

# หลักเกณฑ์ วิธีการ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล



สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization)

ส่วนงานทรัพยากรบุคคล  
ฝ่ายบริหาร

## คำนำ

หลักเกณฑ์ วิธีการ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางประกอบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัด เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสมรรถนะในระดับที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้บรรลุผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและสถาบัน

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเจ้าหน้าที่ที่รับการพัฒนาในการกำหนดวิธีการพัฒนา สิ่งที่คาดหวังจากการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถประเมินความก้าวหน้าของผลการพัฒนาจากวิธีการพัฒนาแต่ละประเภทที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรได้ โดยความก้าวหน้าของการพัฒนานี้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยผู้บังคับบัญชาประเมินได้ว่าผู้รับการพัฒนาได้รับการเติมเต็มความรู้ ศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติแล้ว

ส่วนงานทรัพยากรบุคคลหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

พฤษภาคม 2558

## สารบัญ

	หน้า
ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1
ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	2
บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3
แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	4
ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	5
วิธีการในการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่	7
1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	7
2. การพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)	9
ภาคผนวก	35
1. แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	36
2. การแบ่งระดับสมรรถนะ	37
3. พจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency)	38
4. พจนานุกรมสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	63
5. พจนานุกรมสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	77

## การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)

### ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน โดย IDP เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ไปสู่เป้าหมายตามที่เจ้าหน้าที่ หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นได้

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลเป็นแผนที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำดังนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เป็นระบบ โดยมีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพูดคุยกันถึงการกำหนดแผนการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เป็นกระบวนการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่างการพัฒนา
2. เป็นวิธีการสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน โดยแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ดีจะเป็นแผนที่เพิ่มระดับความสามารถในการทำงานและช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนาระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดด้วย
3. เป็นแผนที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) ที่หน่วยงานคาดหวังต่อตำแหน่งงานเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นมีอยู่ โดยมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังของหน่วยงานได้
4. เป็นระบบที่จะต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้ โดยแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ดีควรมีการทบทวนจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุก 6 เดือน

จึงกล่าวได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนการพัฒนาที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานสำหรับในงานปัจจุบันและสำหรับเตรียมความพร้อมไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนโยกย้าย แต่แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไม่ใช่แผนงานที่รองรับหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่คนนั้น

## ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เป็นของตนเอง จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่

### 1. ระดับเจ้าหน้าที่ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมีประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ระดับเจ้าหน้าที่ ดังนี้

**1.1 ปรับปรุง (To Improve)** - แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง โดยแผนมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พวกเขาเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

**1.2 พัฒนา (To Develop)** - นอกจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้นต่อจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ นั่นคือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

**1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare)** - ความไฝ่ฝันของเจ้าหน้าที่หลาย ๆ คนคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือเรียกว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กร การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือในกรณีที่จำเป็นต้องมีการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้เจ้าหน้าที่ลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังได้

### 2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

**2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement)** - แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นการเตรียมความพร้อมให้เจ้าหน้าที่เกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลคือเจ้าหน้าที่เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้ย่อมทำให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ ทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจในกรณีที่เจ้าหน้าที่ลาหยุดงานหรือลาออกไป

**2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)** - เมื่อหน่วยงานมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของเจ้าหน้าที่ย่อมดีขึ้นตามไปด้วย โดยผลงานของเจ้าหน้าที่ย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของเจ้าหน้าที่โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่เป็นหลัก

**2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)** - คุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสสมดุลในการทำงาน นั่นก็คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานดี มีความสามารถ ย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard นั่นคือ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไป

ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

### 3. ระดับองค์กร

**3.1 ผลงานขององค์กร (Corporate Performance)** - ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร แน่นอนว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการสูงสุดมักจะหนีไม่พ้นเรื่องการเงิน ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย และผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ "เจ้าหน้าที่" ในองค์กร คำถามที่องค์กรจะต้องคิดเสมอก็คือ "จะอย่างไรให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง" พบว่าการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นหนึ่งในแผนงานหลักที่จะสามารถตอบโจทย์ที่กำลังเป็นปัญหาขององค์กรหลาย ๆ แห่งได้

**3.2 การสร้างแบรนด์ให้กับองค์กร (Corporate Branding)** - เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์ขององค์กร แบรนด์ภายนอกก็คือ การพูดต่อกันแบบปากต่อปากเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร และพบว่าหนึ่งในปัจจัยที่เจ้าหน้าที่มักจะถามถึงเวลาสัมภาษณ์งานก็คือ รูปแบบ เทคนิค และวิธีการพัฒนาคนในองค์กร นอกเหนือจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกแล้ว การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์ให้กับเจ้าหน้าที่ภายใน ทำให้เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กรด้วย

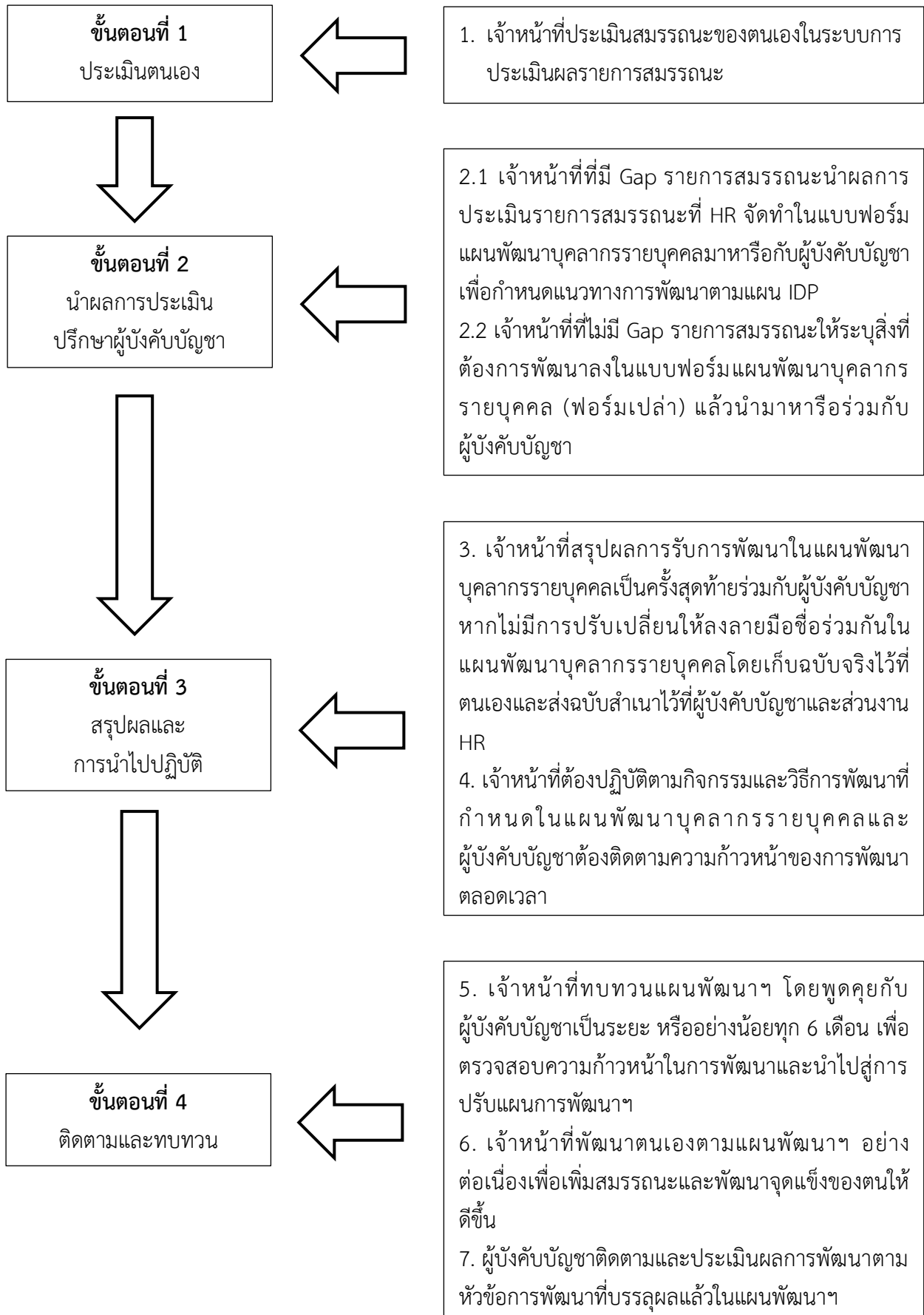
**3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)** - ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ดูได้จากผลประกอบการในปัจจุบันเท่านั้น หากองค์กรยังขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสรสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

**บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ได้แก่**

**1. เจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนา** - จะรับผิดชอบในการพิจารณาวางแผนพัฒนาตนเอง โดยการขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยเหลือให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถพัฒนาตนเองไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เจ้าหน้าที่จะต้องติดตามผู้บังคับบัญชาในการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยอย่างน้อยควรมีการพูดคุยกันเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนทุกหกเดือน

**2. ผู้บังคับบัญชา** - ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะทำหน้าที่ในการดูแล บริหาร และมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนาโดยตรง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการแก่เจ้าหน้าที่ โดยระบุอย่างชัดเจนถึงความสามารถในเรื่องใดที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่พัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงตนเองของเจ้าหน้าที่ และผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการสอนและกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย

## แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)



ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

### ขั้นตอนที่ 1 : การประเมินตนเอง ( Self-Assessment )

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของเจ้าหน้าที่ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงในขอบเขตต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบประสบการณ์ในงานที่ทำ การศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสำรวจตนเองถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นจะต้องพัฒนา
2. เจ้าหน้าที่ควรประเมินผลการปฏิบัติในปัจจุบันของตนด้วยความซื่อสัตย์ ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงทักษะและความสามารถหลักที่จำเป็นในการทำงาน (Competency) รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดได้เป็นตัวเลข (Key Performance Indicators : KPIs)
3. เจ้าหน้าที่ควรจัดทำแผนเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งเป้าหมายในระยะสั้น (ประมาณ 1-3 ปี) และระยะยาว (ประมาณ 3 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแนวทางเพื่อให้ตนไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 2 : นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา (Employee/Manager Meeting )

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อตกลงร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับตัวเจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนา แบ่งการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ที่มี Gap จากการประเมินรายการสมรรถนะ และ HR ได้บรรจุลงในแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลแล้ว ให้นำแผนฯ ดังกล่าวไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาตามรายการที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มดังกล่าว
2. เจ้าหน้าที่ที่ไม่มี Gap จากการประเมินรายการสมรรถนะ ให้ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนางานในแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (สามารถขอได้จาก HR) แล้วรายการดังกล่าวไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาและระบุไว้ในแบบฟอร์มดังกล่าว

### ขั้นตอนที่ 3 : การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ (Finalization and Implementation)

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อสรุปผลข้อตกลงและนำสิ่งที่ระบุในแผนพัฒนาฯ ไปปฏิบัติ

1. เจ้าหน้าที่ปรับเปลี่ยนข้อมูลและสรุปผลการรับการพัฒนาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งสุดท้าย จากนั้นให้ลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้จัดเก็บแผนพัฒนาฯ ฉบับจริงไว้กับตนเอง และส่งสำเนาแผนพัฒนาฯ ให้ผู้บังคับบัญชาและ HR เก็บไว้คนละ 1 ฉบับ
2. เจ้าหน้าที่จะต้องนำรายการที่ระบุในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปปฏิบัติ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้นไว้รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และมีการเข้ามาปรึกษาผู้บังคับบัญชาเป็นระยะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บังคับบัญชาต้องทำการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการพัฒนาตามรายการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาฯ หรือไม่ ติดตามปัญหาประการใด



#### ขั้นตอนที่ 4 : การติดตามและทบทวน ( Follow-up and Review)

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ทบทวนการได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาฯ และผู้บังคับบัญชาได้ให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตามแผนพัฒนาฯ อย่างต่อเนื่องด้วย

1. เจ้าหน้าที่นำแผนพัฒนาฯ ไปปฏิบัติตามหัวข้อการพัฒนาได้ในระยะหนึ่ง ควรมีการทบทวนแผนพัฒนาฯ โดยการปรึกษาหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะหรืออย่างน้อยทุก 6 เดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาและนำไปสู่การปรับแผนการพัฒนาฯ

2. ผู้บังคับบัญชาทำการติดตามและประเมินผลหัวข้อการพัฒนาที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ ได้บรรลุผลแล้ว หากยังพบว่ามีหัวข้อที่ยังไม่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลตามแผนพัฒนาฯ ได้ ให้ทำการทบทวนร่วมกับผู้บังคับบัญชาอีกครั้งเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุผลตามแผนการพัฒนาฯ นั้น

## วิธีการในการพัฒนาความสามารถเจ้าหน้าที่

วิธีการในการพัฒนาความสามารถเจ้าหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
2. การพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)

### 1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยรูปแบบของการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมภายในที่องค์กรจัดให้มีขึ้น (In-House Training) ผู้เข้าฝึกอบรมจะเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน โดยวิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่ได้รับเชิญมาจากภายนอกองค์กรหรืออาจจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ วิทยากรภายในต้องมีการฝึกฝนและผ่านการฝึกอบรมการสอนในเรื่องต่าง ๆ ตามที่องค์กรมอบหมาย

1.2 การฝึกอบรมภายนอกที่ผู้บังคับบัญชาส่งเจ้าหน้าที่หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความประสงค์ขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training): ผู้เข้าฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากต่างองค์กร แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

วัตถุประสงค์หลักของการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน คือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามักให้ความสนใจ และนำมาใช้พัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่จัดได้ว่าเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็นประโยชน์ที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่

1) ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเมื่อเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้นย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นตามไปด้วย

2) พัฒนาความสามารถให้มากขึ้น การฝึกอบรมไม่ใช่เครื่องมือที่แก้ไขเฉพาะจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่การฝึกอบรมได้นำไปสู่การพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือเสริมจุดแข็งทำให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถในเรื่องนั้นดีขึ้นกว่าเดิม

3) เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามักจะเลือกใช้เพื่อเตรียมความพร้อมของความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต

4) ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่เป็นดาวเด่นหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หลายองค์กรได้ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือในการคัดสรรเจ้าหน้าที่ที่เป็นดาวเด่น (Talented People) ที่มีผลงานดี และศักยภาพในการทำงานสูง หรือถูกใช้สำหรับการคัดสรรผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

### ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน มีดังนี้

1. การประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่ โดยทำการประเมินระดับความสามารถของเจ้าหน้าที่ว่ามีข้อใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน/ข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และข้อใดที่เจ้าหน้าที่ทำได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ซึ่งผู้ประเมินสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา หรือการใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง ประเมินโดยเจ้าหน้าที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือการประเมินแบบ 360 องศา หมายถึงการประเมินจากผู้ประเมินหลากหลายกลุ่ม

2. การพิจารณาเลือกหัวข้อที่ต้องพัฒนา หลังจากเสร็จกระบวนการประเมินแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ การพิจารณาจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องเป็นสิ่งที่นำมาพัฒนาเป็นลำดับแรก เนื่องจากจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายปัจจุบัน

3. การชี้แจง/ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่เจ้าหน้าที่ ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ว่าความสามารถข้อใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน หรือเป็นไปตามมาตรฐาน/ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา รวมถึงการให้เหตุผลหรือการระบุเหตุการณ์หลัก (Critical Incidents) เพื่อสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

4. การส่งเจ้าหน้าที่เข้าฝึกอบรม เมื่อเจ้าหน้าที่ทำความเข้าใจได้แล้วว่าความสามารถเรื่องใดที่ต้องพัฒนา ก่อน ขั้นตอนถัดไปก็คือการหาวิธีการหรือเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ หลายองค์กรจะคิดตั้งแต่เครื่องมือการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้

5. การติดตามและประเมินผล ความสำเร็จของการฝึกอบรมอยู่ที่การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมาก พบว่าบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักไม่ใส่ใจหรือให้ความสำคัญในการตรวจสอบถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรม ขาดการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรมักมีคำถามว่า การฝึกอบรมจะช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นจริงหรือไม่

## 2. การพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)

การพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นเครื่องมือที่ใช้การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานโดยสามารถช่วยส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพัฒนาพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาได้ในระยะยาว โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการพัฒนามาร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน ดังรายละเอียดของวิธีการพัฒนาโดยไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนจำนวน 18 วิธีต่อไปนี้

ตารางข้างล่างสรุปสาระสำคัญของวิธีการพัฒนาแบบไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนจำนวน 18 วิธี โดยท่านสามารถอ่านรายละเอียดของแต่ละวิธีตามเลขหน้าที่ระบุไว้ข้างท้าย

ชื่อวิธีการพัฒนา	ลักษณะสำคัญ	หน้า
2.1 การสอนงาน (Coaching)	ผู้สอนงานจะทำการกำหนดกระบวนการและแผนงานในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามแผนงานที่กำหนด และสามารถปฏิบัติตามงานที่สอนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ในการสอนงานผู้สอนจะต้องทำการ feedback และทำการติดตามผลการสอนงานกับผู้รับการพัฒนาลงตลอดเวลา	12
2.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training)	เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง โดยผู้ฝึกจะให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติการแบบตัวต่อตัว เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	14
2.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program)	เป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้รับการพัฒนา โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และให้ข้อมูลในมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้ผู้รับการพัฒนามีความพร้อมในการทำงาน	16
2.4 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เป็นการออกแบบลักษณะงานให้มีความยากและท้าทายมากขึ้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนางานและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในงาน ผู้รับการพัฒนามีอิสระในการบริหารจัดการงานด้วยตนเองเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในงาน โดยได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	19
2.5 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เป็นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น (ขยายงานออกแนวราบหรือแนวนอน) ภายใต้หน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน แต่ปริมาณของงานที่จะรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้นเพื่อสร้างมูลค่างาน (Job value)	21

ชื่อวิธีการพัฒนา	ลักษณะสำคัญ	หน้า
2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เป็นรูปแบบการพัฒนาได้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่มอบหมาย และทำการติดตามให้ feedback ตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จโครงการเป็นระยะ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาศาสามารถดำเนินโครงการที่มอบหมายได้ประสบความสำเร็จ	22
2.7 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เป็นการพัฒนาเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดทักษะในการทำงานหลากหลายด้าน โดยเน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอนจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งในระยะเวลาที่กำหนด ได้แก่ การเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือการเปลี่ยนหน่วยงาน	23
2.8 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เป็นการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการพัฒนากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาหารือกัน เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	24
2.9 การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เป็นการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญหรือแม่แบบที่ดีเป็นรายบุคคล โดยแม่แบบต้องสามารถแสดงตัวอย่างที่ดีให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาและเลียนแบบได้ในระยะเวลาทำงานปกติ	25
2.10 การทำกิจกรรม (Activity)	เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น โดยกิจกรรมนั้นถูกมอบหมายให้โดยผู้บังคับบัญชา ผู้รับการพัฒนาศึกษาจะต้องดำเนินกิจกรรมที่ได้รับการมอบหมายนั้นให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	26
2.11 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เป็นการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาแสวงหาโอกาสการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ตามความสนใจของผู้รับการพัฒนาศึกษา โดยไม่กำหนดเวลาในการเรียนรู้ว่าจะเป็นในระหว่างปฏิบัติงานหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน	27
2.12 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เป็นการพัฒนาเพื่อฝึกทักษะของผู้รับการพัฒนาศึกษาให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดความรู้ของผู้รับการพัฒนาศึกษาผ่านสื่อการสอน การจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย และการบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่นในองค์กร	28

ชื่อวิธีการพัฒนา	ลักษณะสำคัญ	หน้า
2.13 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เป็นการพัฒนาที่มอบหมายให้ผู้รับการพัฒนาไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อเรียนรู้รูปแบบการทำงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเอง	29
2.14 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เป็นการพัฒนาโดยผ่านการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้รับการพัฒนา โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ สามารถทำได้ทั้งสถานการณ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถดำเนินการทำได้ตลอดปี	30
2.15 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนาได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาความรู้ ฝึกความเชี่ยวชาญในเชิงลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องนั้น ๆ	31
2.16 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบกับ (Benchmarking)	เป็นการพัฒนาที่ใช้วิธีการศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของผู้รับการพัฒนา เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นเท่าหรือดีกว่า	32
2.17 การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการระดมความคิดเห็นกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง	33
2.18 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เป็นการพัฒนาเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรระยะยาว โดยการศึกษาอาจทำได้ทั้งในเวลาทำงานหรือนอกเวลาทำงาน	34

## 2.1 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาเจ้าหน้าที่แบบหนึ่งที่ใช้พัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและเจ้าหน้าที่ โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาเจ้าหน้าที่หรือลูกน้องของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้อำนวยการ หรือเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) เช่น ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย หรือจะเป็นผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และเราจะเรียกผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า “Coachee” การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result – Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและเจ้าหน้าที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) ด้วยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง ฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน - ผู้สอนต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้เจ้าหน้าที่คิดแก้ไขปัญหาค้นหาตัวเอง
2. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง - ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่เจ้าหน้าที่จะเลื่อนขึ้นไป
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น / ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของเจ้าหน้าที่ และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริม และพัฒนาตามลำดับ

### ขั้นตอนการทำการสอนงาน (Coaching) มีดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ - ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนระยะเวลาการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากเครื่องมือการสอนงานนั้นจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึก (Deep Approach) และวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการสอนงานนั้น จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

**2. ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่ต้องสอนให้กับเจ้าหน้าที่ โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาพร้อมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รับรู้แนวทางในการสอนงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการพัฒนา ดังตัวอย่างของคำถามต่อไปนี้

1. “คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต”
2. “คุณมีความสามารถหรือข้อได้เปรียบอะไรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย / สิ่งที่ต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง”
3. “คุณจะเริ่มต้นอย่างไร”
4. “คุณกำหนดช่วงเวลาอย่างไร”

**3. ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนจริง** – กระบวนการสอนจริงเป็นกระบวนการให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและให้ความสำคัญก็คือ การสอนเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสม พยายามให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สนใจสังเกตการทำงานของเจ้าหน้าที่ภายหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากเจ้าหน้าที่เสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อเสนอแนะ และชมเชยเมื่อเจ้าหน้าที่ทำถูกต้องเสมอ

**4. ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน** – ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนเจ้าหน้าที่เสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การ ติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างสอนเสร็จหรือช่วง ภายหลังจากการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของเจ้าหน้าที่และแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้เจ้าหน้าที่รับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกัน เพื่อปรับปรุง และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากเจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจ

สรุปว่าการสอนงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบในทุกองค์กร การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว อันนำไปสู่ทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อไป



## 2.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้เจ้าหน้าที่เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

ทั้งนี้การฝึกอบรมในขณะทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยนโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำ OJT ให้กับเจ้าหน้าที่ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนให้เจ้าหน้าที่ทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่บริษัทยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ ทำให้บริษัทมีการควบคุมคุณภาพตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการจัด การอาชีว อนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น พบว่าเครื่องมือ OJT มักนิยมใช้กันมากในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ อีกทั้งผู้ตรวจสอบ (Auditor) จากองค์กรภายนอกมักสอบถามถึงแผนการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้วยแนวทาง OJT ขององค์กรเสมอ

**ความเหมือนหรือต่างกันระหว่าง On the Job Training และ Coaching** บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะมีคำถามว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและการสอนงานนั้นมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร พบว่าคำทั้งสองนี้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมากนั่นก็คือ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามประเด็นที่ต่างกันของแนวคิดทั้งสองเรื่อง ได้แก่

On the Job Training	Coaching
<ul style="list-style-type: none"><li>เกิดการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม สถานที่จริง</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการฝึกปฏิบัติในภาคสนามเท่านั้น สามารถจำลองสถานการณ์เสมือนจริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>เครื่องมือนี้จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับการสอนงานเสมอ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>เครื่องมือนี้ไม่จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่กับ OJT เป็นการสอนในลักษณะ Off the Job Training ได้ นั่นก็คือ การสอนที่ไม่ใช่สถานที่หรือสถานการณ์จริง</li></ul>

On the Job Training	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ (Skills) เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ดีขึ้นจากการสอนงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จำนวนกลุ่มคนไม่จำเป็นต้องมากนัก เพราะต้องให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง โดยผู้สอนจะต้องติดตามเพื่อชี้แนะว่าข้อใดพึงปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถทำการสอนงานได้ทั้งกลุ่มคนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสอนงาน</li> </ul>

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้จักฝึกปฏิบัติจริง ในสถานที่จริง
2. เพื่อใช้ในการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงานเป็นหลัก
3. เพื่อใช้ในกรณีที่มีพนักงานเข้ามาใหม่, โอนย้าย, เลื่อนตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและต้องมีการอธิบายระบบงานใหม่

### ขั้นตอนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขั้นตอนการสำรวจ** – ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ เพื่อปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใคร เป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ หรือเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว
2. **ขั้นตอนการวางแผน** – ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน
3. **ขั้นตอนการสื่อสาร** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า
4. **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** – ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนเจ้าหน้าที่จะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างช้า ๆ และมีการสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน
5. **ขั้นตอนการประเมิน** – ผู้บังคับบัญชาประเมิน ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับเจ้าหน้าที่ทันที และชี้แนะนำ หากเกิดความผิดพลาด

สรุปว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย

## 2.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program)

โปรแกรมพี่เลี้ยง เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความนิยมจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่ง John C. Crosby ได้กล่าวว่า “โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงหมายถึงโปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย” ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ หรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่มีความรู้ในการทำงานในองค์กรนั้นไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee นอกจากนี้ Nigel MacLennan ได้ให้คำนิยามของ Mentor และ Mentoring ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่พร้อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติ ได้เกิดการเรียนรู้ และ Mentoring หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้พัฒนาผ่านเครื่องมือนี้

**ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยง** ผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้นสามารถเป็นบุคคลอื่นไม่จำเป็นที่พี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นมีความหมายรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่โน้มน้าวผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ในรูปแบบทั้งทางการและไม่เป็นทางการ โดยบางองค์กรเรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring Program หรือบางองค์กรเรียกว่า Buddy System เป็นต้น

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อให้ผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนา มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน โดยเป็นการส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้ผู้รับการพัฒนามีความพร้อมในการทำงาน และสามารถเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### ขั้นตอนของโปรแกรมพี่เลี้ยง มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติดังนี้

**1. ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง** การใช้เครื่องมือ Mentoring Program นั้น การคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

- มีความพร้อม / ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีความคิดเชิงบวก
- อายุตัว/อายุงานมีความเหมาะสม
- เป็นผู้รับฟังที่ดี
- มีอารมณ์มั่นคง
- มีความอดทนและความรับผิดชอบ
- มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร

- มีการสื่อสารที่ดี
- รักษาความลับได้
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบพบปะผู้คน
- บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี
- เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพด้านใดด้านหนึ่ง
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี
- มีความใฝ่เรียนรู้ ต้องการการพัฒนาอยู่เสมอ

**2. ขั้นตอนสำรวจข้อมูลเจ้าหน้าที่** ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ที่เป็น Mentee ก่อนจากทะเบียนประวัติหรือใบสมัครงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวเจ้าหน้าที่ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

เจ้าหน้าที่ใหม่	เจ้าหน้าที่ที่กำลังจะปรับตำแหน่ง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประวัติการทำงาน</li> <li>• ประวัติการศึกษา</li> <li>• ประวัติครอบครัว</li> <li>• งานอดิเรก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประวัติการฝึกอบรมและการพัฒนาอื่นๆ</li> <li>• ประวัติการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน</li> <li>• ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร</li> <li>• จุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่</li> </ul>

**3. ขั้นตอนการทำความเข้าใจ** ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ก่อนถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็นพี่เลี้ยง เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่ ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่ ในขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่างๆจากเจ้าหน้าที่ รวมถึงการชี้แจงเพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

**4. ขั้นตอนการปฏิบัติ** เนื่องจากว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาที่ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยกับขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็นพี่เลี้ยงเท่าไรนัก และเพื่อให้โปรแกรมดังกล่าวนี้เป็นไปด้วยดี เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่ ในขั้นนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อที่จำเป็นในการผลักดันให้โปรแกรمدังกล่าวนี้นประสบความสำเร็จได้แก่

Trust	- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การเปิดใจกันระหว่างพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่
Self Esteem	- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องพยายามทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความภาคภูมิใจหรือความรู้จักคุณค่าในตนเอง เป็นการยอมรับความสามารถของตนเอง
Partnership Building	- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
Time	- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ
Respect	- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของเจ้าหน้าที่ด้วยความเต็มใจและจริงใจ

**5. ขั้นตอนการติดตามและประเมิน** โปรแกรมพี่เลี้ยงจะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่างพี่เลี้ยงกับเจ้าหน้าที่ ขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่พูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมนี้แล้ว เจ้าหน้าที่ยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาได้จากพี่เลี้ยงได้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกไม่โดดเดี่ยวหรือเกิดความวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

สรุปว่าการทำ Mentoring จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์กรจะต้องมีระบบการคัดเลือกทดสอบคุณสมบัติ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง เพื่อค้นหา และพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดระบบการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ทำให้พี่เลี้ยงรู้บทบาทหน้าที่ รู้วิธีการและขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ

## 2.4 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment ได้แก่

1. **Renewal** – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้เจ้าหน้าที่เกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลง ลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม
2. **Exploration**– การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ
3. **Specialization** – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น

Job Enrichment จะมีประโยชน์กับเจ้าหน้าที่ แต่มีเจ้าหน้าที่บางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ที่ยากและท้าทายขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่เจ้าหน้าที่ในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวเจ้าหน้าที่ว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยเตรียมเจ้าหน้าที่ให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงาน พบว่า Job Enrichment ที่นิยมใช้อยู่ในองค์กรนั้นมี 2 รูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานให้กับเจ้าหน้าที่ได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น
2. การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานโดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และเจ้าหน้าที่มีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

**ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน** มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าเจ้าหน้าที่มีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอะไรบ้าง โดยดูจาก Job Description (JD) หรือ ใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามเจ้าหน้าที่ว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรจะทำงานมีความท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้เจ้าหน้าที่ได้ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด

2. **ขั้นตอนการรวบรวมงาน** ผู้บังคับบัญชาควรรวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ และพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากเจ้าหน้าที่มาใช้ในการประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับเจ้าหน้าที่

3. **ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่ทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

4. **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานเจ้าหน้าที่ และสอบถามเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เพราะเจ้าหน้าที่จะต้องปรับตัวกับงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับเจ้าหน้าที่ในช่วงที่เจ้าหน้าที่ยังต้องรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายขึ้นกว่าเดิม

5. **ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่จากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งผลให้เจ้าหน้าที่รับรู้ ว่าเจ้าหน้าที่สามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยแค่ไหน

**กลุ่มเป้าหมาย** กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในงานคือ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลานาน เป็นการทำงานที่ใช้ทักษะซ้ำ ไม่มีโอกาสคิดสร้างสรรค์การทำงานและกระบวนการทำงานใหม่ๆ หรืองานที่รับผิดชอบไม่มีความท้าทาย ซึ่งการเพิ่มคุณค่าในงานจะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้รอบ รู้กว้างขึ้น และเมื่อเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่กว้าง และระดับสูงกว่างานปัจจุบัน หรือได้ทำงานจนครบกระบวนการแล้ว ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

## 2.5 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มี มูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นโดยลักษณะงานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน แต่ปริมาณงานที่รับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตมากขึ้น
2. เพิ่มทักษะการทำงานโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการที่จะมีมากขึ้นกว่าเดิม ได้แก่ การวางแผน การบริหารเวลา การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน และการสอนและพัฒนาทีมงาน

### รูปแบบ

1. เพิ่มปริมาณงานภายในหน่วยงาน เป็นการเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะหรือมูลค่างานที่ใกล้เคียงกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบในปัจจุบัน แต่ทำในหน่วยงานเดียวกัน
2. เพิ่มปริมาณงานภายนอกหน่วยงาน เป็นการเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะหรือมูลค่างานใกล้เคียงกับงานในปัจจุบันแต่ทำในต่างหน่วยงาน

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการเพิ่มปริมาณงาน

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาตรวจสอบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบันของผู้รับการพัฒนาว่าทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
2. การวางแผน ผู้พัฒนาวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณให้ผู้รับการพัฒนาว่าจะเป็นภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานโดยงานที่เพิ่มมาจะต้องมีมูลค่างานใกล้เคียงกับงานเดิม จากนั้นแบ่งช่วงเวลาการเพิ่มปริมาณงานให้เหมาะสม มีเวลาให้ผู้รับการพัฒนารับรู้ตัวและทดลองทำงานก่อน
3. การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้พัฒนาต้องสื่อสารกับผู้รับการพัฒนาก่อนเพิ่มปริมาณงานโดยชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการเพิ่มปริมาณงาน
4. การนำไปปฏิบัติ ผู้พัฒนาติดตามการทำงานผู้รับการพัฒนาก่อนเป็นระยะ สอบถามอย่างใกล้ชิดในระยะแรก
5. การประเมิน ผู้พัฒนาประเมินและตรวจสอบผลงานของผู้รับการพัฒนาก่อนอย่างสม่ำเสมอ โดยหากผู้รับการพัฒนาศึกษาสามารถควบคุมดูแลและทำได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดให้พิจารณาเพิ่มปริมาณงานในด้านอื่น ๆ ต่อไป



## 2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการ ให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับ บุคลากรประสบความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อใช้ในการพัฒนาทักษะผู้รับการพัฒนาในการบริหารจัดการได้แก่ การวางแผนงาน, การบริหารงบประมาณ, การบริหารทรัพยากร, การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ, การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมและความเป็นผู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการมอบหมายโครงการ

1. **พิจารณาคัดเลือกโครงการ** ผู้พัฒนาเลือกโครงการที่เหมาะสมกับผู้รับการพัฒนา โดยเป็นโครงการที่เกิดขึ้นใหม่ หรือสามารถตอบสนองต่อปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้
2. **หารือร่วมกับผู้รับการพัฒนา** เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนานำเสนอโครงการที่สนใจและถนัด และเพื่อให้สามารถสอบถามถึงประเด็นที่สงสัยและความเป็นไปได้ในการดำเนินการโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ
3. **จัดทำโครงร่างโครงการเสนอผู้พัฒนา** ประกอบด้วย ชื่อโครงการ, ผู้รับผิดชอบโครงการ, หลักการและเหตุผล, วัตถุประสงค์และเป้าหมาย, วิธีดำเนินการ, แผนปฏิบัติงาน, ระยะเวลา, งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตามและประเมินผลโครงการ
4. **การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ** ผู้พัฒนาทำการวางแผนการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายเป็นระยะ เพื่อตามความสำเร็จและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงแก่ผู้รับการพัฒนาลงตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการ

## 2.7 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้รับการพัฒนให้มีทักษะที่หลากหลาย
2. เพื่อเป็นการสลับเปลี่ยนการทำงานในแนวนอนมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

### รูปแบบ

1. การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน เป็นการสลับเปลี่ยนงานให้คนหนึ่งเรียนรู้งานอีกคนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้
2. การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน เป็นการสลับเปลี่ยนงานให้กับคนที่ไม่ได้อยู่หน่วยงานเดียวกัน

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการหมุนเวียนงาน

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาทำการสำรวจงานปัจจุบันของผู้รับการพัฒนาว่าต้องการให้สลับเปลี่ยนไปยังหน่วยงานใดและผู้รับการพัฒนาศมารถสลับเปลี่ยนงานไปยังงานใดได้บ้าง
2. การวางแผน ผู้พัฒนาวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของผู้รับการพัฒนา
3. การฝึกอบรม ผู้พัฒนาทำการอบรมให้ผู้รับการพัฒนาในระหว่างที่มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
4. การนำไปปฏิบัติ ผู้พัฒนาต้องติดตามการทำงานในระหว่างที่มีการหมุนเวียนงานอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้รับการพัฒนาก่อนที่จะสามารถปล่อยให้ผู้รับการพัฒนาศมารถทำงานด้วยตนเองได้อย่างมั่นใจ
5. การประเมินผลการดำเนินงาน ผู้พัฒนาทำการประเมินผลผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานของผู้รับการพัฒนาศมารถให้ดีขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2.8 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานและนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นการให้คำแนะนำหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวผู้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถทำการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้
2. เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้าจากการทำการสำรวจ คาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้พัฒนาจะให้คำปรึกษาแนะนำผู้พัฒนาในการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านทักษะและความรู้ ให้พร้อมในการรับมือกับปัญหาหรือการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการให้คำปรึกษาแนะนำ

1. การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้พัฒนาต้องกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนาพร้อมเปิดใจเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
2. กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้พัฒนาต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้ผู้รับการพัฒนาหลังจากที่ฟังปัญหาแล้ว และกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น
3. การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้รับการพัฒนา ผู้พัฒนาชี้แจงแนวปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอแนะ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาซักถามประเด็นที่สงสัย และผู้พัฒนาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามนั้น
4. การติดตาม สรุปและประเมินผลการนำไปปฏิบัติ ผู้พัฒนาทำการติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการพัฒนาอย่างใกล้ชิด กำหนดเวลาในการติดตามความคืบหน้า และประเมินความสำเร็จจากแนวทางที่ให้คำปรึกษาในการนำไปปฏิบัติ

## 2.9 การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (Job Shadowing)

การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ เป็นเครื่องมือบุคลากรพนักงานที่เปิด โอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่าน การติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่าง แม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุดที่สามารถ แสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติเพื่อให้ พนักงานได้เห็น สภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ ระยะเวลาตั้งแต่วันที่หนึ่งไปจนถึงหนึ่งเดือน หนึ่งปีทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญอย่างใกล้ชิด
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารับมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมของแม่แบบและนำเทคนิคที่แม่แบบใช้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

### รูปแบบ

1. การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานเดียวกัน ทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้เพิ่มทักษะความ ชำนาญในการทำงานเชิงลึก เรียนรู้ขั้นตอนการทำงานของแม่แบบ เพื่อช่วยให้ผู้รับการพัฒนามีมุมมอง ความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานตนเอง
2. การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการติดตามผู้เชี่ยวชาญคนละหน่วยงานโดยเป็นงาน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับงานของผู้รับการพัฒนา ผู้รับการพัฒนามีแนวโน้มการปรับปรุงงานจากภายนอก หน่วยงาน ทำให้สามารถเพิ่มหรือขยายวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการทำงานได้ดีขึ้น

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ

1. กำหนดงานและแม่แบบ ผู้พัฒนาต้องกำหนดว่าจะให้ผู้รับการพัฒนาดูและสังเกตการทำงาน ในเรื่องใด จากนั้นหาแม่แบบที่เป็นตัวอย่างให้ผู้รับการพัฒนาดูและเรียนรู้การทำงานจากแม่แบบ
2. การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้พัฒนาต้องวางแผนว่าจะใช้ระยะเวลาในการติดตามเท่าใดโดย วางแผนร่วมกับแม่แบบ จากนั้นกำหนดงานที่ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้จากแม่แบบ
3. การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้พัฒนาต้องสื่อสารกับผู้รับการพัฒนามาว่าเขาจะต้องติดตามแม่แบบ โดยในระหว่างการติดตามแม่แบบต้องมีการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน มุมมองที่ได้จากแม่แบบ รวมถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการจากผู้รับการพัฒนาในการติดตามแม่แบบครั้งนี้
4. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้รับการพัฒนาและแม่แบบพูดคุยกันเพื่อทบทวนความเข้าใจให้ ตรงกัน พร้อมทั้งแนะนำผู้รับการพัฒนาให้เข้าใจถึงหลักการปฏิบัติในช่วงการสังเกตพฤติกรรมแม่แบบที่ถูกต้อง ด้วย
5. การติดตามและประเมิน ผู้พัฒนาและแม่แบบทำการประเมินผู้รับการพัฒนาจากการปฏิบัติงาน จริง สิ่งที่ไม่ควรทำไม่ควรทำหลังจากการติดตามและสังเกตพฤติกรรมแม่แบบ

## 2.10 การทำกิจกรรม (Activity)

การทำกิจกรรมเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนได้ปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น โดยกิจกรรมนั้นถูกมอบหมายให้โดยผู้บังคับบัญชา ผู้รับการพัฒนจะต้องดำเนินกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายนั้นให้ประสบความสำเร็จตามที่คุณบังคับบัญชากำหนด

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน ได้แลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
2. เพื่อให้มีรูปแบบการทำกิจกรรมสามารถทำได้ทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือการทำกิจกรรม

1. การพิจารณากิจกรรม อาจจะเป็นกิจกรรมที่เคยทำมาแล้วหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นใหม่
- 2.หารือร่วมกับผู้รับการพัฒน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนานำเสนอกิจกรรมที่สนใจ จากนั้นผู้พัฒนาต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและขอบเขตการทำกิจกรรมที่ชัดเจนให้กับผู้รับการพัฒน
3. การติดตามผลการทำกิจกรรม ผู้พัฒนา กำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมของผู้รับการพัฒน โดยเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นระยะ
4. การประเมินผลการจัดทำกิจกรรมเป็นระยะ ผู้พัฒนาทำการประเมินผลสำเร็จกิจกรรม และสรุปผลงานที่ประสบความสำเร็จ และชี้แจงสิ่งที่ผู้รับการพัฒนต้องปรับปรุง

## 2.11 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีพัฒนาบุคลากรขององค์กรการที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่จำเป็นจะต้องใช้ช่วงเวลาในการทำงาน เท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่างๆที่ต้องการได้

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อเป็นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการทำงาน ผู้รับการพัฒนาศาสามารถเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี โดยผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ, วารสาร, แผ่นพับ, บทความ, งานวิจัย, รายงานการประชุม, คู่มือการปฏิบัติงาน, เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง, ตัวอย่างชิ้นงาน, รายงานการปฏิบัติงาน, CD, DVD เทปบันทึก, internet, intranet, e learning

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. **สำรวจความต้องการของผู้รับการพัฒนา** โดยสอบถามความคิดเห็นว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจการเรียนรู้แบบใด
2. **การสื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้พัฒนาต้องบอกวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และให้คำแนะนำแก่ผู้รับการพัฒนาในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
3. **การเรียนรู้ด้วยตนเอง** ผู้พัฒนากำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอบถามความคืบหน้าในการเรียนเป็นระยะ ให้ข้อเสนอแนะ และเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น
4. **สรุปผล** ผู้พัฒนาทำการสรุปผลการติดตามการเรียนรู้กับผู้รับการพัฒนาโดยทำให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้จากตนเองไปสู่บุคคลอื่น

## 2.12 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)

เป็นการพัฒนาเพื่อฝึกทักษะของผู้รับการพัฒนาให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดความรู้ของผู้รับการพัฒนาลงสู่การสอน การจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย และการบรรยาย เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้เกิดกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะความชำนาญ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ โดยการเป็นวิทยากรสามารถเป็นได้ทั้งวิทยากรภายในหน่วยงานและวิทยากรภายนอกหน่วยงาน

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้พัฒนาทำการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นวิทยากรในองค์กร
2. สืบหาความเชี่ยวชาญของผู้รับการพัฒนา
3. ออกแบบหลักสูตร ผู้รับการพัฒนาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นวิทยากรต้องทำการออกแบบหลักสูตรเพื่อนำเสนอผู้พัฒนาได้
4. การเตรียมตัวเป็นวิทยากร ผู้รับการพัฒนาต้องเข้าใจบทบาทของการเป็นวิทยากรและมีการเตรียมตัวเป็นอย่างดีผ่านคำแนะนำของผู้พัฒนา
5. การติดตามและประเมินผล ผู้พัฒนาสามารถประเมินผลผู้รับการพัฒนาได้จากแบบประเมินผลการฝึกอบรม การพูดคุยกับผู้รับการพัฒนา เพื่อให้คำแนะนำ ปรับปรุงด้านต่าง ๆ แก่ผู้รับการพัฒนา

## 2.13 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นการพัฒนาที่มอบหมายให้ผู้รับการพัฒนาไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในระยะเวลานั้น ๆ เพื่อเรียนรู้รูปแบบการทำงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเอง

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

1. เพื่อเป็นการมอบหมายให้ผู้รับการพัฒนาไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง
2. เพื่อต้องการให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากองค์กรภายนอก เหมาะกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

