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่ง นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องโสตทัศนศึกษา	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๕.๕๓ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับ				หมายเหตุ
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องภูมิสารสนเทศ	๑	๒	๓	๔	
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๒	๒	๓	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๑	๒	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔	

๕.๓ มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากจนถึงระดับสูงมากเป็นพิเศษ แบ่งออกเป็น

๑) ระดับต้น : เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก กล่าวคือ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมซึ่งแบ่งส่วนราชการภายในกรมในราชการบริหารส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน นายอำเภอ หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น

๒) ระดับสูง : ได้แก่ ตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ กล่าวคือ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมซึ่งแบ่งส่วนราชการภายในกรมในราชการบริหารส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ข) หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินนายอำเภอ ผู้ตรวจราชการของส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง

จากการระดมสมองและวิเคราะห์เชิงวิชาการจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช แล้ว เห็นพ้องกันว่าควรมีมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังตารางที่ ๕.๕๔ - ๕.๕๙ ดังนี้

ตารางที่ ๕.๕๔ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการกองนิติการ (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านนิติการ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องประมวลกฎหมายแพ่ง/ อาญา และวิธีพิจารณาความแพ่ง/อาญา	๑*	-	* ระดับ ๓ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้	๓	-	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	-	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	-	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	-	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	-	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	-	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๓	-	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	-	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	-	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๓	-	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	๓	-	
	๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๓	-	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๓	-	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	๑	-	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	๑	-	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๑	-	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	๑	-	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	๑	-	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑	-	

ตารางที่ ๕.๕๕ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิชาการป่าไม้)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์	๑*	-	* ระดับ ๓ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	๓	-	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	-	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	-	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	-	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	-	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	-	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๓	-	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	-	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	-	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๓	-	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓	-	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	๓	-	
	๔.๓ การคิดวิเคราะห์	๓	-	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	๑	-	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	๑	-	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๑	-	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	๑	-	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	๑	-	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑	-	

ตารางที่ ๕.๕๖ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรม

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์	-	๒**	** ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘	-	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	-	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	-	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	-	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	-	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	-	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	-	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	-	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	-	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การมองภาพองค์รวม	-	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	-	๔	
	๔.๓ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	-	๔	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	-	๒	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	-	๒	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	๒	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	-	๒	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	-	๒	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	๒	

ตารางที่ ๕.๕๗ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (ผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิชาการป่าไม้)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์	๑*	๒**	* ระดับ ๓ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าด้วยการป่าไม้และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	๓	๓	** ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๓	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๓	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓	๔	
	๔.๒ การคิดวิเคราะห์	๓	๔	
	๔.๓ การมองภาพองค์รวม	๓	๔	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	๑	๒	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	๑	๒	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๑	๒	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	๑	๒	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑	๒	

ตารางที่ ๕.๕๘ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้เรื่องหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล	-	๒**	** ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	-	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	-	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	-	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	-	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	-	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	-	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	-	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	-	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	-	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	-	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	-	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	๔	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	-	๒	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	-	๒	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	๒	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	-	๒	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	-	๒	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	๒	

ตารางที่ ๕.๕๙ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักแผนงานและสารสนเทศ

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านหลักการวางแผน และยุทธศาสตร์	-	๒**	** ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	-	๓	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	-	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	-	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	-	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	-	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	๔	
	๓.๒ การบริการที่ดี	-	๔	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	-	๔	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	-	๔	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	-	๔	
๔. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	๔.๑ การคิดวิเคราะห์	-	๔	
	๔.๒ การมองภาพองค์รวม	-	๔	
	๔.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	๔	
๕. สมรรถนะทางการบริหาร	๕.๑ สภาวะผู้นำ	-	๒	
	๕.๒ วิสัยทัศน์	-	๒	
	๕.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	๒	
	๕.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	-	๒	
	๕.๕ การควบคุมตนเอง	-	๒	
	๕.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	๒	

๕.๔ มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร

ตำแหน่งประเภทบริหาร เป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม แบ่งออกเป็น

๑) ระดับต้น : หมายถึง ตำแหน่งที่ทำหน้าที่รองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น

๒) ระดับสูง : หมายถึง ตำแหน่งที่ทำหน้าที่หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง

จากการระดมสมองและวิเคราะห์เชิงวิชาการจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แล้ว เห็นพ้องกันว่าควรมีมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังตารางที่ ๕.๖๐ - ๕.๖๑ ดังนี้