### ประเภทการดูงาน

1. ดูงานภายในบริษัทเดียวกันหรือบริษัทในเครือ
2. ดูงานบริษัทภายนอก

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาตรวจสอบความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะว่าผู้รับการพัฒนาต้องการพัฒนาใดเรื่องใด และความสามารถ ทักษะนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยวิธีการดูงานนอกสถานที่
2. การวางแผน ผู้พัฒนากำหนดแผนการดูงานนอกสถานที่ดังนี้ 1) จุดประสงค์ 2) จุดที่จะดูงาน 3) แจ้งวัตถุประสงค์ให้กับหน่วยงานที่จะไปดูงาน และ 4) ระยะเวลาในการเดินทางไปดูงานและระยะเวลาในการดูงาน
3. การสื่อสาร ผู้พัฒนาทำการสื่อสารกับผู้รับการพัฒนาเพื่อทราบแนวทางการดูงาน บอกกิจกรรมวัตถุประสงค์ของการดูงาน
4. การปฏิบัติ ผู้รับการพัฒนาดำเนินการรายละเอียดการดูงาน สอบถามสิ่งที่ต้องการทราบระหว่างการดูงาน
5. การประเมิน ผู้พัฒนา ทำการประเมินและติดตามผลจากรายงานสรุปของผู้รับการพัฒนาโดยประเมินในเรื่อง 1) บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ 2) ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง 3) รายละเอียดที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีคืออะไร สิ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ 5) ความคิดเห็นของผู้รับการพัฒนา



## 2.14 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เป็นการพัฒนาโดยผ่านการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้รับการพัฒนา โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถทำได้ทั้งสถานการณ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถดำเนินการทำได้ตลอดปี

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อให้ผู้พัฒนาให้ข้อมูลการพัฒนาของผู้รับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงาน เรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน

#### รูปแบบ

1. แบบแจ้งและชักจูง ผู้พัฒนาแจ้งผลการปฏิบัติงานและความสามารถของผู้รับการพัฒนาที่จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข พร้อมชักจูงให้ผู้รับการพัฒนายอมรับและปฏิบัติตาม
2. แบบแจ้งและรับฟัง ผู้พัฒนาแจ้งผลการปฏิบัติงานและความสามารถของผู้รับการพัฒนาที่จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาคิดวิธีการปรับปรุงความสามารถของตนเอง
3. แบบร่วมแก้ปัญหา ผู้พัฒนาแจ้งผลการปฏิบัติงานและความสามารถของผู้รับการพัฒนาที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข และร่วมทำแผนพัฒนาปรับปรุงความสามารถร่วมกับผู้รับการพัฒนา

#### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. ก่อนการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้พัฒนาต้องเตรียมหัวข้อหรือประเด็นที่ต้องการให้ข้อมูลป้อนกลับก่อนที่จะไปพบกับผู้รับการพัฒนา
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้พัฒนาต้องให้ข้อมูลป้อนกลับตามหลัก smart ได้แก่ 1) เฉพาะเจาะจง คือจะคุยเรื่องอะไร กำหนดกิจกรรมและงานที่จะให้ปรับปรุงเรื่องอะไร 2) การจูงใจ คือต้องสามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับการพัฒนาให้เห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้พัฒนาพูด มีการวิเคราะห์ปฏิกิริยาของผู้รับการพัฒนาว่ามีความรู้สึกอย่างไร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย 3) ข้อมูลต้องเป็นจริง 4) ความอดทน ผู้พัฒนาต้องอดทนต่อพฤติกรรม สีน้า การแสดงออกของผู้รับการพัฒนาที่ไม่เห็นด้วยและเปิดใจรับฟังเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างที่กำลังให้ข้อมูลป้อนกลับผู้รับการพัฒนา
3. ติดตามและประเมินผลการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อผู้พัฒนาได้ให้ข้อมูลป้อนกลับผู้รับการพัฒนาแล้วจะต้องมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และสังเกตพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของผู้รับการพัฒนาว่าสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน ตามกำหนดเวลาที่กำหนดหรือไม่

## 2.15 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนาร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้จักพัฒนาความรู้ ฝึกความเชี่ยวชาญในเชิงลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องนั้น ๆ

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อเป็นการพัฒนาให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรงผ่านการฝึกงานโดยผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นเชิงลึก เหมาะกับการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น

### รูปแบบ

1. ฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน มักใช้ในองค์กรใหญ่ เป็นการพัฒนาผู้รับการพัฒนาคือฝึกงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้
2. ฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาฝึกสอนหรือส่งผู้รับการพัฒนาศึกษาฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาทำการสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้ผู้รับการพัฒนามีความสามารถมากขึ้น
2. วางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้พัฒนาแจ้งความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการกับผู้เชี่ยวชาญ และทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการฝึกงานให้กับผู้รับการพัฒนา
3. การทำความเข้าใจกับผู้รับการพัฒนาคือ ผู้พัฒนาต้องสื่อสารกับผู้รับการพัฒนาคือให้ทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ แผนการดำเนินการ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ
4. การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่ฝึกงานให้กับผู้รับการพัฒนาคือต้องหาวิธีการให้ผู้รับการพัฒนามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ สนใจสังเกตผู้รับการพัฒนาระหว่างการฝึกงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ
5. การประเมิน ผู้พัฒนาทำการประเมิน ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของผู้รับการพัฒนารายละอย่างต่อเนื่อง ผู้พัฒนาต้องทำการนัดหมายเพื่อสอบถามความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการพัฒนาระหว่างที่รับการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

## 2.16 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)

เป็นการพัฒนาที่ใช้วิธีการศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของผู้รับการพัฒนา เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นหรือดีกว่า

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อพัฒนาผู้รับการพัฒนาโดยการศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดว่าจะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใดบ้าง

### รูปแบบ

1. การเปรียบเทียบภายในหน่วยงาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์บุคคลที่ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อหาต้นแบบโยนการพัฒนา
2. การเปรียบเทียบภายนอกหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดอ่อน ความแตกต่างในความสามารถ ศักยภาพ และวิธีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผู้รับการพัฒนาให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่เปรียบเทียบ

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาทำการสำรวจงาน หรือความสามารถของผู้รับการพัฒนาที่จะทำการเปรียบเทียบว่ามีเรื่องใด และสำรวจคู่เทียบที่ถูกคัดเลือกมาเป็นแม่แบบ
2. การวางแผน ผู้พัฒนาต้องวางแผน สรุปลักษณะเปรียบเทียบ กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ และกำหนดจุดที่ต้องการเน้นร่วมกับผู้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดเป็นแผนการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
3. การสื่อสาร ผู้พัฒนาต้องสื่อสารกับผู้รับการพัฒนาถึงแผนที่กำหนด ให้ผู้รับการพัฒนาทำความเข้าใจและเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน และเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้สอบถามข้อสงสัยจากผู้รับการพัฒนา
4. การนำไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองเพื่อให้ได้มาตรฐานหรือเป้าหมายตามที่คู่เทียบทำได้
5. การประเมิน ผู้พัฒนาติดตามผลและประเมินผลงานหรือความสามารถของผู้รับการพัฒนาหลังจากการพัฒนาตนเองด้วยการเปรียบเทียบกับคู่เทียบตามที่กำหนดไว้เสร็จสิ้นลง ผู้พัฒนาต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ แนวทางการปรับปรุงผลงานและความสามารถของผู้รับการพัฒนา

## 2.17 การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนารู้จักเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการระดมความคิดเห็นกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้สึกและประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### รูปแบบ

1. การประชุม สัมมนาภายในบริษัทเดียวกันหรือบริษัทในเครือ
2. การประชุม สัมมนาภายนอกองค์กร

### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. การกำหนดหัวข้อการประชุม สัมมนา ผู้พัฒนาต้องพิจารณาหัวข้อหรือประเด็นหลักของการประชุม สัมมนา โดยกำหนดหัวข้อที่เป็นปัญหาของผู้รับการพัฒนาเพื่อเป็นหัวข้อมาไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานของผู้รับการพัฒนาในอนาคตได้
2. การวางแผนการประชุม สัมมนา จากการตั้งคำถาม 5wh 1h
3. การสื่อสาร ผู้พัฒนาทำการสื่อสารกับผู้รับการพัฒนาให้ทราบถึงแนวทางการประชุมสัมมนา ให้คำแนะนำว่ากิจกรรมอะไรที่ผู้รับการพัฒนาจะต้องปฏิบัติและบรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา
4. การปฏิบัติ ผู้นำการประชุมสัมมนา ต้องละลายพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาก่อนเพื่อให้ทุกคนคุ้นเคยกันและพร้อมที่จะรับฟัง แลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกัน ผู้รับการพัฒนาจะต้องจดประเด็นสำคัญที่ได้ในช่วงที่มีการนำเสนอความคิดเห็น รวมถึงการหาข้อสรุปร่วมกันและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามมติหรือเป้าหมายที่ต้องการจากการประชุม สัมมนา
5. การประเมิน ผู้พัฒนาทำการประเมิน ติดตามผลจากการทำสรุปรายงานของผู้รับการพัฒนา และพิจารณาความคิดเห็นของผู้นำการประชุม ติดตามพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาว่าสามารถปฏิบัติตามมติของที่ประชุมหรือไม่ ผลลัพธ์เป็นอย่างไร

## 2.18 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินงานปกติหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคตหรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์และรูปแบบของเครื่องมือ

เพื่อเป็นการพัฒนาผู้รับการพัฒนารวมทั้งในเวลางานและนอกเวลางานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้นในระดับสูง โดยหลักสูตรที่ให้ทุนการศึกษาต้องเป็นหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันของผู้รับการพัฒนารวมทั้ง

#### รูปแบบ

1. การให้ทุนการศึกษาระยะสั้น
2. การให้ทุนการศึกษาระยะยาว

#### ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ

1. การสำรวจ ผู้พัฒนาพิจารณาความสามารถของผู้รับการพัฒนารวมทั้งมีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในระดับที่สูงขึ้น เรื่องใดบ้าง และมีความพร้อมที่จะมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

2. การวางแผน ผู้พัฒนาทำการวางแผนการทำงานหลังจากที่ผู้รับการพัฒนารเรียนสำเร็จแล้ว และวางแผนจัดอัตรากำลังสำรองในการรับผิดชอบหน้าที่แทนกรณีถ้าผู้รับการพัฒนารต้องลาเรียนในเวลางาน

3. การสื่อสาร ผู้พัฒนาสื่อสารกับผู้รับการพัฒนารเพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการพัฒนารด้วยวิธีการให้ทุนการศึกษา สิ่งที่ผู้พัฒนารคาดหวังจากผู้รับการพัฒนารระหว่างการศึกษารและหลังจากสำเร็จการศึกษาร

4. การปฏิบัติ ในระหว่างที่ผู้รับการพัฒนารศึกษารอยู่ ผู้พัฒนารควรกำหนดให้ผู้รับการพัฒนารรายงานผลการศึกษารเป็นประจำทุกภาคเรียน หรือมอบหมายให้ศึกษารเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มเติม โดยต้องเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน

5. การประเมิน ผู้พัฒนาทำการประเมินผลการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดหรือไม่ รวมถึงพิจารณาผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนรับทุนหรือไม่ รวมถึงประเมินความพร้อมของตำแหน่งงาน และความสามารถของผู้รับการพัฒนารในการกลับเข้ามาทำงานตามเงื่อนไขการรับทุน

## ภาคผนวก

แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปี.....

ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา \_\_\_\_\_  
 ส่วนงาน \_\_\_\_\_ ฝ่าย \_\_\_\_\_ ระยะเวลาในการพัฒนา \_\_\_\_\_

ลำดับที่	รายการ สมรรถนะ	ชื่อการพัฒนา	ระยะเวลาในการพัฒนา		ประเภท การพัฒนา	ผลการประเมิน			ลงชื่อผู้ประเมิน/ วันที่ประเมิน
			เริ่มต้น	สิ้นสุด		หลักฐานประกอบการประเมินสมรรถนะ	ปิด GAP ได้	ปิด GAP ไม่ได้	
1									
2									
3									
4									

รับทราบรายละเอียดในแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรข้างต้น และจะดำเนินการพัฒนาให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดภายใน 31 สิงหาคม 2560

ลงชื่อ.....รับทราบแผนการพัฒนา

.....

## การแบ่งระดับสมรรถนะ

Competency level		คำจำกัดความ	อายุการทำงาน
1	Novice ผู้เริ่มต้น	เป็นเจ้าหน้าที่ที่จบการศึกษาใหม่ เริ่มปฏิบัติงานในวิชาชีพ 1-2 ปี ยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยการชี้แนะจึงจะทำได้ ความสนใจมีเฉพาะสิ่งที่มองเห็นหรือจับต้องได้ สามารถปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานได้ ลักษณะนี้สามารถพบได้กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือย้ายที่ทำงานใหม่จึงมีสภาพเป็นผู้เริ่มต้นได้เช่นกัน	1-2 ปี
2	Advance Beginner ผู้เรียนรู้	เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่มาแล้ว 3-4 ปี และปฏิบัติงานในที่เดิมติดต่อกัน 2-3 ปี จะเรียนรู้จดจำประสบการณ์และสามารถมองประเด็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาได้ ต้องอาศัยคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง	3-4 ปี
3	Competent ผู้ปฏิบัติ	เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่มาแล้ว 5-7 ปี และปฏิบัติงานในที่เดิมติดต่อกัน 3-4 ปี จะมีพัฒนาการมากขึ้น สามารถวางแผนให้การเจ้าหน้าที่ในระยะยาว และปฏิบัติงานตามแผน เริ่มแยกแยะออกว่าปัญหาใดควรให้ความสนใจ ปัญหาใดควรวางเฉยเพราะไม่สำคัญ แต่ยังขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องการความช่วยเหลือในด้านการจัดการ เพื่อให้งานออกมาได้ผลดี และต้องการฝึกฝนในเรื่องการตัดสินใจ	5-7 ปี
4	Proficient ผู้ชำนาญ	เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ติดต่อกัน 8-10 ปี มีความสามารถในการมองสถานการณ์ได้กว้างไกล เข้าใจปัญหาต่างๆ จากประสบการณ์ได้ดีขึ้นมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง เจ้าหน้าที่กลุ่มนี้สามารถชี้แนะเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์น้อยในการปฏิบัติการได้	8-10 ปี
5	Expert ผู้เชี่ยวชาญ	เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป เป็นผู้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ที่สูงกว่าระดับผู้ชำนาญ เนื่องจากมีประสบการณ์มากมาย ทำให้สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ได้ แม้ไม่มีข้อมูลหรือสิ่งแสดงใดๆ ปรากฏให้เห็นชัดเจน แต่เป็นสัญชาตญาณซึ่งเกิดขึ้นในคนที่มีประสบการณ์มาก และพบสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันมาก่อน ทำให้เชื่อมโยงความคิดและคาดการณ์ต่อไปได้ว่าอาจจะเกิดปัญหาอะไรตามมา เจ้าหน้าที่กลุ่มนี้จะฝึกตัดสินใจทางการบริหารได้ดีและรวดเร็ว จึงป้องกันและแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหากับการบริหารงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญจะเข้าใจและมองเห็นปัญหาในการทำงานได้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่อื่นๆ สามารถบริหารจัดการ สอน ชี้แนะ รวมทั้งเป็นแบบอย่างแก่เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้เป็นอย่างดี	>10 ปี



## 1. Core Competency

### 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation - ACH)

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง</li> <li>พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> <li>อธิบาย ตรวจสอบ ข้อผิดพลาด และสอบถามความก้าวหน้าของงาน</li> </ul>	ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัดความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลดี เช่น การพยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร การขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น หรือการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา ตัวอย่างดังกล่าวล้วนแสดงให้เห็นถึง <b>ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่จะมาตรงเวลา ที่จะขยันทำงาน หรือที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในหน้าที่</b> ความรับผิดชอบได้ทั้งสิ้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น	เครื่องมือ ประชุมกลุ่มงานหรือสายงาน Group/ Division Meeting	เครื่องมือ ใช้เทคนิคการสอนงาน Coaching	1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 3. การตรวจสอบข้อมูลและปรับปรุงแก้ไข	1. คู่มือจูงใจคนให้เปลี่ยนแปลงตัวเอง 2. เทคนิคการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจ 3. เทคนิคการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ	1. <b>การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงานของพนักงานขาย 2. <b>การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีตรวจสอบข้อผิดพลาดก่อนส่งมอบงานให้ผู้บังคับบัญชา 3. <b>การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมทีมงานขายเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการขายสินค้า พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานถัดไป

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>ติดตาม และประเมินผล งานของตน โดยเทียบเคียง กับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่ รับผิดชอบ</li> <li>มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความ ถูกต้อง ความก้าวหน้าของ งาน เพื่องานที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<p>แสดงให้เห็นถึง <b>ความต่าง</b> อย่างชัดเจน จากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ การวัดถึง<b>สัมฤทธิ์ผล</b> ของการปฏิบัติ หน้าที่ โดยผ่านขั้นตอนของความ พยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของ ปริมาณ คุณภาพ และความถูกต้อง สมบูรณ์ของงานด้วย อาจกล่าวให้ เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความ พยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด ก็จะไม่ วัดสมรรถนะของผู้พยายามดังกล่าวนั้น ได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี <b>ความสำเร็จ</b>อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัด สมรรถนะได้ในขั้นที่สูงกว่า คือวัดได้ใน ระดับที่ 2 นี้</p>	<p>เครื่องมือ ใช้เทคนิค การสอนงาน Coaching</p>	<p>หลักสูตร ตรรกะใน งาน หลักเหตุและผล Rationalization &amp; Logic</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพิ่ม ประสิทธิภาพและ ปรับปรุงการทำงาน อย่างได้ผล</li> <li>2. การบริหารเวลา และการวางแผนการ ทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PDCA การ แก้ปัญหาและปรับปรุง งาน</li> <li>2. การวางแผนกลยุทธ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำถึงวิธีการ ขยายให้ได้เกินจากเป้า ยอดขายที่กำหนด</li> <li>2. <b>การเพิ่มปริมาณ งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้เป็นที่ปรึกษา แก่ทีมงานถึงวิธีการ ขยายที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>3. <b>การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อคิดหา วิธีการปรับปรุงแบบ การนำเสนอขาย</li> </ol>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผล งานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มี คุณภาพดีขึ้น มี</li> </ul>	<p>แสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานใน ส่วนที่เกี่ยวกับ “ความพยายาม” และ ระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่มาสู่ การปรับปรุงวิธีการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มี กระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือ อาจจะเป็นการเสนอ เป็นการทดลอง</p>	<p>หลักสูตร ตรรกะใน งาน หลักเหตุและผล Rationalization &amp; Logic</p>	<p>เครื่องมือ สร้าง แรงจูงใจ Motivation</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์การวางแผน และจัดการงาน</li> <li>2. จิตวิทยาสำหรับ ผู้บังคับบัญชา</li> <li>3. เทคนิคการสร้าง แรงจูงใจให้ลูกน้อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แรงจูงใจในการ ทำงาน</li> <li>2. พุดจูงใจ วิธีับการ ผู้อื่นอย่างมีศิลปะ</li> <li>3. บทบาทและทักษะ หัวหน้างานยุคใหม่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้า งานในการพุดจูงใจ พนักงานขายให้ขาย สินค้าได้ตามเป้า ยอดขายที่กำหนดขึ้น</li> <li>2. <b>การเพิ่มปริมาณ งาน</b> เช่น มอบหมาย</li> </ol>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	ประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ มากขึ้น • เสนอหรือทดลองวิธีการ ทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะ ทำให้งานมีประสิทธิภาพขึ้น	วิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มีได้ มุ่งหวังจะวัดเพียง “ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น หากแต่ ยัง มุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุง วิธีการทำงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย					งานให้ศึกษาวิธีการ การสร้างแรงบันดาลใจ และสายสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าให้เกิดความ พึงพอใจมากที่สุด
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนด เป้าหมาย รวมทั้งพัฒนา งาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญ • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่าง เห็นได้ชัด • พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่น หรือ แตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ใน ระดับที่ 2 และความสามารถที่จะ ปรับปรุงวิธีการทำงาน อันเป็นการมอง ไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะ ในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการ กำหนดเป้าหมาย “พัฒนาวิธีการ ทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็น นัยสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน อีกด้วย หรืออีกนัยต้องมีการสร้าง นวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงาน หรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้	เครื่องมือ สร้าง แรงจูงใจ Motivation	หลักสูตร กระบวนการ ตัดสินใจ Decision Making Process	1. จิตวิทยาการให้ คำปรึกษา เพื่อการ พัฒนาคน และเพิ่ม ผลงาน 2. MBO	1. Goal Setting 2. Best Practices & Innovation 3. High Performance Organization 4. Talent management	1. การเพิ่มปริมาณ งาน เช่น มอบหมาย งานให้ศึกษาและ เปรียบเทียบข้อดี และ ข้อจำกัดของการนำ ระบบ IT มาใช้เพื่อ เก็บข้อมูลลูกค้าของ องค์กร 2. การให้คำปรึกษา แนะนำ เช่น ให้ คำแนะนำในการพูด กระตุ้นจูงใจลูกน้อง เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเทคนิค การเสนอขาย

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่า การตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> <li>บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยาก โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบ ประยุกต์ บริหารและจัดการเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างจนสามารถนำไปกำหนดเป็นแบบอย่างได้</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในขั้นของ “ความพยายาม” “ผลสำเร็จ” การปรับปรุงวิธีการทำงานจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่างดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายขององค์กร” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ</p>	<p>หลักสูตร กระบวนการตัดสินใจ Decision Making Process</p>	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>การบริหารงานเชิงรุกแบบบูรณาการ</li> <li>จิตวิทยาการให้คำปรึกษาและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>ภาวะผู้นำและศิลปะการสร้างแรงจูงใจ</li> <li>Effectiveness Decision</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี</li> <li>ภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ</li> <li>หลักและเทคนิคทางจิตวิทยาสำหรับการบริหารจัดการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้คิดหาวิธีการกระตุ้นจูงใจพนักงานขายให้ทำยอดขายมากกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 20%</li> <li><b>การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการพูดกระตุ้นจูงใจให้พนักงานขายเชื่อมั่นในตัวสินค้าขององค์กร</li> <li><b>การสอนงาน</b> เช่น สอนผู้จัดการถึงวิธีการกำหนดยอดขายให้ท้าทายในทุกๆ เดือน</li> </ol>

## 1.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking - AT)

การทำความเข้าใจ และวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่นำไปของกรณีต่างๆ ได้