ตารางที่ ๕.๖๐ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งรองอธิบดี

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทบริหาร		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์	๒*	-	* ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าการป่าไม้และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	๔	-	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๒	-	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	-	
	๒.๓ การคำนวณ	๒	-	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๒	-	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๕	-	
	๓.๒ การบริการที่ดี	๕	-	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๕	-	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๕	-	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๕	-	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	๓		
	๔.๒ วิสัยทัศน์	๓	-	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๓	-	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	๓	-	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	๓	-	
	๔.๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน	๓	-	

ตารางที่ ๕.๖๑ แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งอธิบดี

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภทบริหาร		หมายเหตุ
		ระดับต้น	ระดับสูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ด้านวนศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์	-	๒*	* ระดับ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาการ/ทั่วไป
	๑.๒ ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายว่าการป่าไม้ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔	-	๔	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	-	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	-	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	-	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	-	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	๕	
	๓.๒ การบริการที่ดี	-	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	-	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	-	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	-	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ		๔	
	๔.๑ วิสัยทัศน์	-	๔	
	๔.๒ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	๔	
	๔.๓ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	-	๔	
	๔.๔ การควบคุมตนเอง	-	๔	
	๔.๕ การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	๔	

บทที่ ๖ สรุปผลการดำเนินการ

(Conclusion)

ระบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในการดำเนินการครั้งนี้เป็นเพียงกรอบและรากฐานในการนำไปสู่การเชื่อมโยงเข้าสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่จะทำให้ระบบสมรรถนะมีประสิทธิภาพ และเกิดผลในทางปฏิบัติได้ ต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ด้าน โดยต้องมีความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายมิใช่เพียงแค่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่เท่านั้น

๖.๑ สรุปผลการดำเนินการ

จากการดำเนินการของส่วนการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารงานกลาง กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปี ๒๕๕๕ ได้ดำเนินการจัดทำโครงการทบทวนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในตำแหน่งประเภททั่วไป ๑๖ สายงาน ตำแหน่งประเภทวิชาการ ๒๑ สายงาน ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ๓ สายงาน และตำแหน่งประเภทบริหาร ๑ สายงาน รวมทั้งสิ้น ๔๑ สายงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนระดับของสมรรถนะของแต่ละระดับตำแหน่ง ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยแยกได้ดังนี้

๑) สมรรถนะหลัก (Core Competency) : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไว้ทั้งหมด ๕ สมรรถนะ และกำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน

๒) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารของข้าราชการพลเรือนไว้ ๔ กลุ่ม รวมทั้งหมด ๑๒ สมรรถนะ และกำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน คือ

(๑) การบริหารคน (Human Resource Management)

• การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) : การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือขององค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

• ทักษะในการสื่อสาร (Communication) : ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และ การนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุน หรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

• การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) : การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์การ โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

(๒) ความรอบรู้ในการบริหาร (Management Knowledge)

• การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) : การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์การให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

• การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) : ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

• การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) : การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

(๓) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-base Management)

• รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) : สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

• การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) : การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

• การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) : ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (บุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยี เวลาและทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มและบุคคลโดยสามารถสอดรับกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

(๔) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management)

• การตัดสินใจ (Decision Making) : การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหาประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

• การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) : การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

• ความเป็นผู้นำ (Leadership) : สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

๓) ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ : สำนักงาน ก.พ. กำหนดระดับของความรู้ความสามารถ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่ง แต่ละประเภท ดังนี้

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป : ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการและตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีตำแหน่งประเภทนี้ทั้งหมด ๑๖ สายงาน คือ

(๑.๑) เจ้าพนักงานป่าไม้
(๑.๒) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
(๑.๓) เจ้าพนักงานพัสดุ
(๑.๔.) เจ้าพนักงานสถิติ
(๑.๕.) เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
(๑.๖.) เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา
(๑.๗.) เจ้าพนักงานธุรการ
(๑.๘) นายช่างโยธา
(๑.๙) นายช่างสำรวจ
(๑.๑๐) นายช่างเครื่องกล
(๑.๑๑) นายช่างไฟฟ้า
(๑.๑๒) นายช่างเทคนิค
(๑.๑๓) นายช่างเขียนแบบ
(๑.๑๔) นายช่างศิลป์
(๑.๑๕) นายช่างพิมพ์
(๑.๑๖) นายช่างภาพ

ซึ่งระดับของความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ

(๒) ตำแหน่งประเภทวิชาการ : เป็นตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีตำแหน่งประเภทนี้ทั้งหมด ๒๑ สายงาน ดังนี้