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ</li> <li>วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้</li> <li>มองปัญหาด้วยการวิเคราะห์หาเหตุผล เพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง</li> </ul>	เป็นระดับของการคิดวิเคราะห์เบื้องต้นสามารถแยกแยะประเด็นปัญหาหรือแยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ ได้อย่างง่ายๆ อย่างไม่ซับซ้อน โดยไม่ต้องเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นหรืองานแต่ละส่วน รวมถึงลักษณะของการวางแผนงานที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนดังกล่าว โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือแตกประเด็นออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ ทั้งนี้ โดยไม่มีเงื่อนไขของการที่จะต้องแสดงศักยภาพในเชิงการคิดวิเคราะห์ที่มีความยากแต่อย่างใด	หลักสูตร การแก้ปัญหาด้วยหลักเหตุและผล	หลักสูตร เทคนิคการทำและใช้ Critical Path และ Decision Tree ในงาน	1. Systematic Thinking การคิดอย่างเป็นระบบ	1. Analytical Thinking การคิดเชิงวิเคราะห์ 2. Logical Thinking การคิดอย่างมีตรรกะ	1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงาน 2. การสอนงาน เช่น สอนเทคนิคการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงาน 3. การประชุมกลุ่ม เช่น ระดมสมองของสมาชิกในกลุ่มเพื่อตีความและวิเคราะห์ปัญหาในงานผลิต
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</b>	เป็นระดับที่มีความแตกต่างจากระดับที่ 1 ในแง่ของเหตุผลแห่งการคิดวิเคราะห์ ซึ่งต้องใช้เป็นปัจจัยในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ ทั้งนี้ โดยจะต้องเข้าใจถึง	หลักสูตร เทคนิคการทำและใช้ Critical Path และ Decision Tree ในงาน	หลักสูตร การคิดเชิงระบบ / change management / เทคนิคการจัดทำผัง	1. การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	1. Applicative Thinking การคิดเชิงประยุกต์	1. การสอนงาน เช่น สอนวิธีการรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรม

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้</li> <li>ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้</li> <li>วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้</li> <li>แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่างๆนั้นได้ในหลายๆแง่มุม</li> </ul>	<p><b>ความสัมพันธ์พื้นฐานของปัญหา หรือของงาน ของกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้ง</b></p> <p>ต้องสามารถระบุหรือแยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นที่จะต้องพิจารณาได้</p> <p>สมรรถนะที่ต้องการในระดับนี้รวมถึงความสามารถในการวางแผนที่ไม่ซับซ้อนได้โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้และสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนของงานได้ด้วย</p>		<p>ขั้นตอนการทำงาน</p> <p>Workflow Diagram</p>			<p><b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการทางวิจัยเพื่อรวบรวมปัญหาในการผลิตสินค้าให้ลูกค้า</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์</li> <li>วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์</li> </ul>	<p>ความต่างที่เพิ่มขึ้นในระดับที่ปรากฏชัดเจนคือเรื่องของ <b>ความซับซ้อน</b> จากความสามารถในระดับพื้นฐานถึงระดับที่ไม่ยุ่งยากเป็นระดับที่ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้อย่างมีเหตุผล อธิบายได้</p> <p>สมรรถนะในระดับที่ 2 กับระดับที่ 3 นี้ จึงมีความต่างอย่างชัดเจนในด้านของความซับซ้อนดังกล่าว นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับนี้ยังจะปรากฏในด้านการวางแผนงานอย่างมีขั้นตอนในการกำหนดกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมี</p>	<p>หลักสูตร การคิดเชิงระบบ / change management / เทคนิคการจัดทำผังขั้นตอนการทำงาน</p> <p>Workflow Diagram</p>	<p>หลักสูตร สัมมนาเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมาธิในการทำงาน</p>	<p>1. การพัฒนาเทคนิคการคิดเพื่อการบริหาร</p>	<p>1. Comparative Thinking การคิดเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>2. Creative Thinking การคิดเชิงสร้างสรรค์</p>	<p><b>1. การสอนงาน</b> เช่น สอนทีมงานในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากลูกค้าในการใช้สินค้าและบริการ</p> <p><b>2. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้จัดทำงานวิจัยในเรื่องต่างๆที่เป็นปัญหาขององค์กร</p> <p><b>3. การให้คำปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาของ</b></p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	เกี่ยวกับปัญหาหรือ อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	ประสิทธิภาพอีกด้วย สมรรถนะของการ คิดวิเคราะห์ในระดับนี้ หมายรวมถึง ความสามารถที่จะคาดการณ์เกี่ยวกับ ปัญหา หรืออุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นระหว่าง การปฏิบัติหน้าที่					งานผลิต โดยอ้างอิง บทวิเคราะห์/งานวิจัย
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ ซับซ้อนได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจประเด็นปัญหาใน ระดับที่สามารถแยกแยะ เหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อน ในรายละเอียด และ สามารถวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของปัญหา กับสถานการณ์ต่างๆ ได้</li> <li>วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือ ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และ วางแผนทางการป้องกัน แก้ไขไว้ล่วงหน้า</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่มีลักษณะเชื่อมโยงหรือ ต่อเนื่องจากระดับที่ 3 คือ เป็นสมรรถนะ ที่ต้องการความสามารถในการคิด วิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อน มากกว่าระดับที่ผ่านมาได้โดยอาจอธิบาย ได้ว่าต้องเข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่ สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยที่มีความ เชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดได้อย่าง ชัดเจนถ่องแท้โดยไม่หลงประเด็น รวมทั้ง ต้องสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เชื่อมโยง ของปัญหาหนึ่งกับอีกปัญหาหนึ่ง ปัญหาหนึ่งกับสถานการณ์หนึ่ง หรือหลาย ปัญหา หลายสถานการณ์ได้ ในส่วนที่เป็น เรื่องของการวางแผนงานก็จะต้องสามารถ วางแผนงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน โดย สามารถกำหนดกิจกรรมขั้นตอน การ ดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้อง หลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ราบรื่น และสมรรถนะของการคิด วิเคราะห์ที่เป็นสาระสำคัญของระดับนี้ก็ คือ ความสามารถที่จะคาดการณ์ถึงปัญหา</p>	<p>หลักสูตร สัมมนาเชิง ปฏิบัติการเสริมสร้าง สมรรถนะในการทำงาน</p>	<p>หลักสูตร การแก้ไข ปัญหาเชิงเปรียบเทียบ ในทางบริหาร</p>	<p>1. การพัฒนาเทคนิค การคิดเพื่อการบริหาร</p>	<p>1. Synthesis Thinking การคิดเชิง สังเคราะห์</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำในการ แยกแยะปัญหาการ ผลิตที่เกิดขึ้นกับ หน่วยงานขายและ การตลาด <b>2. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานวิเคราะห์ SWOT ในการนำ KPIs มาใช้ ในองค์กร <b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมแนวทาง การวิเคราะห์โอกาส และความเสี่ยงในการ นำ KPIs มาใช้ใน องค์กร</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		และอุปสรรคของงานหรือกิจกรรมดังกล่าว ข้างต้นได้ โดยต้องวางแผนการป้องกัน และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ ไว้ ล่วงหน้าด้วย					
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ</li> <li>ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบ เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง</li> <li>วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือ</li> </ul>	<p>เป็นระดับการใช้ <b>เทคนิค</b> รูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอน เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ โดยการใช้เทคนิคการคิดวิเคราะห์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อที่จะแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ปัญหาที่ไม่ถึงระดับซับซ้อนจึงไม่สามารถประเมินว่ามีสมรรถนะถึงระดับนี้ได้ เทคนิคที่จะต้องใช้ในระบับนี้หมายถึงรวมถึงเทคนิคในการวิเคราะห์หลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกและหาบทสรุปที่ลงตัวในการแก้ปัญหา ทางเลือกและบทสรุปที่ว่านั้นจะต้องแสดงข้อพิจารณาถึง ข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง อันจะนำไปสู่การตัดสินใจในระดับสุดท้ายได้ ในส่วนการวางแผน ก็จะต้องเป็นการวางแผนงานที่ซับซ้อน กำหนดขั้นตอนของกิจกรรมและลำดับการดำเนินงานต่าง ๆ ความซับซ้อนนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีหน่วยงานหลายส่วนเกี่ยวข้องด้วยสมรรถนะอันเป็นที่สุดของการคิดวิเคราะห์ในหัวข้อนี้ คือความสามารถที่จะวิเคราะห์คาดการณ์ถึง</p>	<p>หลักสูตร การแก้ไข ปัญหาเชิงเปรียบเทียบ ในทางบริหาร</p>	-	<p>1. การพัฒนาเทคนิค การคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม</p> <p>2. การมองภาพองค์รวม</p>	<p>1. Futuristic Thinking การคิดเชิงอนาคต</p> <p>2. Integrative Thinking การคิดเชิงบูรณาการ</p>	<p><b>1. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น มอบหมายให้รับผิดชอบโครงการนำ Competency มาใช้ในองค์กร</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานในการคิดข้อดีและข้อจำกัดจากการนำระบบ Competency มาใช้ในองค์กร</p>



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือก และข้อดีข้อเสียไว้ให้ • นำมุมมอง กรอบ ความคิด และการ เชื่อมโยงประเด็นที่ผ่านวิธี ในการคิดนอกกรอบ มา ประยุกต์กับการ ดำเนินงานขององค์กร และนำมาสร้างเป็น นวัตกรรม	ปัญหา อุปสรรคของงาน ควบคุมไปกับการ คิดวิเคราะห์ที่จะหาทางป้องกันหรือแก้ไข แล้วแต่กรณี และต้องสามารถเสนอแนะ ทางเลือก ข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบ ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับ ความเป็นจริงในทุกสถานการณ์					

### 1.3 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking - CT)

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</b> • ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน • อธิบายได้ถึงความสัมพันธ์กันของกลยุทธ์ นโยบายและส่วนงาน	<b>พื้นฐานทั่วไปในการมองภาพองค์รวม</b> เป็นการประเมินสมรรถนะโดยใช้กฎพื้นฐานทั่วไปในการมองภาพองค์รวมของงานหรือของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือใช้หลักเกณฑ์เบื้องต้นที่มีความไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการระบุประเด็นปัญหา หรือในการแก้ปัญหาในงาน โดยที่ระดับนี้เป็นระดับเบื้องต้นสมรรถนะในการมองภาพองค์รวมในระดับนี้อาจเกิดจากการใช้สามัญสำนึกของผู้รับการประเมินได้	เครื่องมือให้อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ Basic analytical thinking	หลักสูตร การทำ Mind Mapping / เทคนิคการจดบันทึก	1. Balance Scorecard and Key Performance indicators concept 2. แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ BSC	1.Strategy maps การทำแผนที่กลยุทธ์สำหรับ BSC 2. 36 กลยุทธ์แห่งชัยชนะในโลกธุรกิจและชีวิตประจำวัน 3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จ	<b>1.การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการทำแผนที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ตามหลักการจัดการยุทธศาสตร์อย่างสมดุล <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการกำหนดมุมมองและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จระหว่างตนกับขององค์กร
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์</b> • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ	เป็นระดับที่ต้องอาศัยประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต้องประยุกต์การใช้ประสบการณ์โดยอาศัยประสบการณ์ในงานของผู้รับการประเมินในการระบุถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของข้อมูลที่มีอยู่ แนวโน้มที่จะพึงเป็นไป	หลักสูตร การทำ Mind Mapping / เทคนิคการจดบันทึก	เครื่องมือ การขยายขอบเขตงาน Job Enlargement / หลักสูตร ทักษะการเงินธนาคาร	1.การทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2. การประยุกต์ใช้ BSC และ KPI ใน	1. 100 แผนภูมิสุดยอดกลยุทธ์การจัดการ 2. กลยุทธ์การรับมือจัดการแก้ปัญหาการเมืองในองค์กร	<b>1.การสอนงาน</b> เช่น สอนการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ ตัวชี้วัด ระดับเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐาน ระดับความพอใจหรือ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p>ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้</li> </ul>	<p>ในงานจากข้อมูลที่ได้รับ ประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยในการประเมินสมรรถนะระดับนี้จึงเป็นประสบการณ์ที่ต้องสามารถระบุถึงความไม่ครบถ้วนของข้อมูลเพื่อที่จะเติมเต็มให้ครบถ้วนได้ นอกจากนี้ประสบการณ์ดังกล่าวจึงต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการระบุประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และต้องสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วย</p>			ระดับบุคคลและหน่วยงาน	3. การสร้างข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการบริหาร	<p>เป้าหมาย แผนการปฏิบัติ ระยะเวลาแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบ</p> <p><b>2. การให้คำแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิค BSC &amp; KPI ในการนำไปใช้กับ 4 ขั้นตอนการบริหารผลการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล การปรับปรุงมาตรฐาน</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในระดับที่ผ่านมา เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการมองภาพองค์รวมโดยจะต้อง<b>ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อน</b>ในการคิดเชิงสังเคราะห์สมรรถนะหรือความสามารถที่จะต้องแสดงให้เห็นปรากฏในระดับนี้ รวมถึงการประยุกต์ใช้ข้อมูลหรือแนวโน้มในอดีตเพื่อระบุหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้ ความสามารถในการมองภาพองค์รวมระดับนี้ จึงเป็นความสามารถในเชิงประยุกต์หลายรูปแบบที่จะมองภาพองค์รวมให้ชัดเจนได้</p>	เครื่องมือ การขยายขอบเขตงาน Job Enlargement / หลักสูตร ทักษะการเงินธนาคาร	หลักสูตร เทคนิคการแปลความหมายและเทคนิคการสื่อสาร / Strategic Thinking	<p>1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และการมีส่วนร่วม</p> <p>2. การจัดทำ BSC ด้วย Strategy maps</p>	<p>1.ชุดยอตกลยุทธ์แนวคิด ทฤษฎีเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญสำหรับนักปฏิบัติ</p> <p>2. กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์ยุคใหม่</p> <p>3. The New Positioning</p> <p>4.กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโดยมีส่วนร่วม</p>	<p><b>1. การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการจัดทำแผนงานในมิติด้าน Financial/ Customer/ Internal Business process/ Learning and Growth</p> <p><b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อระดมสมองกับทีมงานขายในการกำหนดแผน กลยุทธ์ตามหลัก SWOT</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		ถึงแม้ว่าคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติโครงการศึกษาข้อมูลและ พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อรองรับการกำหนด ตำแหน่งในส่วนงาน ข้อมูลหรือแนวคิดที่ นำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวนั้น จะไม่มี ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ ตาม					รวมถึงการกำหนด ตัวชี้วัดผลงานหลัก ของฝ่ายขาย <b>3. การให้คำแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำถึง เทคนิคการชี้แจงและ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นของตนต่อการ นำระบบ IT มาใช้ใน งานขาย
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือ สถานการณ์ที่มีความ ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ ได้ง่าย</b> • สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ ที่ ซับซ้อนให้ง่ายและ สามารถเข้าใจได้ • สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจ ได้โดยง่ายและเป็น ประโยชน์ต่องาน	เป็นการแสดงสมรรถนะของการมองภาพ องค์รวมที่เหนือขึ้นมาจากความสามารถ ขั้นพื้นฐานหรือการใช้สามัญสำนึกในการ มองภาพองค์รวม จนถึงการใช้ ประสบการณ์ การประยุกต์ใช้มาสู่ <b>สมรรถนะในการอธิบายถ่ายทอดข้อมูล หรือสถานการณ์โดยรวม ที่มีความ ยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้ โดยง่าย</b> เป็นสมรรถนะหรือความสามารถ ที่จะทำ เรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และ สามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่ยุ่งยากเหล่านั้น ได้ ภายใต้บริบทของการอธิบายถ่ายทอด ดังกล่าว สมรรถนะหรือศักยภาพในระดับ นี้ หมายรวมถึงความสามารถที่จะต้องสรุป แนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเหล่านั้นให้เข้าใจได้โดยง่าย ทั้งนี้	หลักสูตร เทคนิคการ แปลความหมายและ เทคนิคการสื่อสาร / Strategic Thinking	เครื่องมือ ศึกษาดูงาน องค์กรอื่นทั้งในและ ต่างประเทศ	1. กลยุทธ์การบริหาร องค์กรในยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลง 2. การบริหารการ เปลี่ยนแปลงองค์กร 3. การวางแผนกลยุทธ์ องค์กร	1. BSC ภาคปฏิบัติ วิธีการสร้างสมดุล ระหว่างกลยุทธ์และ การควบคุม 2. BSC กับการเน้น กลยุทธ์ 3. หลักการวางแผน/ กระบวนการ/วางแผน และการจัดทำแผนใน เชิงปฏิบัติ	<b>1.การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้คิดหาวิธีการ ติดตามตรวจสอบ และประเมินตัวชี้วัด ผลความสำเร็จของ BSC ตามมิติต่างๆ <b>2.การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น แนะนำ เทคนิคการกำหนด น้ำหนักตัวชี้วัดผลงาน และการประเมิน แผนงานด้านการขาย ที่ทำขึ้นในปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยน แผนงานและทิศ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่งาน โดยการมอง ภาพในองค์กรรวมถึงกล่าว					ทางการดำเนินงานใน ด้านการขายสำหรับปี ถัดไป
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ องค์ความรู้ใหม่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบวิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน</li> <li>ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และอธิบายความเชื่อมโยงในภาพใหญ่ขององค์กร</li> </ul>	<p>ถือเป็นบทสรุปของการแสดงออกซึ่งสมรรถนะในการมองภาพองค์กรรวม อันจะประเมินถึงความสามารถในการคิด ริเริ่ม และสร้างสรรค์รวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ แล้วสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจจะยังไม่เคยปรากฏมาก่อน และโดยจะต้องถึงพร้อมด้วยประสบการณ์ แนวคิดทฤษฎี และความสามารถในการอธิบายอย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด</p>	เครื่องมือ ศึกษาดูงาน องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ	-	<p>1.การจัดการเชิงกลยุทธ์และ Balance Scorecard</p> <p>2.การวัดประสิทธิภาพ การดำเนินงานของ ธุรกิจอย่างเป็นระบบ ด้วย BSC</p>	<p>1. 7 เขียนซีอีโอ บทเรียนและกลยุทธ์ ขึ้นเยี่ยมจากสุดยอดซีอีโอของโลก</p> <p>2. กลยุทธ์การคิดแบบ ซีอีโอ</p> <p>3.วิเคราะห์องค์กรและวิเคราะห์ระบบงาน กลยุทธ์การบริหารทั่วทั้งองค์กรโดยระบบ BSC</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการปรับ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับ เศรษฐกิจในปัจจุบัน</p> <p><b>2. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมาย ให้เป็นหัวหน้า คณะทำงานในการนำ BSC มากำหนดแผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน</p> <p><b>3.การดูงานนอกสถานที่</b> เช่น ดูรูปแบบ การบริหาร BSC และ KPI ที่บริษัท xxxx</p>

## 1.4 การมุ่งเน้นลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service Orientation – CSO)

ความตั้งใจและความพยายามขององค์กรในการให้บริการ ต่อประชาชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p>สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้ ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ และคงไว้ซึ่ง มาตรฐาน</li> <li>ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ ถูกต้อง ชัดเจนแก่ ผู้รับบริการ</li> <li>แจ้งให้ผู้รับบริการทราบ ความคืบหน้าในการ ดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอน งานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>ประสานงานภายใน หน่วยงานและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่ ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> <li>รู้ เข้าใจ และรับฟังความ ต้องการของลูกค้าที่ แตกต่างกัน</li> </ul>	<p>เป็นระดับพื้นฐานในการบริการที่ดี ซึ่งมี ลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดง สมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ตาม ความประสงค์ และต้องให้บริการด้วย ความเต็มใจด้วย ดังนั้น นอกจากการให้ ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ ผู้รับบริการ การแจ้งให้ผู้รับบริการได้รับ ทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน รวมทั้งการ ประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับ หน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมี ปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ ความเต็มใจ ที่จะให้บริการเช่นที่ ว่านั้นด้วย ความเต็มใจนั้น แสดงให้ปรากฏ ได้ในกิริยา วาจา ท่าทีความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับ ผู้รับบริการสีหน้า และภาษากายที่ แสดงออกด้วย ซึ่งมีส่วนสำคัญในการ</p>	เครื่องมือ Orientation and Coaching / service mind	เครื่องมือ Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างคุณค่าใน การบริการ</li> <li>2. เทคนิคการสร้าง ระบบข้อมูล</li> <li>3. การบริการลูกค้าให้ ประทับใจ</li> <li>4. การสร้างจิตสำนึก ในการต้อนรับและ บริการลูกค้า</li> <li>5. การบริการลูกค้า เพื่อความเป็นเลิศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการ CRM ให้ได้ผล</li> <li>2. สร้างระบบงาน ฐานข้อมูลด้วย โปรแกรมVB</li> <li>3. CRM วิธีของฮาร์ วาร์ด</li> <li>4. ลูกค้าภายใน Internal customer</li> <li>5. ดูแลลูกค้าให้เป็น เลิศใน 1 สัปดาห์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ เช่น ให้ คำปรึกษาเทคนิคการ รับโทรศัพท์ของแผนก รับลูกค้า/แนะนำ วิธีการสืบค้นลักษณะ ธุรกิจของลูกค้า/ แนะนำการให้บริการ เพื่อสร้างความ ประทับใจลูกค้า</li> <li>2. การสอนงาน เช่น การสอนวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลของ supplier/สอนวิธีการ สืบค้นหาประวัติลูกค้า ก่อนเข้าไปเสนอขาย สินค้า/สอนกิริยา มารยาท การใช้คำพูด ที่สุภาพอ่อนน้อมกับ ลูกค้า</li> </ol>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		แสดงสมรรถนะที่เท่าหรือมากกว่าสัมฤทธิ์ ผลในการให้บริการอย่างแท้จริง					3. การประชุมกลุ่ม ย่อย เช่น ประชุมเพื่อ คิดสร้างระบบการ จัดเก็บข้อมูลของ ลูกค้า 4. การเป็นพี่เลี้ยง เช่น เป็นพี่เลี้ยง ช่วยเหลือในการ อธิบายคุณสมบัติของ สินค้ารายการที่ลูกค้า สอบถาม
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหา ให้แก่ผู้รับบริการ • รับเป็นธุระ ช่วย แก้ปัญหาหรือแนว ทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แก่ผู้รับบริการอย่าง รวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่า ยเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปด ภาระ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับ ความพึงพอใจ และนำ ข้อขัดข้องใดๆ ในการ ให้บริการไปพัฒนาการ ให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้น หรือกว้างขึ้นจากระดับที่ 1 ซึ่งเป็น ระดับพื้นฐานของการให้บริการที่ดี สาระสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จะต้องกระทำ นอกเหนือจากการให้บริการที่ดีก็คือ การ ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น หรืออาจจะ เกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการตัวอย่างที่แสดงถึง การช่วยแก้ปัญหาใดๆ ก็ตามในการ ให้บริการก็คือการแก้ไขปัญหาย่าง รวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปดภาระ และ การดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำความเข้าใจร่วมกันได้ว่า การวัด สมรรถนะของการให้บริการที่ดีในระดับที่ 2 นี้ มีความหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่	เครื่องมือ Mentoring	เครื่องมือ ปรึกษางาน กับหัวหน้างาน / ฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ	1. การบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า 2. การบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้ให้บริการ 3. เทคนิคการค้นหา ความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า 4. การเสริมสร้างกับ ความฉลาดทาง อารมณ์	1. การบริหารลูกค้า สัมพันธ์ CRM 2. จิตวิทยาการ ให้บริการ 3. การบริการเพื่อ ความสำเร็จ 4. การจัดการการ บริการลูกค้า	1. การให้คำปรึกษา แนะนำ เช่น ให้ คำแนะนำวิธีการตอบ ข้อซักถามจากลูกค้า และผู้ให้บริการ/ แนะนำถึงแหล่งข้อมูล ในการสืบค้นหาข้อมูล ของลูกค้าก่อนที่จะเข้า พบลูกค้า/แนะนำถึง วิธีการควบคุมอารมณ์ เมื่อเจอกับลูกค้าที่เจ้า ปัญหา 2. การสอนงาน เช่น สอนวิธีการรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		ทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการใน ลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยมีใช้อยู่กับความคิด ที่ว่าเมื่อตนได้ให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ ตามหน้าที่ของตนแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่ ของการให้บริการเฉพาะในส่วนของตนจบ ลงเพียงนั้น การช่วยแก้ไขปัญหบาง ประการที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นนั้น อาจเกิดขึ้นได้จากภาวะของการมีจิตใจที่ จะให้บริการ (Service mind) โดยที่ ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับ ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหานั้น ก็ได้					และผู้ใช้บริการ/สอน วิธีการจัดทำข้อมูลเพื่อ นำเสนอความต้องการ ของลูกค้าเกินความ คาดหวัง <b>3. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้า งานในการตอบข้อ ซักถามกับลูกค้าและ ผู้ใช้บริการ/สังเกต หัวหน้าในการอธิบาย ให้รายละเอียดสินค้า และบริการกับลูกค้า ที่มาใช้บริการ <b>4. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมสรุป ประเด็นปัญหาและข้อ สงสัยในทางปฏิบัติที่ ลูกค้ามักสอบถามเป็น ประจำ
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกิน ความคาดหวัง แม้ต้องใช้ เวลาหรือความพยายาม อย่างมาก	เป็นระดับที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการ นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่ง จะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมี นัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จะเข้าใจถึง สภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหา	เครื่องมือ ปรึกษางาน กับหัวหน้างาน / ฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ	เครื่องมือ เรียนรู้จาก ประสบการณ์การรับ บริการจริง และการดู งาน	1. การบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า จนลูกค้าไม่หนี 2. การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อสร้างความภักดี	1. การตลาดมุ่ง สัมพันธ์ 2. การบริการเพื่อ ความสำเร็จ 3. การสอนงานและให้ คำปรึกษา	<b>1. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อคิด ออกแบบกิจกรรมที่จะ จัดให้กับลูกค้าในการ เปิดตัวสินค้าใหม่/ ประชุมเพื่อระดม