(๒.๑) นักวิชาการป่าไม้
(๒.๒) นักทรัพยากรบุคคล
(๒.๓) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
(๒.๔) นักจัดการงานทั่วไป
(๒.๕) นักวิชาการคอมพิวเตอร์
(๒.๖) นักวิชาการสถิติ
(๒.๗) นิติกร
(๒.๘) นักวิชาการตรวจสอบภายใน
(๒.๙) นักวิทยาศาสตร์
(๒.๑๐) นักกีฏวิทยา
(๒.๑๑) นายสัตวแพทย์
(๒.๑๒) วิศวกรเครื่องกล
(๒.๑๓) วิศวกรโยธา
(๒.๑๔) สถาปนิก
(๒.๑๕) นักวิเทศสัมพันธ์
(๒.๑๖) นักวิชาการการเงินและบัญชี
(๒.๑๗) นักวิชาการพัสดุ
(๒.๑๘) นักวิชาการเผยแพร่
(๒.๑๙) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
(๒.๒๐) นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย
(๒.๒๑) บรรณารักษ์

ซึ่งระดับของความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ

(๓) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ : ประกอบด้วยตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งหมด ๓ สายงาน ดังนี้

(๓.๑) ผู้ตรวจราชการกรม
(๓.๒) ผู้อำนวยการสำนัก
(๓.๓ ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน
(๓.๓.๑) ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)
(๓.๓.๒) ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการป่าไม้) แบ่งออกเป็น
- ผู้อำนวยการสำนัก - ผู้อำนวยการกอง

ซึ่งระดับของความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ

(๔) ตำแหน่งประเภทบริหาร : ประกอบด้วยตำแหน่งประเภทบริหารทั้งหมด ๑ สายงาน คือ สายงานนักบริหาร ได้แก่

(๔.๑) อธิบดี

(๔.๒) รองอธิบดี

ซึ่งระดับของความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เป็นข้อกำหนดของ ก.พ. ซึ่งเป็นมาตรฐานร่วมกันทั้งระบบราชการ

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ												หมายเหตุ
		ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๑. ความรู้ความสามารถ	๑.๑ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	๑	๒	๓	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๒	๒	
	๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ	๑	๑	๒	๒	๒	๓	๓	๓	๓	๓	๔	๔	
๒. ทักษะ	๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๑	๑	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๑	๑	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๓ การคำนวณ	๑	๑	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	๒.๔ การจัดการข้อมูล	๑	๑	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
๓. สมรรถนะหลัก	๓.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	๕	๕	
	๓.๒ บริการที่ดี	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	๕	๕	
	๓.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	๕	๕	
	๓.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	๕	๕	
	๓.๕ การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	๕	๕	
๔. สมรรถนะทางการบริหาร	๔.๑ สภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๒	๓	๔	
	๔.๒ วิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	๓	๑	๒	๓	๔	
	๔.๓ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	-	-	-	๓	๑	๒	๓	๔	
	๔.๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	-	-	-	๓	๑	๒	๓	๔	
	๔.๕ การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๒	๓	๔	
	๕.๖ การสอนงานและมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๒	๓	๔	

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ												สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	**สมรรถนะเฉพาะร่วม ๑ รายการ คือ**													๑. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)
	- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	
	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	๒. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)
	ประกอบด้วยลักษณะงานของนักวิชาการป่าไม้ดังนี้													
	๑. ควบคุมไฟป่า													๓. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)
	๒. อนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ													
	๓. ฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์													๔. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)
	๔. วิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช													
	๕. อนุรักษ์สัตว์ป่า													๕. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)
	๖. อุทยานแห่งชาติ													
	๗. คุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ													๖. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)
	ประกอบด้วยลักษณะงานของเจ้าพนักงานป่าไม้ดังนี้													
	๑. อนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร													๗. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)
	๒. อนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ													
	๓. ฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์													๘. นักวิชาการป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ)
	๔. อุทยานแห่งชาติ													
	๕. คุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ													๙. เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานควบคุมไฟป่า)
	๖. ควบคุมไฟป่า													

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ												สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๗. วิจัยอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช													๑๐.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร)
	๘. อนุรักษ์สัตว์ป่า													
	๕.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	๑๑.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ)
	ประกอบด้วยลักษณะงานของเจ้าพนักงานป่าไม้ดังนี้													
	๑. ควบคุมไฟป่า													๑๒.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์)
	๕.๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	
	ประกอบด้วยลักษณะงานของนักวิชาการป่าไม้ดังนี้													๑๓.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานวิจัยอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช)
	๑. อนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร													
	ประกอบด้วยลักษณะงานของเจ้าพนักงานป่าไม้ดังนี้													๑๔.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอนุรักษ์สัตว์ป่า)
	๑. อนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร													
	๒. คุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ													๑๕.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานอุทยานแห่งชาติ)
	๕.๔ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	
	ประกอบด้วยลักษณะงานของนักวิชาการป่าไม้ดังนี้													๑๖.เจ้าพนักงานป่าไม้ (ลักษณะงานคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ)
	๑. ควบคุมไฟป่า													
	๒. อนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร													
	๓. อนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ													
	๔. ฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์													

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ												สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๕. วิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช													
	๖. อนุรักษ์สัตว์ป่า													
	๗. อุทยานแห่งชาติ													
	๘. คุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าฯ													
	ประกอบด้วยลักษณะงานของเจ้าพนักงานป่าไม้ดังนี้	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๕	๓	๔	-	-	
	๑. อนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ													
	๒. ฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์													
	๓. วิจัยอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช													
	๔. อนุรักษ์สัตว์ป่า													
	๕. อุทยานแห่งชาติ													

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	**สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ**												๑. นักวิชาการตรวจสอบภายใน
	๑) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. นักวิชาการเงินและบัญชี
	๒) การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๓. นักวิชาการพัสดุ
	๕.๑ การมองภาพองค์รวม	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	๔. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
	(เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ)												๕. เจ้าพนักงานพัสดุ
	๕.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการตรวจสอบภายใน, นักวิชาการเงิน												
	และบัญชี, นักวิชาการพัสดุ)												
	สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ												๑. นักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานการเจ้าหน้าที่)
	๑) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. นักทรัพยากรบุคคล (ลักษณะงานฝึกอบรม)
	๒) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๓. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
	๕.๑ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๔. นักจัดการงานทั่วไป
	(นักทรัพยากรบุคคล : ลักษณะงานการเจ้าหน้าที่,												
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)												
	๕.๒ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักทรัพยากรบุคคล : ลักษณะงานฝึกอบรม)												

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๕.๓ ความยืมหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักจัดการงานทั่วไป)												
	สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ												๑. นักวิชาการคอมพิวเตอร์
	๑) การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. นักวิชาการสถิติ
	๒) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๓. เจ้าพนักงานสถิติ
	๕.๑ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการคอมพิวเตอร์)												
	๕.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการสถิติ, เจ้าพนักงานสถิติ)												
	สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ												๑. นิติกร (ลักษณะงานกฎหมาย)
	๑) การสืบเสาะหาข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. นิติกร (ลักษณะงานวินัย)
	๒) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นิติกร : ลักษณะงานกฎหมาย)												
	๕.๒ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นิติกร : ลักษณะงานวินัย)												

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	**สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ**												๑. นักวิทยาศาสตร์
	๑) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. นักกีฏวิทยา
	๒) การสืบเสาะข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๓. นายสัตวแพทย์
	๕.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิทยาศาสตร์)												
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นายสัตวแพทย์, นักกีฏวิทยา)												
	สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒ รายการ คือ												๑. วิศวกรเครื่องกล
	๑) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. วิศวกรโยธา
	๒) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๓. สถาปนิก
	๕.๑ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(วิศวกรเครื่องกล, วิศวกรโยธา)												
	๕.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(สถาปนิก)												
	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	นักวิเทศสัมพันธ์
	๕.๒ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๓ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	**สมรรถนะร่วม ๑ รายการ คือ**												๑. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
	- การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา
	๕.๑ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการโสตทัศนศึกษา)												
	๕.๒ การดำเนินการเชิงรุก	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการโสตทัศนศึกษา)												
	๕.๓ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา)												
	๕.๔ ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา)												
	๕.๑ การสืบเสาะหาข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	บรรณารักษ์
	๕.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๓ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๕.๑ การคิดวิเคราะห์	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย
	๕.๒ การสืบเสาะหาข้อมูล	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๓ การมองภาพองค์รวม	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๑ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	เจ้าพนักงานธุรการ
	๕.๒ การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	
	๕.๓ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	
	สมรรถนะร่วม ๒ รายการ คือ												๑. นักวิชาการเผยแพร่
	๑) การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	๒. เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
	๒) การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	๕.๑ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๓	๔	-	-	
	(นักวิชาการเผยแพร่)												
	๕.๒ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	๑	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์)												