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>• ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>• นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	<p>ของผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่องแท้ที่จริง และ สามารถเสนอทางเลือกในการให้บริการ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ นอกจากนั้นยังอาจรวมถึง ความพยายามบริการอย่างมากจนเกิดความพึงพอใจสูงสุดหรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ ข้อที่พึงระวังสำหรับการให้บริการที่ดีในระดับนี้ คือการเสนอทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ นั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือโน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง</p>			<p>3. พิชิตใจลูกค้าด้วย CRM</p> <p>4. Customer Analysis &amp; Loyalty</p>	<p>4. Cutting Edge CRM</p> <p>5. CRM เกมครองใจลูกค้า</p> <p>6. มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น</p> <p>7. ลูกค้ายุคใหม่</p> <p>ปรารถนาอะไรจากการขาย</p>	<p>ความคิดเห็นของสมาชิก ถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ ประชุมเพื่อคิด ออกแบบกิจกรรมที่จะจัดให้กับลูกค้าในการเปิดตัวสินค้าใหม่</p> <p><b>2. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่</p> <p><b>3. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ศึกษาวิธีการสร้างแรงบันดาลใจและสายสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด</p>
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในระดับนี้ในส่วนของการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งมี ความต่าง จากการเสนอวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับบริการในระดับที่ 3 มาสู่</p>	เครื่องมือ เรียนรู้จากประสบการณ์การรับบริการจริง และการดูงาน	หลักสูตร การตัดสินใจเชิงเปรียบเทียบ Comparative Decision Making หลักสูตร เทคนิคการหาและใช้ Critical	<p>1. CRM in Action</p> <p>2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า</p> <p>3. Strategic Sales Planning</p>	<p>1. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค</p> <p>2. คู่มือปฏิบัติวิธีวัดความพึงพอใจ</p> <p>3. คัมภีร์นักการตลาด</p>	<p><b>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้คิดหาแนวทางการแก้ปัญหาในกรณีลูกค้าไม่พอใจในการให้บริการทาง</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>	<p>การปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่สามารถ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการของผู้รับบริการได้</p> <p>พิจารณาจากถ้อยคำ ที่แสดงสมรรถนะระหว่างระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 แล้ว อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการเสนอแนะวิธีการหรือทางเลือกที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</p> <p>ดุลพินิจหรือการตัดสินใจเป็นของผู้รับบริการ ส่วนระดับที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้เลือกการให้บริการให้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้ว</p> <p>ดังกล่าวได้ ซึ่งเป็นระดับของการแสดงสมรรถนะในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ</p>		Path และ Decision Tree ในงาน	4. เทคนิค ขั้นตอน การทำการตลาด โดยใช้กลยุทธ์นำ	4. กลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ 5. Complaint Management the heart of CRM 6. การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 7. คู่มือปฏิบัติวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้า 8. Business Feasibility Analysis Pro	<p>โทรศัพท์/มอบหมายให้คิดและจัดทำแผนงานการนำระบบ CRM ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร/มอบหมายให้คิดหาแนวทางการแก้ปัญหาในกรณีลูกค้าไม่พอใจในการให้บริการทางโทรศัพท์</p> <p><b>2. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น มอบหมายโครงการในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้สินค้าและบริการ/โครงการในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้สินค้าและบริการ</p> <p><b>3. การดูงานนอกสถานที่</b> เช่น ไปดูงานของบริษัทที่ได้รับรางวัลเรื่องการให้บริการ</p> <p><b>4. เพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงาน</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							<p>การจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นการใช้สินค้าหรือบริการจากลูกค้า</p> <p>5. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำเทคนิคการบริหารความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสหรือช่องทางการขายสินค้าหรือบริการ</p> <p>6. การสอนงาน เช่น สอนวิธีการกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้เกินความคาดหวัง</p>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่สูงที่สุดหรือลึกที่สุดของการให้บริการ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่ความสามารถที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาการให้บริการที่เกินความคาดหวัง การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่</p>	<p>หลักสูตร การตัดสินใจเชิงเปรียบเทียบ Comparative Decision Making หลักสูตร เทคนิคการหาและใช้ Critical Path และ Decision Tree ในงาน</p>	-	<p>1. กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>2. กลยุทธ์และศิลปะการครองใจลูกค้าองค์กร</p> <p>3. คิดใหญ่แล้วไปให้ถึง สร้างธุรกิจบริการอย่างไรให้แตกต่าง</p>	<p>1. การครองใจลูกค้า</p> <p>2. การตลาดแบบเครือข่าย</p> <p>3. การจัดทำแผนการตลาด The Marketing Plan</p> <p>4. เหนือคู่แข่งด้วยการตลาดเชิงยุทธ์</p>	<p>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า/ให้คำปรึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p>เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>• สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>	<p><b>ผู้รับบริการ</b> ตามกรณีตัวอย่างที่แสดงไว้ อันได้แก่ การคิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่เท่าที่จะสามารถกระทำได้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการและที่เป็นนัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการรับภาระหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีความไว้วางใจของผู้รับบริการเป็นส่วนประกอบ เช่น การแนะนำผู้รับบริการไม่ให้ซื้อบริการที่เกินกำลังทั้งๆ ที่การซื้อบริการเช่นที่ว่านั้นจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเชื่อมั่นและไว้วางใจในการให้บริการในลักษณะเช่นที่วານี้ หรือการผลักดันให้หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แก้ไขปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ หรือถือเอาปัญหาของผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่ใช่เน้นแต่ความสะดวกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น</p>			<p>4. การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อชิงไหวชิงพริบและสร้างโอกาสการแข่งขัน</p>	<p>5. CRM เกมครองใจลูกค้า 6. IRM : CRM การตลาดมุ่งสัมพันธ์ 7. CEO World โลกนักบริหารและปฏิบัติการที่ดีที่สุดในโลก</p>	<p>ลูกค้า/ให้คำแนะนำในการพูดกระตุ้นใจให้ลูกน้องสามารถให้บริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น ให้ออกแบบการนำระบบ CRM มาใช้ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า/มอบหมายงานให้คิดหากลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวทุกๆปี/มอบหมายให้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการขยายฐานลูกค้าไปยังต่างจังหวัด</p> <p><b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อจัดทำแผนเสนอทางเลือกในการเลือกใช้สินค้า</p>

## 1.5 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Other – DEV)

ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p><b>ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี</li> <li>แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้นได้</li> <li>อธิบายเป้าหมายการทำงาน ยอมรับฟังคำแนะนำ และแสวงหาโอกาสพัฒนาวิธีการเรียนรู้</li> </ul>	<p>ถือเป็นระดับพื้นฐานที่มีคำอธิบายตรงตามหัวข้อที่ระบุถึงความใส่ใจผู้อื่น อาจจะมีถ้อยคำขยายเพิ่มขึ้นประการหนึ่งคือ <b>การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b> ซึ่งการให้ความสำคัญกับงานหรือกิจกรรมนี้ จะประเมินถึงสมรรถนะของผู้รับการประเมินด้วยว่าได้เอาใจใส่และพัฒนาสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่นี้ อย่างจริงจังเพียงใด ด้วยการใส่ใจในระดับที่ 1 นี้ รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกายและจิตใจ ส่วนหนึ่ง และ หมายถึง การแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นด้วยอีกส่วนหนึ่ง</p>	หลักสูตร Personality Type และ Social Behavior	หลักสูตร Train the Trainer	<p>1.การจัดทำแผนงานและสรุปเป้าหมายการทำงาน</p> <p>2.ตั้งเป้าหมาย:หนทางไปสู่ความสำเร็จ</p>	<p>1.Goal setting 101 How to set and achieve a goal</p> <p>2. สูดยอดเรื่อนำอ่านเพื่อการพัฒนาตนเอง</p> <p>3. การพัฒนาตนเอง</p> <p>4. การทำ OJT</p> <p>5. Goals: Setting and achieving Them on Schedule</p>	<p><b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว</p> <p><b>2. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงแก่สมาชิกในทีมในการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองเพื่อหาเครื่องมือและแนวทางการพัฒนาตนเอง</p> <p><b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเรื่องวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะรวมทั้งรับฟังความ</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							คิดเห็นจากเพื่อน ร่วมงาน
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำ เพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกายจิตใจหรือทัศนคติที่ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สาธิตหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>• มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น</li> <li>• คิดริเริ่มแนวทางการพัฒนา และการเรียนรู้ในเรื่องใหม่ๆ</li> </ul>	<p>สมรรถนะในหัวข้อการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นในระดับนี้ จะปรากฏเป็นรูปธรรมขึ้นด้วย การสอน หรือแนะนำเพื่อพัฒนาผู้อื่น ซึ่งอาจหมายถึงสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้อื่นเหล่านั้นมีศักยภาพ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกายและจิตใจหรือทัศนคติที่ดี การสอนหรือการแนะนำดังกล่าวอาจกระทำในรูปของการสาธิต การทำตัวเป็นต้นแบบ เพื่อให้เกิดการซึมซับหรือทำตามแบบ ลักษณะอีกประการหนึ่งของการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น อาจแสดงออกคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโครงการ ศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับการกำหนดตำแหน่งใน ส่วนงานในรูปของการที่ให้ความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทั้งนี้ โดยการชี้แนะแหล่งข้อมูลที่ถูกต้อง หรือชี้แนะแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นดังกล่าว</p>	หลักสูตร Train the Trainer	1.หลักสูตร KM , Team Learning 2.เครื่องมือ KM ภายในฝ่ายงาน หรือทั้งองค์กร	1.การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 2. การสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน KPIs	1.แนวทางพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency 2.ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน KPIs 3.การพัฒนาคนและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ 4.การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชานอกเหนือจากการฝึกอบรมอีก 20 วิธี	<p><b>1.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้กำหนดหัวข้อเป้าหมาย ระยะเวลา ความสำเร็จ เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล</p> <p><b>2.การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ระดมสมองคิดหาหัวข้อในการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาเรื่องใหม่ๆ ของสมาชิกในทีม</p> <p><b>3. การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกในทีมที่จำเป็นต้องเพิ่มทักษะการพัฒนา</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำหรือ</b></p>	<p>เป็นระดับที่แสดงความต่างของการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นที่เห็นได้ชัดเจน กล่าวคือสมรรถนะในระดับนี้จะปรากฏในรูปของการใส่ใจการให้เหตุผลประกอบ</p>	1.หลักสูตร KM , Team Learning 2.เครื่องมือ KM	เครื่องมือ Mentoring (มอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง)	1.แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	1.เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	<p><b>1.การสอนงาน</b> เช่น สอนแนวทาง วิธีการพัฒนาและการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น โดยทำตัว</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p><b>มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้แนวทาง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</li> <li>• ส่งเสริม ติดตามให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอด และเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพ หรือเสริมสร้าง สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>• สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนเองสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้</li> </ul>	<p><b>คำแนะนำ</b> ที่ระบุในระดับที่ 2 ด้วยซึ่งได้แก่ การแนะนำ ให้แนวทาง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบคำแนะนำอย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำมั่นใจว่าจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ อย่างยั่งยืนได้</p> <p>กระบวนการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นอีก รูปแบบหนึ่งคือการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน ในวงกว้าง การประเมินสมรรถนะในระดับนี้สามารถประเมินได้จากการสนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนมั่นใจว่าตนเองสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้</p>	ภายในฝ่ายงาน หรือทั้งองค์กร		2.การติดตามและประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ	2.การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. พัฒนาคนคือหัวใจของการเพิ่มผลผลิต	<p>เสมือนเป็นโค้ชให้กับผู้ที่ได้รับการพัฒนาในระยะยาว</p> <p><b>2.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ออกแบบ การติดตามและประเมินผลในการดำเนินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีความเหมาะสม</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามผลการพัฒนาของผู้เข้าร่วมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล</li> <li>ริเริ่มโปรแกรมการพัฒนา และกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาตนเอง</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่มีความต่อเนื่องจากระดับที่ 3 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะในระดับนี้จะประเมินจากพฤติกรรมในการติดตามผลการพัฒนาที่ได้ดำเนินการมาแล้วในแต่ละระดับจากนั้น <b>จะต้อง</b> สามารถให้คำวิจารณ์ติชมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป</p> <p>รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้รับคำแนะนำโดยเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลด้วย ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคลซึ่งมีความต่างระหว่างกัน</p>	เครื่องมือ Mentoring (มอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง)	หลักสูตร จิตวิทยาองค์การเพื่อการพัฒนา, Learning Organization	1.Competency based HRD strategy 2.โปรแกรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการใช้ IT	1.Human capital management 2.วิธีพัฒนาดนให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพสูง 3.การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วย Competency 4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency base HRM	<p><b>1.การมอบหมายโครงการ</b> เช่น มอบหมายงานให้เป็นหัวหน้าทีมโครงการ ที่สอนน้อง เพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องใหม่ๆ โดยมีระยะเวลาดำเนินโครงการ 1 ปี</p> <p><b>2.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการพูดกระตุ้นจูงใจสมาชิกในทีมให้รักการเรียนรู้ และหมั่นศึกษาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p>
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุข</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่มุ่งเน้นการพัฒนาจากรากเหง้าของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง สมรรถนะในระดับนี้จึงต้องประเมินจากความพยายามที่จะทำความเข้าใจปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริงเพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามควร</p> <p>นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับนี้ยังรวมถึงการค้นคว้าทดลอง สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพสุข</p>	หลักสูตร จิตวิทยาองค์การเพื่อการพัฒนา, Learning Organization	-	1.Evaluation and follow up 2. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักตามลักษณะงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา 2.พัฒนาในงานพัฒนา 3. แนวทางการติดตามประเมินผลงานพัฒนา 4. Esso business Talks พัฒนาดนพัฒนางาน	<p><b>1.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้กำหนดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาสมาชิกใหม่</p> <p><b>2. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ติดตามผลและประเมินผลการเรียนรู้</p>



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่าค่า คาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับค่า คาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	ภาวะ หรือทัศนคติที่ดี อย่างยั่งยืนได้ • ค้นคว้า สร้างสรรค์ วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือ ทัศนคติที่ดีซึ่งตรงกับ ปัญหาหรือความต้องการที่ แท้จริงของผู้อื่น • กำหนดเป้าหมาย ประเมินผล และให้ คำปรึกษาแนะนำถึงแนว ทางการปรับปรุง พัฒนา ตนเอง	ภาวะ หรือทัศนคติที่ดีให้ตรงกับปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่จะ ได้รับการพัฒนานั้นด้วย					และการพัฒนาของ ผู้ได้บังคับบัญชาใน โครงการ ที่สอนน้อง

## 2. Managerial Competency

### 2.1 วิสัยทัศน์ (Visioning - VIS)

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p><b>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอย่างไร</li> <li>อธิบายได้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าร่วม และเป้าหมายองค์กรที่กำหนด</li> <li>เล็งเห็น และคาดการณ์เหตุการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์องค์กร และกลยุทธ์ของหน่วยงานได้</li> </ul>	<p>ถ้าจะอธิบายให้เข้าใจถึงความหมายอย่างเรียบง่ายของคำว่าวิสัยทัศน์ ก็อาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์นั้น หมายถึงการมองไปข้างหน้า การมองการณ์ไกลและคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จึงต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อรับมือกับสถานะของอนาคตเหล่านั้นได้ วิสัยทัศน์ในระดับที่ 1 ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะพึงมีในเบื้องต้น จึงมีความหมายเพียงต้องการให้ผู้นำ <b>รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร</b> รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่า <b>งานที่ทำอยู่นั้นมีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร</b> รวมทั้งจะสามารถทำงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างไร การแสดงความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรในระดับนี้จะค่อนข้างกว้าง และจะมีเงื่อนไขหรือ</p>	เครื่องมือ ปฐมนิเทศองค์กร	เครื่องมือ ประชุมอภิปรายกลยุทธ์องค์กร	1. วิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาตนเองและทีมงาน 2. Strategic Plan and Strategy Map	Entrepreneur วิสัยทัศน์กลยุทธ์ และแรงบันดาลใจ	1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ถึงการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าร่วม และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น 2. การประชุมกลุ่ม เช่น จัดประชุมกลุ่ม โดยให้ทุกคนนำเสนอความคิดเห็นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของหน่วยงาน

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		องค์กรประกอบให้ประเมินอย่างเป็น รูปธรรมมากขึ้นในระดับต่อไป					
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมขององค์กรได้</li> <li>แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>ให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถาม ให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่มีความกว้างขวางเกี่ยวกับการรู้วิสัยทัศน์เพิ่มขึ้นในประเด็นที่จะต้องช่วยให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยการอธิบายถึงภาพรวมและเป้าหมายในการทำงานขององค์กรหรือขององค์กรได้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ด้วย ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย อันแสดงถึงวิสัยทัศน์ในระดับนี้ จึงเป็นความสามารถที่จะนำไปสู่การแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญมากขึ้นนอกจากนี้ยังเป็นการบ่งบอกถึงการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อภาพของวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจได้ด้วย</p>	เครื่องมือ ประชุม อภิปรายกลยุทธ์ องค์กร	หลักสูตร การโน้มน้าวใจผู้อื่น	<p>1. การพัฒนาทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์</p> <p>2. การติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต</p> <p>2. Visionary leadership</p> <p>3. การคิดเชิงเปรียบเทียบ</p>	<p>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ให้คำแนะนำในการรวบรวมรายละเอียดการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>2. การติดตาม/สังเกต เช่น สังเกตหัวหน้างานในการตอบข้อซักถามต่างๆ ให้กับพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการทำงานขององค์กร</p> <p>3. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายงานให้จัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระบบการจัดทำแผนงานขององค์กรตนเองกับองค์กรอื่น</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสาร โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ</li> <li>ติดตาม วิเคราะห์การดำเนินงาน กลยุทธ์ของคู่แข่งรวมทั้งสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและโน้มน้าว รวมทั้งความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มในองค์กรหรือในหน่วยงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตน รวมถึงความสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกถึงแนวทางที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ด้วยการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สมรรถนะในระดับนี้จึงเป็นสมรรถนะแห่งการโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้บังเกิดขึ้นแก่สมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำ ต้องมีความสามารถที่จะดำเนินการดังกล่าว</p>	<p>หลักสูตร การโน้มน้าวใจผู้อื่น</p>	<p>หลักสูตร การจัดการเชิงกลยุทธ์</p>	<p>1. การมีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. การบริหารเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์</p> <p>3. การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>	<p>1. งานแห่งชีวิต คู่มือแสวงหาวิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อการสร้างสรรค์</p> <p>2. นวัตกรรมสู่วิสัยทัศน์ ทุนมนุษย์</p> <p>3. จิตวิทยาในการบริหาร</p> <p>ผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>1. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายงานให้ติดตามและหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของคู่แข่ง</p> <p>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน เช่น มอบหมายงานให้วิเคราะห์เปรียบเทียบการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่ง กับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร</p> <p>3. การสอนงาน เช่น สอนผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวทางการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร</p>
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p>	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>	<p>หลักสูตร การจัดการเชิงกลยุทธ์</p>	<p>หลักสูตร นโยบายสาธารณะ</p>	<p>1. การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจ</p>	<p>1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ Visionary leadership</p>	<p>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน เช่น มอบหมายงานให้ศึกษาและติดตามวิสัยทัศน์ พันธ</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</li> <li>วางแผน ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานและอธิบายภาพรวมให้พนักงานทราบ</li> </ul>	ซึ่งอาจจะทำได้โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นโยบายใหม่ๆ เพื่อรองรับหรือตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น			2. การสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง	2.วิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ 3. วางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning	กิจ ยุทธศาสตร์ของคู่แข่งอยู่เสมอเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ พร้อมทั้งวางแผนงานและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานให้ได้ผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานขายให้ทำงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้บรรลุ</li> </ul>	ถือเป็นการแสดงระดับสูงสุดของผู้บริหารหรือผู้นำที่ประเมินจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องแสดงศักยภาพของตนด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงานที่ตนมีหน้าที่	หลักสูตร นโยบายสาธารณะ	-	1. Leadership Series How to create Vision 2.วิสัยทัศน์กับความคิดเชิงอนาคตและความคิดเชิงกลยุทธ์	1. ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ 2. วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก Vision with action can change the world	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานในระยะ 5-10 ปี ข้างหน้าขององค์กร