ตารางที่ ๖.๑ แสดงกรอบมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

มาตรฐาน	องค์ประกอบ	ตำแหน่งประเภท/ระดับ											สายงาน
		ทั่วไป			วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ต้น	สูง	ต้น	สูง	
๕. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	สมรรถนะเฉพาะร่วม ๒บ	þþð ¡ à		î									
	ß î												
	ß î												
	ß												
	ÿ												
	ÿ												
	î												
	ÿ Â												

พจนานุกรม
ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ
(Competency Dictionary)
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๓. ทักษะการคำนวณ

ชื่อทักษะ : ทักษะการคำนวณ	
ความหมาย : หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง	
ระดับของทักษะ	
ระดับที่ ๑	มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
ระดับที่ ๒	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ ๓	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่างๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
ระดับที่ ๔	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลขที่ซับซ้อนได้
ระดับที่ ๕	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้ เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

๔. ทักษะการจัดการข้อมูล

ชื่อทักษะ : ทักษะการจัดการข้อมูล	
ความหมาย : หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน	
ระดับของทักษะ	
ระดับที่ ๑	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
ระดับที่ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้
ระดับที่ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือ ตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับที่ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

พจนานุกรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

๑. สมรรถนะหลัก

ชื่อสมรรถนะ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	
ความหมาย : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี • พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง • พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา • มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน • แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น • แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ • กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี • ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน • ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น • เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด • พัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ • ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด • บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ชื่อสมรรถนะ : บริการที่ดี (Service Mind)	
ความหมาย : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ • ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ • แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใดๆในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก • ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการ ได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือควาต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

ชื่อสมรรถนะ : การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	
ความหมาย : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง • ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน • พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น • ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน • รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน • รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ • สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ • สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง • มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

ชื่อสมรรถนะ : การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)	
ความหมาย : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	มีความสุจริต • ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ • แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้ • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ • ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิด และรับผิดชอบ • เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง • ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก • กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม • ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ชื่อสมรรถนะ : การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	
ความหมาย : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ • สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม • ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

๒. สมรรถนะทางการบริหาร

ชื่อสมรรถนะ : สภาวะผู้นำ (Leadership)	
ความหมาย : ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด • ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ • แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ • อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม • ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ • กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น • รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น • สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน • ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน • เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน • ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ • จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ • กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น • ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี • ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร • สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง • เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ชื่อสมรรถนะ : วิสัยทัศน์ (Visioning)	
ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร • รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร • อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ • แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ • โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ • ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ • ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ • กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ • คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

ชื่อสมรรถนะ : การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	
ความหมาย : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร • เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร • สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ • ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ • ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ • ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น • ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ • คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ • ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม • ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

ชื่อสมรรถนะ : ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	
ความหมาย : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน • เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น • เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น • ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น • สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน • กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ • เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้น แตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร • สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร • วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน • เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ • ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ • สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อสมรรถนะ : การควบคุมตนเอง (Self Control)	
ความหมาย : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม • ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี • รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ถ้อยทีวาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ • รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุโดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ • สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ • สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น • บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ • ระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ • ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

ชื่อสมรรถนะ : การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	
ความหมาย : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน • สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน • ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
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

๓. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อสมรรถนะ : การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	
ความหมาย : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ • แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ • วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆหรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน • ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ • วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ • เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้เทคนิค/รูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

ชื่อสมรรถนะ : การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	
ความหมาย : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูลหรือทัศนะต่างๆจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป • ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน • ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย • สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ • สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ • ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

ชื่อสมรรถนะ : การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)	
ความหมาย : ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น • สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี • แสดงความชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย และจิตใจหรือทัศนคติที่ดี • สาธิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน • มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น • ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้ • ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน • สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • ให้คำแนะนำที่เหมะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง • พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้ • ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น

ชื่อสมรรถนะ : การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)	
ความหมาย : การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	สั่งให้กระทำการใดๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • สั่งให้กระทำการใดๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใดๆ • ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน • สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ
ระดับที่ ๓	แสดงสรรถนะระดับที่ ๒ และสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น • กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น • สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับ • เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบข้อบังคับ
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ชื่อสมรรถนะ : การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)	
ความหมาย : ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	หาข้อมูลในเบื้องต้น • ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว • ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสืบเสาะค้นหาข้อมูล • สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน • สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก • ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป • แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ • วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด • สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป • ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง • วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

ชื่อสมรรถนะ : ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	
ความหมาย : การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น • ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียบรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น • ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า • ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ • เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง • สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ • เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่างๆ • เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิธีคิดของผู้อื่น • ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม • สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธไมตรีอันดี • ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม • หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง • ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ชื่อสมรรถนะ : ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	
ความหมาย : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร • เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด • เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือ น้ำเสียง • เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง • เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย • สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝง ในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ • เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น • ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น • เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น • เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง

ชื่อสมรรถนะ : ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	
ความหมาย : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	เข้าใจโครงสร้างองค์กร • เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ • เข้าใจสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร • เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ • เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร • รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร • เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ • เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและท่าทีตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

ชื่อสมรรถนะ : การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	
ความหมาย : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ • เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า • เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ • ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ • แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น • คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น • ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง • คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง • คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว • คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต • สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

ชื่อสมรรถนะ : การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)	
ความหมาย : ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนงาน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ • ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน • ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน • ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ • ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน • ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง • ตรวจความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ • บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ • ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา • ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล • สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนงาน • พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

ชื่อสมรรถนะ : ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	
ความหมาย : ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล • ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด • ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ • กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม • แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมั่นใจในความสามารถของตน • เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้ • แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย • ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ • แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมากและกล้าแสดงจุดยืนของตน • เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง • กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ • กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

ชื่อสมรรถนะ : ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	
ความหมาย : ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน • ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน • ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น • เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีวิจารณญานในการปรับใช้กฎระเบียบ • มีวิจารณญานในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน • ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ • ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ • ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า • ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนงาน เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

ชื่อสมรรถนะ : ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	
ความหมาย : ความสามารถที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา • นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมิได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ • นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ • ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง • คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และใช้ศิลปะการจูงใจ • วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม • ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย • คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ • แสดงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการให้สัมฤทธิ์ผล • ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

ชื่อสมรรถนะ : สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)	
ความหมาย : ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่นๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ซาบซึ้งในงานศิลปะ • เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่นๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ • สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่างๆ • ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจรูปแบบต่างๆ ของงานศิลปะ • แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้ • เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆและนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้ • สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ • นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่างๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน • ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้ • ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงานและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ • นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน • รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม

ชื่อสมรรถนะ : ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)	
ความหมาย : จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ • เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ • แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ • มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ • มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย • จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง • ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง • ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ • เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม • เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

ชื่อสมรรถนะ : การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)	
ความหมาย : สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน	
ระดับของสมรรถนะ	
ระดับที่ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑	สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน • สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยงข้องกับงานอย่างใกล้ชิด • สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด • เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม • ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน • เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร • สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
ระดับที่ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว • รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังอาจมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

คณะผู้จัดทำ

๑. ที่ปรึกษา

๑.๑ อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นายดำรงค์ พิเดช)

๑.๒ รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นายมโนพัศ หัวเมืองแก้ว)

๑.๓ รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นางเริงชัย ประยูรเวช)

๑.๔ รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นายธีรภัทร ประยูรสิทธิ)

๑.๕ รองเลขาธิการ ก.พ. (นางสุชาดา รังสินันท์)

๒. ที่ปรึกษาด้านวิชาการ

๒.๑ ผู้อำนวยการส่วนการเจ้าหน้าที่ (นายคนึงกิจ ลิ้มตระกูล)

๒.๒ ผู้อำนวยการส่วนฝึกอบรม (นายเลิศ เอื้อทวีพล)

๓. คณะผู้จัดทำ

๓.๑ นายสมเกียรติ สุนทรพิทักษ์กูล

๓.๒ นายอนุพันธ์ ภู่พุกก์

๓.๓ นางสิรภัทร สืบค้า

๓.๔ นางสาววัลภา ยุติวงษ์

๓.๕ นางสาวนุชนาถ ฐิตวิริยะ

๓.๖ นายจงพิพัฒน์ อุทรักษ์

๓.๗ นางสาวนันทกาญจน์ เทียมเมฆา

๓.๘ นางสาวศิราภรณ์ นันทิโค