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p>วิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรระยะสั้น ระยะยาว พร้อมทั้งประเมินปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์</li> </ul>	<p>ความรับผิดชอบอยู่ให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศเหมือนแม่น้ำเล็กๆ แต่ละสายที่ไหลไปรวมกันจนเป็นแม่น้ำใหญ่ในการปฏิบัติหน้าที่แต่ละส่วน นอกจากนั้น ผู้นำองค์กรยังต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบใดขึ้นกับองค์กรบ้าง จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทุกด้านทั้งภายในและภายนอก</p>			3. นักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์		<p>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน เช่น มอบหมายงานให้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>3. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายงานให้ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป</p>

## 2.2 การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategic Orientation - SO)

ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายของระดับประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงานได้

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p><b>รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>	<p>เป็นระดับเริ่มต้นของการประเมินสมรรถนะในด้านการวางกลยุทธ์องค์กร แต่เงื่อนไขหรือองค์ประกอบในระดับนี้ก็กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในนโยบายและภารกิจของรัฐ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ</p> <p>ขณะเดียวกัน ก็ต้องมีความสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข หรือโอกาสขององค์กรได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากหากขาดความสามารถในการเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กร จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้นไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p>	<p>หลักสูตร การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น</p>	<p>หลักสูตร การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. การบริหารกลยุทธ์</p> <p>2. แนวคิดการบริหารกลยุทธ์ครบวงจร</p>	<p>1. การบริหารกลยุทธ์</p> <p>2. การจัดการเชิงกลยุทธ์</p>	<p><b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนวิธีการขายให้กับทีมงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร</p> <p><b>2. การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการวางแผนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องเป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น</p>
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำเสนอผลการนำมา</b>	<p>เป็นระดับที่ลงลึกอย่างต่อเนื่องจากระดับความรู้ความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของการนำ ประสิทธิภาพมา</p>	<p>หลักสูตร การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>หลักสูตร การคิดเชิงระบบ / change management</p>	<p>1. การบริหารกลยุทธ์</p> <p>การตลาดสมัยใหม่</p>	<p>1. การบริหารเชิงกลยุทธ์</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำแก่พนักงาน</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p><b>ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้</li> <li>ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้</li> </ul>	<p><b>ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม</b> ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมหรือให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</p>			2. การบริหารกลยุทธ์และการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	2. Marketing Management : A strategic decision making approach	<p>ในทีมเกี่ยวกับการอธิบายกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของฝ่ายแก่หน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร</p> <p><b>2. การทำกิจกรรม</b> เช่น มอบหมายให้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการกิจกรรมรณรงค์ให้พนักงานลดโลกร้อนด้วยวิธีการลดการใช้กระดาษ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่สืกลงไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถนำทฤษฎีในเชิงบริหารหรือแนวคิดซับซ้อนมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือประยุกต์แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งเป็นระดับที่แสดง</p>	หลักสูตร การคิดเชิงระบบ / change management	หลักสูตร การคิดเชิงวิเคราะห์อย่างรอบด้าน	<p>1. การบริหารกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ลดต้นทุนการบริหารกลยุทธ์เอาชนะคู่แข่ง</p>	<p>1. Strategic Management : Creative competitive advantages</p> <p>2.การบริหารเชิงกลยุทธ์</p>	<p><b>1. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้แต่ละหน่วยงานปรับกระบวนการทำงานใหม่ เช่น พนักงานสามารถทำงานที่บ้านได้ โดยไม่ต้องเข้าบริษัททุกวัน เพื่อรองรับกับกลยุทธ์</p>



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>	ความต่างจากระดับที่ 2 อย่างลงลึกในเชิงทฤษฎีหรือแนวคิดเพื่อวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว					<p>ของหน่วยงานและองค์กร</p> <p><b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการส่งงานผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปของบริษัท เพื่อรองรับกับนโยบายทำงานที่บ้าน</p> <p><b>3. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงในการปรับเปลี่ยนแผนงานการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร</p>
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือ</li> </ul>	สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 อันได้แก่ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมี <b>ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตามที่เกิดขึ้น</b> ด้วยการสังเคราะห์ ด้วยการคาดการณ์ ด้วยการประเมินด้วยการจัดประเด็น ปัญหาทุกด้าน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งภายในประเทศหรือ	หลักสูตร การคิดเชิงวิเคราะห์อย่างรอบด้าน	เครื่องมือ เข้าร่วมสัมมนา ระดับประเทศ / ประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	<p>1. การวางแผนและการบริหารกลยุทธ์ธุรกิจ</p> <p>2. จรรยาบรรณการบริหารกลยุทธ์</p> <p>3. การบริหารกลยุทธ์องค์กร</p>	<p>1. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่</p> <p>2. Strategic management and business policy</p> <p>3. วิเคราะห์องค์กรและวิเคราะห์ระบบงาน กลยุทธ์การ</p>	<p><b>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร</p> <p><b>2. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้า</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<p>ของโลก โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และ กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนงาน</li> </ul>	<p>ปัญหาในระดับโลก เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจขององค์กร</p>				<p>บริหารทั่วทั้งองค์กร โดย BSC</p>	<p>งานในการพูดจูงใจพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานโดยไม่ต้องเข้าบริษัท</p>
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ประเมินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และให้คำแนะนำได้</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะในการวางกลยุทธ์ระดับสูงสุด ที่มีความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 4 กล่าวคือผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างเท่าทันและจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ทั้งหลายทั้งปวงในระบบบริหาร เพื่อจะนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยสามารถมองภาพรวมขององค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวได้อย่างแท้จริง เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง การวางกลยุทธ์องค์กรของผู้นำ องค์กรหรือผู้บริหาร จึงมีระดับความลึกที่แสดง</p>	<p>เครื่องมือ เข้าร่วมสัมมนา ระดับประเทศ / ประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	-	<p>1. การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร</p> <p>2. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balance scorecard</p> <p>3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจ</p>	<p>1. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี BSC</p> <p>2. การจัดการยุคใหม่ กลยุทธ์การบริหารผลการดำเนินงาน</p> <p>3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จ</p>	<p><b>1. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ประเมินประสิทธิภาพของพนักงานในทุกเดือนหลังจากที่ประกาศนโยบายทำงานที่บ้าน</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><b>3. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		ถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การ รวบรวมข้อมูลในสถานการณ์และความ เปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและ การเมือง รวมทั้งการบูรณาการองค์ ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ใน การพัฒนาโดยเท่าทันต่อกระแสความ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างแท้จริง					คำแนะนำในการ วิเคราะห์และกำหนด กลยุทธ์ต่างๆ ของ องค์กรก่อนที่จะมีการ ประกาศใช้

## 2.3 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management - CM)

ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p><b>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>เข้าใจถึงและยอมรับถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>	<p>เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหารซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิดหรือทัศนคติของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรที่เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นพฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้คือการที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง หรือสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเท่าทัน</p>	<p>หลักสูตร การคิดเชิงระบบ / change management</p>	<p>เครื่องมือ จัดการอภิปรายแสดงความคิดเห็นภายในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. เทคนิคการจัดการความเปลี่ยนแปลง 2. Change Management</p>	<p>1. การพัฒนาตนเอง 2. คู่มือจูงใจคนให้เปลี่ยนแปลงตัวเอง 3. สูดยอตเคล็ดลับสำหรับคนทำงาน</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p><b>2. การประชุมกลุ่มย่อย</b> เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้พนักงานปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเอง โดยนำระบบ IT เข้ามาช่วยในการทำงาน</p> <p><b>3. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงพูดคุยกับพนักงานถึงแนวทางการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องสถานการณ์</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							ขององค์กรที่ เปลี่ยนแปลงไป
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสาร ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการ และมีส่วนร่วมในการปรับแก้ปัญหาดังกล่าว</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่จะบ่งบอกถึงมิติอันกว้างขึ้น ด้วยการแสดงสมรรถนะของคนที่สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ โดยสามารถอธิบายได้ถึงประโยชน์และความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนนั้น ซึ่งเป็นการขยายวงของการเรียนรู้และการยอมรับออกไปสู่ผู้อื่น ซึ่งอาจจะหมายถึงสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนั้น สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะปรากฏออกมาในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการเสนอแนะวิธีการในการปรับแก้ปัญหาดังกล่าว</p>	<p>เครื่องมือ จัดการ อภิปรายแสดงความคิดเห็นภายใน องค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>หลักสูตร ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ Adversity Quotient</p>	<p>1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างท้าทาย</p> <p>2. การบริหารการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพเป็นเลิศ</p> <p>2. การปรับปรุงวิธีการทำงาน</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ</p> <p><b>2. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p><b>3. การทำกิจกรรม</b> เช่น เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงพฤติกรรมนำการปรับเปลี่ยนที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นศักยภาพที่จะต้องกระตุ้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การยอมรับ การให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วม</p>	<p>หลักสูตร ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ Adversity Quotient</p>	<p>หลักสูตร การจัดเตรียมแผนสำรอง Contingency Planning</p>	<p>1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร</p> <p>2. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร</p>	<p>1. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำแก้หัวหน้างานธุรการ ขยายในการนำ IT เข้ามาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p><b>2. การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการใช้ระบบการลาผ่าน Intranet</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>	ใจในภาพรวมการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะต้องกระทำโดยกระบวนการเปรียบเทียบให้เห็นต่างอย่างมีสาระสำคัญระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือการที่จะต้องพยายามทำความเข้าใจกับผู้ที่ยังไม่เข้าใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวิถีของการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในที่สุด					3. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายงานให้หัวหน้างานพูดจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานฝ่ายผลิต
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน</li> <li>เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้</li> <li>แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ส่งผล</li> </ul>	เป็นระดับที่แสดงถึงความต่างจากระดับที่ 3 อย่างเป็นรูปธรรมอันชัดเจน โดยศักยภาพหรือสมรรถนะที่จะประเมินว่าอยู่ในระดับนี้ คือการวางแผนที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในองค์กร การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำหรือบริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนหรือการ	หลักสูตร การจัดเตรียมแผนสำรอง Contingency Planning	หลักสูตร การเป็นผู้จูงใจในงาน Be a Motivator	1. ปรับการบริหารให้ทันการเปลี่ยนแปลงก่อนจะสายเกินไป 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. การพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลง	1. กลยุทธ์ขณะการเปลี่ยนแปลง 24 แนวทางในการบริหารทีมท่ามกลางภาวะวิกฤต 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน 2. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายให้จัดทำแผนการแก้ไขปัญหในกรณีที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3. การประชุมกลุ่ม เช่น ประชุมเพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	กระทบต่อองค์กร และ หน่วยงานให้น้อยที่สุด	เปลี่ยนแปลงนั้น นำไปสู่ความก้าวหน้า และทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร					การเปลี่ยนแปลงจาก การนำระบบ KPIs มา ใช้
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนอย่างมี ประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลักดันให้การปรับเปลี่ยน สามารถดำเนินไปได้อย่าง ราบรื่นและประสบ ความสำเร็จ</li> <li>• สร้างขวัญกำลังใจ และความ เชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิด การปรับเปลี่ยนอย่างมี ประสิทธิภาพ</li> <li>• วางแผนภาพรวมสำหรับการ ปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เตรียมแผนการบริหารการ ปรับเปลี่ยน ซึ่งรวมถึงแผนการ บริหารจัดการผลกระทบจาก การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ</li> </ul>	<p>เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงพฤติกรรมในการ ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อัน หมายรวมถึงทำให้เกิดความราบรื่น ตลอดกระบวนการปรับเปลี่ยนนั้น จนถึง ระดับที่กล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จ ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร องค์กรที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้อง มีศักยภาพหรือความสามารถในการ สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความ เชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่าง แท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด</p>	<p>หลักสูตร การเป็นผู้ จูงใจในงาน Be a Motivator</p>	-	<p>1. การบริหารการ เปลี่ยนแปลง สำหรับ ผู้บริหาร</p> <p>2. ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงระดับ องค์กร</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการ แข่งขัน</p> <p>2. การพัฒนาองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำปรึกษาในการปรับ นโยบายขององค์กร ให้สอดคล้องกับ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้คิดหาวิธีการนำ แนวคิด Balanced scorecard มาใช้ใน การกำหนดแผนกล ยุทธ์ของฝ่ายขาย</p> <p><b>3. การดูงานนอก สถานที่</b> เช่น ดูรูปแบบ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง ระบบงาน HR ของ บริษัท xxxx</p>

### 3. Functional Competency

#### 3.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness - PROAC)

การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย เป็นความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถนำประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุกแทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างทีนิยมปฏิบัติกันมาในองค์กร หมายรวมถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน นอกจากนี้ ยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าวจึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหาหรือใช้ในการแก้ไขปัญหาล่วงแล้วแต่กรณีได้ด้วย

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</li> <li>เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</li> <li>สอบถาม ทบทวนและนำเสนอปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้ก่อน โดยไม่ต้องรอการสอบถาม</li> </ul>	<b>เป็นระดับสมรรถนะในการเห็นปัญหาหรืออุปสรรคทั้งปวง</b> แล้วพยายามหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านั้นในช่วงเวลาสั้นๆ แล้วลงมือดำเนินการเพื่อ <b>คลี่คลายปัญหาดังกล่าว</b> และโดยนัยทำนองเดียวกัน สมรรถนะในระดับนี้ก็จะแสดงออกด้วยการเล็งเห็นถึงโอกาสแล้วดำเนินการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ในงานต่อไป ทั้งความสามารถในการมองปัญหาออกและการมองเห็นโอกาส เป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินการเชิงรุกอย่างแท้จริง	เครื่องมือ เพิ่มระดับความรับผิดชอบในงาน Job Enrichment	เครื่องมือ แต่งตั้งหัวหน้าทีมงานเฉพาะกิจ (เพื่อแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นหรือเพื่อจัดทำโครงการ) Leader Assignment	1. การทำงานเชิงรุกสู่ความเป็นเลิศ 2. การทำงานเชิงรุกเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน 3. เทคนิคการทำงานเชิงรุก	1. การทำงานเชิงรุกปลุกไฟในตัวคุณ 2. การทำงานด้วยหัวใจ 3. การบริการเหนือชั้น 4. การบริการเพื่อสร้างความประทับใจ	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำถึงเทคนิควิธีการปฏิบัติและขั้นตอนในการขายสินค้าและให้บริการในเชิงรุก <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมระดมสมองหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีเรื่องเกิดขึ้น <b>3. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงในการ



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							ถ่ายทอด แบ่งปัน ความคิดในเชิง สร้างสรรค์ เป็นผู้คิด บวกให้แก่สมาชิกใน ทีม
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ</li> <li>กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และจะรอให้ปัญหาคีคลายไปเอง</li> <li>รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค</li> <li>มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา</li> </ul>	<p>เป็นระดับของสมรรถนะหรือความสามารถใน การจัดการหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่รู้ล่วงหน้า การจัดการกับปัญหาดังกล่าวอาจกระทำโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ใดร้องขอ และเป็นการจัดการกับปัญหาโดยไม่ย่อท้อเป็นการลงมือทันทีด้วยความเร่งด่วน ในขณะที่ผู้คนส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์แล้วรอให้ปัญหาต่างๆ คีคลายไปเองความสามารถในการจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่เป็นการลงมือทันที และเป็นการดำเนินการในเชิงรุกโดยไม่รอเวลา</p>	<p>เครื่องมือ แต่งตั้งหัวหน้าทีมงานเฉพาะกิจ (เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหรือเพื่อจัดทำโครงการ) Leader Assignment</p>	<p>หลักสูตร ความคิดสร้างสรรค์ / ทักษะการจินตนาการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเชิงรุก</li> <li>การบริการสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>การบริการลูกค้าให้ประทับใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>วิธีคิด วิธีการทำงาน</li> <li>การทำงานแบบผู้ชนะ</li> <li>สำรวจความต้องการลูกค้า กลยุทธ์สร้างความพึงพอใจ</li> <li>ลูกค้ายุคใหม่</li> </ol> <p>ปรารถนาอะไรจากการขาย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ เพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน</li> <li><b>การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ถึงข้อคำถามที่มักจะถูกสอบถามบ่อยๆ และแนวทางในการตอบข้อซักถาม</li> <li><b>การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้รวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่รับผิดชอบเพื่อเป็นฐานข้อมูลใน</li> </ol>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							การตอบสนองความ ต้องการ
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาระยะสั้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</li> <li>ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นใน ส่วนงาน</li> <li>กำหนดแผนงานและ เป้าหมายการทำงาน ติดตาม และให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ หน่วยงาน</li> </ul>	<p>สมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกใน ระดับนี้ คือ การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส ในขณะที่เดียวกัน การ เตรียมการล่วงหน้าก็จะทำให้ สามารถ หลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้นได้ด้วย</p> <p>นอกจากนั้นความสามารถที่จะ ดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้ จะเป็นการ ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการ จัดการกับปัญหา หรือสร้างสรรค์แนวคิด ใหม่ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ได้ ความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่าง สมรรถนะระดับที่ 2 กับสมรรถนะระดับ ที่ 3 คือสมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการ ลงมือปฏิบัติทันที เมื่อมีปัญหาหรือมีเหตุ วิกฤติเกิดขึ้น แต่สมรรถนะในระดับที่ 3 ไม่ต้องรอให้มีปัญหาหรือเหตุวิกฤติ เกิดขึ้นดังกล่าว สมรรถนะในระดับนี้ จะ เป็นความสามารถในการคิดและ วิเคราะห์ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหาใด เกิดขึ้น จะแก้ปัญหาอย่างไร หรือจะ ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้น นั้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นการแสดง สมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกที่มี ระดับเหนือกว่าในกระบวนการบริหาร</p>	<p>หลักสูตร ความคิด สร้างสรรค์ / ทักษะ การจินตนาการ</p>	<p>หลักสูตร การคิด นอกกรอบ</p>	<p>1. การวางแผนการ ทำงานเชิงรุก</p> <p>2. การวางแผนและ การบริหารเวลาอย่าง มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. นักบริหารทีมงาน The supervisory grid</p>	<p>1. ข้อคิดเพื่อการ ทำงานเป็นทีม</p> <p>2. พิชิตเป้าหมาย คุณ ทำได้</p> <p>3. หลักการวางแผน กระบวนการวางแผน และการจัดทำแผนใน เชิงปฏิบัติ</p>	<p><b>1. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้กำหนด แผนงานและเป้าหมาย การทำงานของสมาชิก ในทีม</p> <p><b>2. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น แนะนำ สมาชิกในทีมถึงแนวทางการให้บริการแก่ ลูกค้าอย่างเกินความ คาดหวัง</p> <p><b>3. การเพิ่มปริมาณ งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้ติดตามผลลัพธ์ ในการทำงานของ สมาชิกในทีม</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</li> <li>• คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>• นำเสนอรูปแบบการทำงานใหม่ กระตุ้นทีมงาน และมีวิธีการทำงานที่เหนือความคาดหมาย</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกด้วยการคิดด้วยการเตรียมการ หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางซึ่งเป็นการแสดงสมรรถนะที่มีลักษณะต่อเนื่องจากการดำเนินการเชิงรุกในระดับที่ 3 ต่างกันเพียงโอกาสหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องในระดับนี้ไม่เป็นโอกาสหรือปัญหาเฉพาะหน้าในระดับสั้นอีกต่อไป หากจะเป็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง (3-12 เดือน) คือมีช่วงเวลาสำหรับการดำเนินการเชิงรุกน้อยอยู่บ้าง คือ เป็นลักษณะของการอ่านเกมออก สามารถแสวงหาโอกาสจากสถานการณ์ที่มีอยู่ในระยะสั้นและในระยะยาวได้ ด้วยการคิดนอกกรอบ เพื่อแสวงหาวิธีการที่แปลกใหม่และมีลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย</p>	<p>หลักสูตร การคิดนอกกรอบ</p>	<p>หลักสูตร การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน / เครื่องมือ เข้าร่วมประชุมระดับชาติ และระดับนานาชาติ</p>	<p>1. การวางแผนการดำเนินงานในอนาคต 2. ปรับการบริหารให้ทันการเปลี่ยนแปลงก่อนสายเกินแก้ 3.การบริการที่เป็นเลิศเหนือความคาดหวัง</p>	<p>1. ปฏิบัติกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค SIX SIGMA 2. 101 วิธีจูงใจลูกน้องให้ทำงานเกินเงินเดือน 3.เทคนิคการจูงใจให้คนทำงาน</p>	<p><b>1. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น มอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการทำงานขององค์กรในโครงการ one stop service โดยมีระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้คิดหาวิธีการและนำเสนอแนวทางการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าเกินความคาดหมาย</p> <p><b>3. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมนำเสนอแนวทางและวิธีการในการขายและทำการตลาดใหม่ๆ</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต</li> <li>สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกในระยะยาว (มากกว่า 1 ปี ขึ้นไป) ที่ใช้วิธีการรุกโดยการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าในการแสวงหาโอกาสและในการจัดการกับปัญหาคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับการกำหนดตำแหน่งในหน่วยงานที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นในระยะยาวในอนาคตความสามารถในการที่จะดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้ จึงอาจเป็นการสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร ขณะเดียวกันก็คือความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาวอีกด้วย</p>	<p>หลักสูตร การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน / เครื่องมือ เข้าร่วมประชุมระดับชาติ และระดับนานาชาติ</p>	-	<p>1. วางยุทธศาสตร์การทำงานเชิงรุก</p> <p>2.การสร้างทางเลือก และการกำหนดกลยุทธ์องค์กร</p> <p>3.เทคนิคการให้บริการลูกค้าที่เกินความคาดหวัง</p>	<p>1. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์</p> <p>2. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ</p> <p>3. การบริหารเพื่อความสำเร็จ</p> <p>4. Service Quality ประตูลูกค้าบริการมาตรฐานที่เหนือชั้น</p>	<p>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ให้คำแนะนำถึงเทคนิคในการบริการลูกค้าให้เกินความคาดหวัง</p> <p>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน เช่น มอบหมายงานให้วางแผนยุทธศาสตร์การบริการ โดยให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำเร็จของฝ่าย</p>

### 3.2 การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การจูงใจผู้อื่น (Impact and Influence - IMP)

ความสามารถหรือศักยภาพในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อชี้แนะ โน้มน้าว จูงใจหรือเรียกร้องการสนับสนุนจากผู้อื่นให้ปฏิบัติตามนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงานให้บุคคลหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในที่สุด

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในการโน้มน้าวผู้อื่น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>จูงใจโดยอ้างถึงเหตุผล ข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงตัวเลข</li> <li>ใช้ตัวอย่างที่ชัดเจน ภาพ และการสาธิตในการอธิบายเหตุผล</li> <li>อธิบายถึงผลกระทบที่อาจมีขึ้นจากการกระทำของตนเองต่อผู้อื่น</li> </ul>	ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกในการโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งต้องแสดงออกถึงศักยภาพหรือความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจที่ไม่มีซับซ้อนในการสื่อสารหรือการตีความ โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่อบุคคลหรือกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำอะไรรุนั้นๆ	เครื่องมือ สร้างระบบการตอบสนองกลับผลการทำงาน Job Feedback System / การสื่อสารองค์กร / เทคนิคการจูงใจ / การสื่อสารองค์กร / เทคนิคการจูงใจ	หลักสูตร เทคนิคการเสนองาน	1.การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์และสิ่งแวดล้อม 2.การใช้ภาษาเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์	1.ปัจจัยอิทธิพลที่กำหนดพฤติกรรมการนิเทศ 2. เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ 3.พฤติกรรมและจิตวิทยาองค์การภาคปฏิบัติ	<b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคและวิธีการพูดโน้มน้าวในการขายชุดเครื่องลดน้ำหนักให้กับลูกค้า <b>2. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงานในการนำเสนอการขายสินค้าเมื่อมีลูกค้าเข้ามาปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการขายสินค้าและบริการ <b>3. การสอนงาน</b> เช่น สอนเทคนิคและวิธีการพูดโน้มน้าวจูงใจและการพูดชมเชยขอบคุณหรือการปลอบใจผู้อื่น

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับหลักการของเหตุผลให้เหมาะสมกับการโน้มน้าวผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์ถึงผลของแนวคิดหรือเหตุผลที่เลือกใช้ต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>ปรับเปลี่ยนการเจรจาและการนำเสนอให้เข้ากับความต้องการและความสนใจของผู้อื่น</li> <li>ใช้วิธีการให้ก่อนรับ (give-and-take) ในการแสวงหาการสนับสนุน</li> <li>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยพฤติกรรมที่ซื่อตรง ยุติธรรม และเสมอต้นเสมอปลาย</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะในระดับของการโน้มน้าวใจที่ลึกและกว้างขึ้น ด้วยการสื่อสารที่ต้อง ใช้ความพยายามในการโน้มน้าวใจผู้รับ เป็นการนำเสนอข้อมูลความเห็นหรือตัวอย่างประกอบ มีลักษณะที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอยู่ที่ต้องการให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนในสิ่งที่ตนเองนำเสนอเหล่านั้น</p>	<p>หลักสูตร เทคนิค การเสนองาน</p>	<p>หลักสูตร เทคนิค การนำเสนอแบบ มุ่งเน้นผู้ฟัง / ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม Cross-Cultural</p>	<p>1.การพูดจูงใจสู่ความสำเร็จในการทำงาน 2.ศิลปะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจ</p>	<p>1. เทคนิคและศิลปะในการฟังเทคนิคการใช้คำถามและการอธิบาย 2. จับเข้าสนทนา 12 ประมาจารย์การตลาด 3. กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโดยมีส่วนร่วม</p>	<p><b>1.การประชุมกลุ่ม</b> เช่น จัดประชุมเพื่อระดมสมองเกี่ยวกับการวางแผนด้านการขาย และการนำเสนอหาแนวทางด้านการขายสินค้าใหม่ๆของฝ่ายขาย <b>2.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำถึงศิลปะในการพูดขอความช่วยเหลือและวิธีการปฏิเสธผู้อื่น</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสดงให้เห็นประโยชน์ของแนวคิดที่นำเสนอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอดความคิดริเริ่มและแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรเพื่อให้ได้รับการยอมรับ ความคิดต่างๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะในระดับที่จะประเมินถึง การปรับรูปแบบในการโน้มน้าวใจผู้อื่น ให้เหมาะสม ประสานสอดคล้องกับความสนใจและระดับของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ขณะเดียวกันก็ต้องแสดงสมรรถนะในด้านการนำเสนอที่หลากหลายเพื่อจูงใจ ด้วยความสามารถอธิบายข้อดี ข้อเสีย วิเคราะห์และ</p>	<p>หลักสูตร เทคนิค การนำเสนอแบบ มุ่งเน้นผู้ฟัง / ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม Cross-Cultural</p>	<p>หลักสูตร ประเภท บุคลิกภาพของคน Personality Type / ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม Cross-Cultural, การจัดการความขัดแย้ง Conflict</p>	<p>1.ศิลปะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจ และการใช้จิตวิทยาในการพูด 2. เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ</p>	<p>1.เคล็ดลับวิธีพูดโน้มน้าวใจ 2.ศาสตร์แห่งการเล่าเรื่องเพื่อจูงใจ 3.จิตวิทยาการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร</p>	<p><b>1. การคำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคและแนวทางเลือกในการตัดสินใจโดยใช้หลักการและเหตุผลประกอบ <b>2. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมาย</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อดี ข้อเสียและการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่ออธิบายแก่นหลักของแนวคิด</li> <li>โน้มน้าวผู้อื่นด้วยการเล่าประสบการณ์และนำเสนอเหตุผลที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนความคิดเห็น</li> </ul>	คาดการณ์ได้ถึงผลดี ผลเสีย ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการคล้อยตามในสิ่งที่ต้องการ		Management / การสื่อสารเชิงใจผู้อื่น			งานให้เป็น คณะกรรมการในการตัดสินใจคัดเลือกสมาชิกในทีมที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาร่วมงานโครงการ การคัดเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป...
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างพันธมิตร ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และ เครือข่าย</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างพันธมิตร สร้างแนวร่วมสนับสนุนแนวคิดและความคิดริเริ่มแบบที่ผู้สนับสนุนไม่เปิดเผย</li> <li>ขยายวงเครือข่ายที่กว้างขวางขึ้น</li> <li>ใช้ทักษะเชิงกลุ่มเพื่อนำหรือกำหนดแนวทางของกลุ่ม</li> </ul>	เป็นการประเมินสมรรถนะของการใช้ศิลปะการโน้มน้าวใจโดยใช้ ศิลปะในการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาจากการแสดงออกด้วยการวางแผนในการนำเสนอ โดยคาดหวังว่าจะโน้มน้าวใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็นพ้องด้วย ศิลปะของการจูงใจในระดับนี้จะมีกระบวนการในการปรับแผนการนำเสนอในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือเป้าหมายเฉพาะรายพร้อมๆ กับที่จะต้องคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ และต้องสามารถหรือมีความพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อาจจะเกิดขึ้น	หลักสูตร ประเภท บุคลิกภาพของคน Personality Type / ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม Cross-Cultural, การจัดการความขัดแย้ง Conflict Management / การสื่อสารเชิงใจผู้อื่น	หลักสูตร การประชาสัมพันธ์ องค์กรชั้นสูง	1. เทคนิคการเจรจา โน้มน้าวต่อรอง เพื่อชิงโอกาสสู่ความเป็นเลิศทางการขาย 2. ศิลปะ และเคล็ดลับการพูดเพื่อโน้มน้าวใจ	1.คู่มือโน้มน้าวใจคน สุดยอดวิธีการสร้างอิทธิพลและโน้มน้าวใจคนให้ ตอบรับ และทำ ทุกอย่าง ที่คุณต้องการในเวลาเพียง 8 นาที 2. การเจรจาต่อรอง	<b>1.การเป็นที่เลื่อง</b> เช่น เป็นที่เลื่องในการให้ความช่วยเหลือเจรจา ในเหตุการณ์ที่เกิดความไม่พอใจในที่ทำงาน <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมระดมสมองถึงประเด็นปัญหาที่มักเกิดขึ้นในองค์กร และนำเสนอแนวทางป้องกันที่เกิดขึ้น <b>3.การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้เป็น คณะกรรมการเจรจา

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							ต่อรองโดยใช้ Win-Win
5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และออกแบบกลยุทธ์การจูงใจที่มีความซับซ้อน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดและส่งเสริมความคิดและแนวคิดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ใช้กลยุทธ์การจูงใจทางอ้อม เช่น สร้างกลุ่มพันธมิตร หรือ แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ หรือบุคคลที่สามมาสนับสนุน</li> <li>แสวงหาการสนับสนุนจากการเมืองภายใน/ภายนอกองค์กรให้เป็นประโยชน์</li> </ul>	เป็นการประเมินสมรรถนะการใช้ศิลปะการโน้มน้าวใจ ซึ่งจะประเมินจากการใช้กลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนในการโน้มน้าวใจ โดยการแสวงหาผู้สนับสนุนในลักษณะของการแสวงความร่วมมือในการผลักดัน แนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล กลยุทธ์ที่ซับซ้อนที่แสดงสมรรถนะในระดับนี้ ยังประกอบด้วย การใช้จิตวิทยามวลชนให้เป็นประโยชน์ในการโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำเสนอทุกรูปแบบให้ประสบความสำเร็จในลำดับสุดท้าย	หลักสูตร การประชาสัมพันธ์องค์กรชั้นสูง	-	1.การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้งในองค์กร 2. การสร้างอำนาจและความได้เปรียบด้วยการโน้มน้าวใจ และการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ 3. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	1. กลยุทธ์การสื่อสารชั้นเซียน 2.กลวิธีปกครองคน 3.การเจรจาต่อรอง ชาญฉลาดสู่ความสำเร็จ	<b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการเจรจาต่อรองเพื่อใกล้เคียงข้อพิพาทแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง <b>2.การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อหาแนวทางเจรจาต่อรอง และทำข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย <b>3. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้คิดหาวิธีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง



### 3.3 การสืบค้นข้อมูล (Information Seeking - INF)

ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การแสดงสมรรถนะที่จะแสวงหาข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงเป็นการประเมินถึง ความสามารถในการดำเนินการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยกระบวนการหรือรูปแบบต่างๆ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>หาข้อมูลในเบื้องต้น</b> • ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว • ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูล • อธิบายได้ถึงรายละเอียดการสืบค้น และจัดเตรียมหัวข้อแนวคำถาม	เป็นระดับของการ <b>สืบเสาะหาข้อมูลในเบื้องต้น</b> โดยไม่ต้องใช้ความสามารถใดเป็นพิเศษ เป็นการหาข้อมูลในลักษณะคู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับการกำหนดตำแหน่งในส่วนงานต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วหรืออาจจะใช้วิธีสอบถามจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบโดยตรงซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน และเรียบง่าย	การสอนงานและแนะนำหน่วยงาน	กิจกรรมสร้างสรรค์ในองค์กรเพื่อสร้างเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1. การใช้ internet การสืบค้นข้อมูล และ E-Mail 2. เทคนิคการสืบค้นข้อมูล	1. ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารและสืบค้น	<b>1. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อหาแหล่งในการค้นหาข้อมูลของกลุ่ม <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำวิธีการซักถามลูกค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ <b>3. การสอนงาน</b> เช่น สอนวิธีการหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าก่อนการเข้าพบเพื่อนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล</b>	สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน คำถามอาจมีความซับซ้อนหรือคำตอบอาจจะเชื่อมโยงกับเรื่องราว	กิจกรรมสร้างสรรค์ในองค์กรเพื่อสร้างเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1. เกมส์ 20 คำถาม 2. หลักสูตร การตั้งคำถามเพื่อการบริหาร	1. การสืบค้นข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ 2. การสืบค้นข้อมูลเชิงลึก	1. คู่มือสืบค้นข้อมูลผ่านเว็บอย่างง่าย 2. การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำแนวทางและวิธีการจัดหมวดหมู่และแยก

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน</li> <li>สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ หรือเรื่องราวมากที่สุด</li> <li>แยกแยะข้อมูลที่สืบค้นและให้คำแนะนำแหล่งสืบค้น</li> </ul>	เหตุการณ์ได้มากขึ้น สำหรับเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลก็ได้มุ่งหรือคาดหวังจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเช่นในระดับที่ผ่านมา แต่จะเลือกสืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกกว่าข้อมูลในระดับพื้นฐาน			3. การจัดเก็บข้อมูลพร้อมทั้งวิธีค้นหาข้อมูล		ประเภทของข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การขาย  2. การสอนงาน เช่น สอนวิธีการหาข้อมูลที่ต้องการทางเว็บไซต์
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป</li> <li>แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น</li> <li>เสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนการสืบค้นข้อมูล</li> </ul>	เป็นการแสวงหาข้อมูลในเชิงลึกกว่าในสองระดับที่ผ่านมา วิธีการที่จะได้ข้อมูลในระดับนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพหรือความสามารถในการตั้งคำถาม คำถามเชิงลึกย่อมจะได้ข้อมูลเชิงลึกในคำตอบกลับมาด้วย หากผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะตอบคำถามด้วยความเป็นจริงและอย่างตรงไปตรงมา คำถามเชิงลึกดังกล่าว จึงต้องเป็นคำถามที่เข้าสู่ประเด็นของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง อย่างต้องการความกระจ่างชัดเจนในแต่ละแง่มุมจนกว่าจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับที่มาของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ หรือเป็นข้อมูลที่นำไปสู่โอกาสอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป วิธีการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกในระดับนี้อีกประการหนึ่ง คือ เมื่อได้สอบถามหรือสืบเสาะหาข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงที่ใกล้ชิดกับ	1. เกมส์ 20 คำถาม 2. หลักสูตร การตั้งคำถามเพื่อการบริหาร	1. จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร Management Information System 2. หลักสูตร การวิจัยเพื่อการจัดการองค์การ	1. การสืบค้นข้อมูลด้วยคิวรี 2. การสืบค้นและการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ 3. การท่องเที่ยวเพื่อการสืบค้นข้อมูล	1. กลยุทธ์การค้นหาข้อมูลด้วย Google 2. เทคนิคการค้นหาข้อมูลการเขียนรายงานและการใช้ห้องสมุด 3. การพัฒนาระบบเก็บและสืบค้นสารสนเทศเชิง XML	1. การประชุมกลุ่ม เช่น ประชุมเพื่อหาแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับธุรกิจและสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน 2. การเพิ่มปริมาณงาน เช่น มอบหมายงานให้ทีมงานขยายหาวิธีการสืบค้นข้อมูลคู่แข่งด้วยวิธีการใหม่ๆ นอกเหนือจากแหล่งข้อมูลทางหนังสือพิมพ์ 3. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ให้

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		เหตุการณ์มากที่สุดแล้ว ยังอาจต้อง แสวงหาข้อมูลในเรื่องนั้นๆ จากผู้อื่น เพิ่มเติมถึงแม้ว่าผู้นั้นจะมีหน้าที่ รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น โดยตรงก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือซึ่งอาจจะเป็น ประโยชน์มากกว่าที่จะสืบเสาะหา ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียวเท่านั้น					คำแนะนำในการ ปรับเปลี่ยนวิธีการ สืบค้นข้อมูลคู่แข่งชั้น ด้วยแนวทางใหม่ๆ
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็น ระบบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด</li> <li>สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ที่แตกต่างจากกรณีปกติ ธรรมดาทั่วไป</li> <li>ดำเนินการวิจัย หรือ มอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูล จากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย</li> <li>ให้คำปรึกษา ติดตาม ตรวจสอบผลการสืบค้นข้อมูล</li> </ul>	เป็นระดับที่แสดงสมรรถนะของผู้ถูก ประเมินในหัวข้อนี้ได้อย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ ระดับนี้เป็นการแสดง ความสามารถหรือศักยภาพด้วยการ <b>สืบค้นเสาะหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b> มีการวางแผนที่จะเก็บข้อมูลตามระเบียบ ที่ได้วางไว้ และสืบเสาะค้นหาข้อมูลได้ ทันตามเวลาที่กำหนด นอกจากนั้นยัง ประเมินได้จากความสามารถที่จะสืบค้น ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีใช้แหล่งปกติ ธรรมดา แต่จะต้องใช้ความสามารถ แสวงหาข้อมูลที่มีความเป็นพิเศษ นอกเหนือจากการดำเนินการอย่างที่เคย ปฏิบัติมา การแสวงหาข้อมูลอย่างเป็น ระบบในระดับนี้ จะหมายรวมถึงการ ดำเนินการวิจัย ซึ่งถือเป็นการสืบ เสาะหาข้อมูลที่เป็นระบบและมีความ น่าเชื่อถือมากที่สุดประการหนึ่งใน	1. จัดทำระบบ สารสนเทศเพื่อการ บริหาร Management Information System 2. หลักสูตร การ วิจัยเพื่อการจัดการ องค์กร	ศึกษาดูงาน/เข้าร่วม ชมนิทรรศการ เกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อการบริหาร สมัยใหม่	1.เทคนิคการติดตาม และตรวจสอบข้อมูล 2. เทคนิคการหา ข้อมูล ข่าวสารแก่ ผู้บริหารอย่างทันต่อ เหตุการณ์ 3. การบริหารจัดการ พันธมิตรทางธุรกิจ	1. คู่มือผู้ตรวจติดตาม 2. เทคนิคการให้ คำปรึกษา	<b>1.การให้คำปรึกษา</b> เช่น แนะนำ แนวทางการสืบค้น ข้อมูลการตลาดในไตร มาสหน้า <b>2. การเพิ่มปริมาณ</b> งาน เช่น มอบหมาย งานให้ติดตามข้อมูล และความเคลื่อนไหว ต่างๆของคู่แข่งจาก หนังสือพิมพ์ทุกวัน <b>3.การเพิ่มคุณค่าใน</b> งาน เช่น มอบหมาย งานให้หาและ วิเคราะห์ข้อมูลในทุก ด้านของคู่แข่ง เพื่อ นำมาปรับกลยุทธ์ ทางการขาย

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		กระบวนการสืบเสาะแสวงหาข้อเท็จจริง สำหรับการมอบหมายให้มีการเก็บข้อมูล จากสื่อสิ่งพิมพ์ หรือระบบสืบค้นโดย อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศหลาย รูปแบบแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำวิจัย ก็ถือเป็นการแสดงสมรรถนะในระดับนี้ ด้วยอย่างน่าเชื่อถือ					
5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อ หาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางระบบการสืบค้น รวมทั้ง การมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้น ข้อมูล เพื่อให้มีข้อมูลที่ทัน เหตุการณ์ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>วางแผนจัดระบบ สร้าง เครือข่ายการแสวงหาข้อมูล</li> </ul>	เป็นระดับสูงสุดของการประเมิน สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ทั้งนี้ เนื่องจากจะต้องมีการวางแผนการ สืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้มีการ สืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันต่อ เหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง นัยที่สำคัญของ การประเมินสมรรถนะในระดับนี้ คือ <b>เรื่องของการวางระบบ และการได้มา</b> ซึ่งข้อมูลที่ต้องการและทันสมัยมากที่สุด ซึ่งจะเป็นการแสดงสมรรถนะของผู้ถูก ประเมินได้อย่างชัดเจน	ศึกษาดูงาน/เข้าร่วม ชมนิทรรศการ เกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อการบริหาร สมัยใหม่	-	1. การสร้างเครือข่าย การทำงาน 2. กลยุทธ์ในการสร้าง เครือข่ายเข้มแข็งด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	1. การออกแบบ ข่ายงานข้อมูล DATA NETWORK DESI 2. การสื่อสาร ข้อมูลคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย 3. การจัดระบบข้อมูล และการวางแผนงาน	<b>1. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้คิดระบบการ สืบค้นข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร <b>2. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำในการ วิเคราะห์ข้อดี และ ข้อเสียจากข้อมูลคู่ แข่งขันและความ ต้องการของลูกค้าเพื่อ นำมาใช้วางแผนการ ทำงานของหน่วยงาน

### 3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative - INT)

ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และนวัตกรรม ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆหรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้น ให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ นำเสนอแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ ใน การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้อื่น</li> <li>สามารถขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน</li> <li>แสดงออกถึงการยอมรับและการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้</li> <li>แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน</li> </ul>	เป็นการประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาในระดับพื้นฐาน โดยการค้นหาวิธีการพัฒนาปรับปรุงงาน <b>มองเห็นจุดปรับปรุง</b> ในงานที่รับผิดชอบ ใฝ่รู้และค้นหาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีแนวคิดริเริ่มเพื่อพัฒนางานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	เครื่องมือ “Fist to Five” Consensus Game	เครื่องมือ Job Enlargement / “Brainstorming-Technique Meeting”	1.การคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2. ความคิดสร้างสรรค์ทางบวก 3. เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1.วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 2. สร้างปัญญาเรียนรู้งาน	<b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำวิธีการตั้งเป้าหมายทำงานที่จะทำให้เป้าหมายของตนเองประสบความสำเร็จ <b>2. การประชุมกลุ่มย่อย</b> เช่น ประชุมกับทีมงานเพื่อให้พนักงานทุกคนนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาปฏิบัติได้</b>	เป็นระดับที่ได้ยกระดับจากการมองเห็นจุดที่เป็นปัญหา สู่การ “พัฒนา” แนวความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ แล้วขยายผลภายในหน่วยงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และยังสามารถเสนอความคิดเห็น	เครื่องมือ Job Enlargement / “Brainstorming-Technique Meeting”	เครื่องมือ Task Assignment “Meeting Leader”	1. การคิดสร้างสรรค์เชิงประดิษฐ์ (TRIZ) 2. เทคนิคการลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานสู่ 3.	1. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (TRIZ) 2. การคิดเชิงสร้างสรรค์	<b>1. การให้คำแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคการพัฒนาและการปรับปรุงขั้นตอนการจ้องตัว

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถนำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติได้</li> <li>• แสดงความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในที่ประชุมกลุ่มได้</li> <li>• แสดงความคิดริเริ่ม แก้ไขขั้นตอนการทำงานจากความสำเร็จในหน้าที่เกิดขึ้น</li> <li>• ประยุกต์ในความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของตนได้</li> </ul>	หรือข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงานหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และยังนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม			การพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ		<b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานจอบตัวให้กับลูกค้า <b>3.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานในการปรับปรุงขั้นตอนการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถคิดริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อลดขั้นตอนให้หน่วยงานได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถคิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานได้ ประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน หรือสมาชิกในทีมได้</li> <li>• มีเทคนิคในการจูงใจให้สมาชิกในทีมร่วมแสดง</li> </ul>	สมรรถนะในระดับนี้จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แล้วขยายผลให้ผู้อื่น เพื่อการพัฒนาภายในหน่วยงานของตนเอง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลักษณะงาน มีการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น	เครื่องมือ Task Assignment “Meeting Leader”	เครื่องมือ “Idea Wall” Project	1. ความคิดสร้างสรรค์ และการระดมสมอง 2. การคิดสร้างสรรค์ อย่างเป็นระบบ 3. Creative at work	1. การคิดเชิงบูรณาการ	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ <b>2. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น เป็นคณะกรรมการโครงการ รวบรวมพลังหารสอง ลดการใช้ทรัพยากรที่ฟุ่มเฟือย เพื่อช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่าย

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการ ทำงาน • แสวงหาทางออกของปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการ ทำงานจากการระดมสมอง ของทีมงานนำเสนอแนวทาง ใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการ ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้						<b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมนำเสนอ วิธีการทำงานที่เป็น นวัตกรรมใหม่ๆ โดย ให้หัวหน้างานแสดง ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ ตนเอง
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3</b> <b>สามารถคิดริเริ่มโครงการ /</b> <b>กิจกรรมใหม่ๆ ในการลด</b> <b>ต้นทุนที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับ</b> <b>หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร</b> <b>ได้</b> • สามารถคิดริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีผล เกี่ยวเนื่องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้ • คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลด ค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้น ของหน่วยงานได้ • ผลักดันให้ผู้อื่นกล้าแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างไปจาก ที่ประชุมกลุ่มได้	การประเมินบุคคลในระดับสมรรถนะที่ สูงจากระดับที่ 3 เป็นการบูรณาการและ พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในระดับองค์กร โดยพิจารณาจากการริเริ่มโครงการ ใหม่ๆ ที่ส่งเสริมเป้าหมายหรือแผนงาน ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึง ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องให้สามารถ แสดงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไข ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	เครื่องมือ “Idea Wall” Project	เครื่องมือ ศึกษา งานเกี่ยวกับ เทคโนโลยี หรือใน ต่างประเทศ	1. การควบคุม คุณภาพทำงานโดยทุก คนมีส่วนร่วม 2. การบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	1.Lateral thinking for management 2. การคิดเชิงกลยุทธ์	<b>1.การเพิ่มคุณค่าใน</b> <b>งาน</b> เช่น มอบหมาย งานในการศึกษาและ ออกแบบนำระบบ Quality Control Circle (QCC) มาใช้ใน ระบบการบริหาร ลูกค้า <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมกลุ่มเพื่อ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน หลักและเป้าหมาย ให้บริการลูกค้า <b>3. การให้คำปรึกษา</b> <b>แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำในการ บริหารงานด้วยวิธีการ PDCA เพื่อนำมา

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
							ปรับปรุงกระบวนการ บริการลูกค้าให้ ทันสมัยมากขึ้น
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วองค์กรได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงาน ทั่วทั้งองค์กรได้</li> <li>สามารถหาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงได้</li> <li>สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่าได้</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะในระดับที่ต้องผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะในทุกระดับมาแล้วอย่างครบถ้วน สมรรถนะในระดับที่ 5 จึงกำหนดให้ประเมินในมิติของการแสดงความสามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมินคาดการณ์แนวโน้ม การคิดสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานเชิงรุกขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะยาวได้ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่ม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร</p>	<p>เครื่องมือ ศึกษาดูงานเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือในต่างประเทศ</p>	-	1. Managing Creativity and Innovation	1. Managing Creativity and Innovation 2. ลายแทงนักคิด	<p><b>1. การดูงานนอกสถานที่</b> เช่น ดูระบบงานด้าน Customer Service และการผลิตของบริษัท xxxx</p> <p><b>2. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น เป็นหัวหน้าคณะกรรมการโครงการ Smart innovation awards เพื่อคิดค้นการบริการลูกค้า/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ</p>



### 3.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)

การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ คัดค้านการฉ้อโกง และเกียรติยศของความเป็นเจ้าหน้าที่ที่ดี การครองตนและประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสม การปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรงต่อข้อเท็จจริง โปร่งใส ปราศจากอคติ เชื่อมมั่นในหลักการที่ถูกต้อง รับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งรับการตรวจสอบจากผู้อื่น ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรโดยรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน และดำเนินตามวัฒนธรรม คำสอน และข้อบังคับขององค์กร

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>มีความสุจริต</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย</li> <li>แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> <li>ปฏิบัติตามระเบียบ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง และให้ข้อมูลตามความเป็นจริง</li> </ul>	<p>เป็นระดับพื้นฐานซึ่งทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษา การอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึkyึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรมการประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้น<b>ความสุจริต</b> อันมีความหมายว่า “<b>ความประพฤติชอบ</b>” ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรอาจกำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมแห่งความสุจริตให้ชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากคำว่า “สุจริต” ดังกล่าวอาจตีความได้หลายแง่มุมและหลายระดับ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในความหมายของสุจริต เช่น</p>	<p>หลักสูตร จริยธรรม และจรรยาบรรณของมืออาชีพ / นักวิจัย / ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ</p>	<p>หลักสูตร ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)</p>	<p>1.จรรยาบรรณ และจริยธรรมในการทำงาน</p>	<p>1.คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต</p>	<p><b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำพนักงานในการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดขึ้นของฝ่ายจัดซื้อ</p> <p><b>2. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและระเบียบของฝ่ายขาย</p> <p><b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมพนักงานถึงระเบียบและข้อบังคับของฝ่ายขายที่มีการปรับปรุงใหม่</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		การนำอุปกรณ์ขององค์กรไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ใช้ของจดหมายขององค์กรในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษขององค์กรไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่านี้ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางองค์กรอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยอย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “สุจริต” ที่เป็นสำคัญในประเด็นที่ 1 นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวก็คือ “ความประพฤติชอบ” นั่น ควรเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมนโสนานิก และไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด					
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li> <li>แสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในวิชาชีพ</li> </ul>	เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความสุจริต” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติตนให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้ปรากฏจนได้รับความเข้าใจวางใจจากสาธารณชน รวมทั้งการแสดงให้เห็นปรากฏถึงความมี “จิตสำนึก” ในความเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กร	หลักสูตร ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	เครื่องมือ สร้างวัฒนธรรมองค์กร และความเชื่อ	1. การให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมลูกน้อง 2. การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อเปิดใจยอมรับผู้อื่น	1.คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ	<b>1. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร <b>2. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการตอบข้อซักถามของพนักงานเกี่ยวกับบทลงโทษของการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ถ้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ</li> <li>เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร</li> <li>พูดเตือน สอนแนะผู้อื่นถึงหลักการที่ถูกต้อง</li> </ul>	เป็นการแสดงออกถึงการ <b>ยึดมั่นในหลักการ</b> การยึดมั่นในหลักการนั้น จะปรากฏออกมาในการปฏิบัติหน้าที่แต่ละเรื่อง การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ การยึดมั่นในหลักการอาจยืดหยุ่นตามดุลพินิจของผู้ปฏิบัติได้ หากการยืดหยุ่นนั้นอยู่ในกรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ แต่หากเป็นการยืดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง การยึดมั่นในหลักการนี้ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับ “ผลกระทบ” จากอำนาจบังคับบัญชาหรืออำนาจอื่นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือ การยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่า <b>สามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์</b> ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม	เครื่องมือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรและความเชื่อ	หลักสูตร หลักธรรมาภิบาล และ ทศพิชราชธรรม / บริษัทภิบาล	1.จิตวิทยาการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนา คน และเพิ่มผลงาน 2.จิตวิทยาการให้คำปรึกษาและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1.การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม 2. การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมแบบผสมผสาน	<b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำพนักงานในการสอนแนะนำพนักงานถึงวิธีการปฏิบัติตนตามกฎหมายระเบียบขององค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต <b>2. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการพูดจูงใจพนักงานในการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามจรรยาบรรณในการเขียนข่าว
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</b>	เป็นระดับที่ลึกมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 ที่ต้องยึดมั่นในหลักการ โดยในระดับที่ 4 นี้ จะมุ่งเน้นในการ <b>ยืนหยัดในสิ่งที่</b>	หลักสูตร หลักธรรมาภิบาล และ ทศ	หลักสูตร จริยธรรมของนักบริหาร	1.การให้คำปรึกษา 2. เทคนิคการเป็นที่ปรึกษา	1. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร 2. ขงจื้อฉบับกลยุทธ์	<b>1.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้สร้างวัฒนธรรม

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก</li> <li>• กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>	<p><b>ถูกต้อง</b> ซึ่งอาจอธิบายความต่างให้เข้าใจได้ว่า การยึดมั่นในหลักการนั้นคือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร หรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่การ “ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง” ในระดับที่ 4 นี้ คือ การลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับความไม่ชอบไม่ควร ทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น ตัวอย่างที่แสดงในระดับที่ 4 ว่าด้วยการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องนี้ ได้แก่ <b>การกล้าหาญที่จะยืนหยัดโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม และการกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ไม่ว่าการกล้าตัดสินใจนั้นจะกระทบหรือสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ซึ่งอาจจะมีอำนาจหรืออิทธิพลเพียงใดก็ตาม ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและไม่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมใดๆ เลย</b></p>	พิศราพรรณธรรม / บริษัทภิบาล			และจริยธรรมนักบริหาร	เรื่องความซื่อสัตย์สุจริตภายในองค์กร <b>2. การเป็นที่เลื่อง</b> เช่น เป็นที่เลื่องให้พนักงานรู้จักยอมรับในสิ่งที่ตนเองกระทำผิด โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น และแก้ไขในข้อผิดพลาดนั้น

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรและประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> <li>นำเสนอหลักการทำงานแก่หน่วยงานภายนอก และสนับสนุนให้เกิดความซื่อสัตย์ในการทำงาน</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่สูงสุด และเป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จะต้องสามารถรับกับทุกสถานการณ์อันไม่ชอบไม่ควรหรือไม่เป็นไปตามกฎหมายบ้านเมืองได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้ จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้“อำนาจ”ให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ขอรับบริการได้ สถานภาพของผู้ดำรงตำแหน่งระดับนี้จึงมีความเปราะบางและอ่อนไหวมาก และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมในตัวบทกฎหมายในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนได้ หากมิได้ยึดมั่นในกฎหมายหรืออุดมการณ์แห่งตน หรือไม่มีความกล้าหาญที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้ เพราะแรงกระทบที่จะบังเกิดขึ้นจะมีความรุนแรง เช่น การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในทางปฏิบัติงาน หรือการข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น แต่ผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องและความยุติธรรมไว้</p>	<p>หลักสูตร จริยธรรมของนักบริหาร</p>	-	<p>1. ธรรมาภิบาล</p> <p>2. การปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์</p> <p>3.การสร้างจรรยาบรรณองค์กร</p>	<p>1.กลวิธีสะกดคนให้ซื่อสัตย์และภักดีต่อเรา</p> <p>2. ธรรมาภิบาล การบริการ การปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม</p>	<p><b>1.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้คิดหาวิธีการจูงใจให้พนักงานตระหนัก และยึดมั่นในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต</p> <p><b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำหัวหน้างานถึงวิธีการและเทคนิคการสร้างวัฒนธรรมเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์กร</p>

### 3.6 ความเข้าใจเข้าใจคนอื่น (Interpersonal Understanding - IU)

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้าง หมายรวมถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรงหรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง</li> <li>อธิบายได้ถึงความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่นและตอบสนองได้</li> </ul>	เป็นระดับของการทำความเข้าใจขั้นพื้นฐานด้วยความตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อน ไม่ซ่อนเร้นอำพรางหรือต้องตีความเป็นระดับที่ต้องการให้แสดงความสามารถที่จะเข้าใจความหมายที่ <b>ผู้อื่นต้องการสื่อสาร</b> โดยสามารถจับใจความและสรุปเนื้อหาของเรื่องที่มีการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ไม่เบี่ยงเบน	หลักสูตร ภาษาเพื่อการสื่อสารระดับสูง	หลักสูตร การแปลความจากพฤติกรรม	1. การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์และสิ่งแวดล้อม 2. จิตวิทยาการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข	1. จิตวิทยาปรับตัวทุกสถานการณ์ 2. คนเหนือคน ทำอย่างไรจะครองใจคน 3. พฤติกรรมและจิตวิทยาองค์กร	<b>1. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นที่เลี้ยงให้พนักงานเข้าใจถึงความแตกต่างของคนและเทคนิควิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างไรให้ครองใจคน <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคและวิธีการสอบถามความต้องการของพนักงานในระดับต่างๆ <b>3. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการพูดคุยกับบุคคลอื่นๆ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียง ของผู้ที่ติดต่อด้วย</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่มีเงื่อนไขของความเข้าใจเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากคำพูดที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ตรงไปตรงมาในระดับที่ 1 แล้ว สมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการแสดงศักยภาพของการเข้าใจ<b>อารมณ์ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย</b> ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการจับหรือติดตามความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสารอย่างเท่าทัน สมรรถนะในระดับนี้จึงต้องอาศัยความสามารถในการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อด้วย เพื่อจะได้ทราบหรือเข้าใจได้ว่านัยที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นคืออะไร</p>	<p>หลักสูตร การแปลความจากพฤติกรรม</p>	<p>หลักสูตร เทคนิคการสื่อสารด้วยคำพูดและด้วยไม่ใช้คำพูด Verbal vs. Nonverbal Communication Technique</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพูดจูงใจสู่ความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>2. ศิลปะการพูดโน้มน้าวใจ</li> <li>3. Interpersonal and Teamwork skills</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 27 วิธีครองใจคน</li> <li>2. จับเข้าสนทนา 12 ประมาจารย์การตลาด</li> <li>3. กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโดยมีส่วนร่วม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำเทคนิคการสอบถามและรับฟังความต้องการ ความกังวล และความรู้สึกร่วมเพื่อนสมาชิก</li> <li>2. การประชุมกลุ่ม เช่น ประชุมกับทีมงานขายเพื่อให้พนักงานได้นำเสนอวิธีการทำงาน ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบงานการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ol>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง</li> <li>เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่ลึกกว่าการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ จะต้องมีความสามารถที่จะ<b>เข้าใจถึงความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง</b> ที่มีได้แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา แต่จะมีลักษณะ ซ่อน พรางความหมายบางประการในการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา การที่จะผ่านกระบวนการทำสื่อความหมาย</p>	<p>หลักสูตร เทคนิคการสื่อสารด้วยคำพูดและด้วยไม่ใช้คำพูด Verbal vs. Nonverbal Communication Technique</p>	<p>หลักสูตร ประเภทบุคลิกภาพของคน Personality Type</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จิตวิทยาและทักษะการเป็นหัวหน้างาน</li> <li>2. จิตวิทยาการปรึกษา</li> <li>3. Professional interpersonal skills and interpersonal management skills</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจาะจิตวิทยา Introducing psychology</li> <li>2. ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ</li> <li>3. จิตวิทยาการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นที่เลี้ยง เช่น เป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานขายในการให้ความช่วยเหลือ รับฟังและคาดเดาถึงความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า</li> <li>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำเทคนิควิธีการให้ความ</li> </ol>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้</li> </ul>	<p>ที่ซ่อนเร้นเช่นนี้เข้าไปสู่เจตนาที่แท้จริง จึงต้องกระทำด้วยความรู้สึกเท่าทัน จนสามารถเข้าถึงความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกแฝงเร้นดังกล่าวได้ จนกระทั่งสามารถระบุหาที่ ความต้องการที่แท้จริง ลักษณะนิสัย จุดเด่น จุดอ่อน ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วยได้ อย่างไม่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง</p>					<p>ช่วยเหลือ การชี้แนะ การปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p><b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมทีมงาน เพื่อช่วยกันคิดถึงความต้องการของลูกค้าบริษัท123 ก่อนเข้าไปเสนองานบริการที่ปรึกษา พร้อมทั้งเตรียมคำตอบไว้ก่อนล่วงหน้า</p>
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน</li> <li>วิเคราะห์สาเหตุ อธิบายจุดแข็ง จุดอ่อน และนำเสนอทางเลือก</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่ต่อเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะในระดับที่ผ่านมา โดยผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้จะ ต้องเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด เป็นความหมายแฝงเร้นในการติดต่อสื่อสาร โดยเข้าใจถึง “นัย” ของพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกและเจตนาที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย ความต่างระหว่างสมรรถนะในระดับ 3 กับระดับ 4 อยู่ตรงที่ระดับนี้จะต้องใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริงนี้ ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยในการผูกมิตร ในการทำความ</p>	<p>หลักสูตร ประเภทบุคลิกภาพของคน Personality Type</p>	<p>หลักสูตร พฤติกรรมเชิงจิตวิทยา / กระบวนการปลูกฝังทางสังคม Socialization</p>	<p>1. จิตวิทยาตามแนววิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>2. Interpersonal and group dynamics</p>	<p>1. จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและการประยุกต์</p> <p>2. ทักษะบุคลิก พลิกทุกสถานการณ์ Understanding your personality</p> <p>3. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง การรับรู้และการเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมมนุษย์</p>	<p><b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำเทคนิคการหาความต้องการ ความพึงพอใจ และดัชนีวัดความสุขของพนักงานในองค์กร</p> <p><b>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้วิเคราะห์และประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานทรัพยากรมนุษย์</p>



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		รู้จัก หรือในการติดต่อประสานงาน ระหว่างกัน					
5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของ พฤติกรรมผู้อื่น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจถึงสาเหตุของ พฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจ ระยะยาวที่ทำให้เกิด พฤติกรรมของผู้อื่น</li> <li>เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จน สามารถบอกถึงจุดอ่อน จุด แข็ง และลักษณะนิสัยของผู้ นั้นได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>	เป็นระดับของความเข้าใจอย่างลึก ลึกถึงไปถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของ ผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเข้าใจปัญหาของผู้ที่ ติดต่อสื่อสารด้วยสมรรถนะของความ เข้าใจในระดับนี้ คือ <b>ความสามารถที่จะ เข้าใจถึงที่มาของแรงจูงใจที่ทำให้เกิด พฤติกรรมของผู้อื่น</b> ในระดับที่สามารถ บ่งบอกถึงจุดอ่อนจุดแข็งและลักษณะ นิสัยของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารอยู่อย่าง ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในแง่ของ การทำความเข้าใจระหว่างกัน และจะ เป็นประโยชน์โดยรวมในการปฏิบัติ หน้าที่ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง	หลักสูตร พฤติกรรม เชิงจิตวิทยา / กระบวนการปลูกฝัง ทางสังคม Socialization	-	1. จิตวิทยาการบริหาร ความขัดแย้ง สำหรับ ผู้นำ 2. จิตวิทยาการ บริหารงานอย่างมีชั้น เชิง 3. Psychology human resource management	1. กรณีศึกษาการ บริหารและพฤติกรรม องค์กร 2. พฤติกรรมองค์กร อิทธิพลของสภาวะ แวดล้อม ที่มีต่อการ บริหารงานมนุษย์	<b>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น แนะนำ แนวทางแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิด ความไม่พอใจของ พนักงาน <b>2. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้คิดหาวิธีการ และแนวทางเพิ่มความ พึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่องานทรัพยากร มนุษย์

### 3.7 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building - RB)

การสร้างหรือการรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจในโครงสร้างทางสังคม บริบท กลไกความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างเครือข่ายทางสังคมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เกี่ยวเนื่องและไม่เกี่ยวเนื่องกับสายอาชีพของตน ในการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้วยประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการสร้างเครือข่ายทางสังคมนั้น รวมถึงความสามารถในการผูกมิตรและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดี ความสามารถในการโน้มน้าว โดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง การเข้าใจแรงจูงใจและแรงผลักดัน การส่งเสริมร่วมมือ และการประสานงาน ให้เกิดความเชื่อถือต่อผู้เกี่ยวข้อง

ระดับขีดความสามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องกับการงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในองค์กร</li> <li>สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการงานเพื่อประโยชน์ในงาน</li> <li>ยิ้มแย้มแจ่มใส และให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	<b>เป็นการสร้างหรือรักษาการติดต่อกัน</b> ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการงาน เพื่อยึดโยงความสัมพันธ์ที่ดีงามระหว่างกันไว้ อันจะนำไปสู่การมีประโยชน์ร่วมกันในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เครื่องมือ Orientation and Share of organization's contacts	เครื่องมือ Coaching การมีปฏิสัมพันธ์และการสร้างสัมพันธ์ภาพ / สร้างกลุ่มสังคมออนไลน์แบบไม่เป็นทางการภายในหน่วยงาน	1. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน 2. การใช้ภาษาเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์ 3. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในงาน	1. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน 2. มนุษย์สัมพันธ์ Human Relations	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำแนวทางการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน <b>2. การเป็นที่พึ่ง</b> เช่น เป็นที่พึ่งพิงพูดคุยกับพนักงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น <b>3. การติดตาม/สังเกต</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการทักทายพูดคุยกับสมาชิกในทีมและหน่วยงานอื่นๆ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษา</b> ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้อง เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน อย่างใกล้ชิด</li> <li>เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อน ร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น</li> <li>ทำความรู้จักกับผู้อื่น และ เสนอความช่วยเหลือ</li> </ul>	<b>เป็นสมรรถนะที่ประเมินจากการสร้าง หรือรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในงาน อย่างใกล้ชิด</b> ในขณะที่เดียวกันก็ประเมิน ได้จากการเสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อน ร่วมงานที่แม้อาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมงาน กันอย่างใกล้ชิดก็ตามการสร้างมิตรภาพ ในระดับนี้ อาจประเมินได้จากมิตรภาพ ที่มีต่อผู้รับบริการ หรือต่อผู้อื่นได้ด้วย	<b>เครื่องมือ</b> Coaching การมี ปฏิสัมพันธ์ และการ สร้างสัมพันธ์ภาพ / สร้างกลุ่มสังคม ออนไลน์แบบไม่เป็น ทางการภายใน หน่วยงาน	<b>1. เครื่องมือ</b> มอบหมายให้เป็น ตัวแทนเข้าร่วมการ ประชุมข้ามฝ่าย / เข้าร่วมสมาคม วิชาชีพหรือ เครือข่ายกลุ่มอาชีพ  <b>2. หลักสูตร EQ</b> Development	<b>1. การสร้างมนุษย์ สัมพันธ์กับบุคคลใน การทำงาน</b>  <b>2. เทคนิคการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์และการ สื่อสารในองค์กร</b>	<b>1. มนุษย์สัมพันธ์ใน การทำงาน Human Relations at work</b>  <b>2. มนุษย์สัมพันธ์ มิติ ใหม่แห่งการสร้าง สัมพันธ์อันยั่งยืน</b>  <b>3. การสร้าง สัมพันธ์ภาพให้ ประทับใจคนรอบข้าง และวิธีการทำงานให้ น่ารัก</b>	<b>1. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงให้ ความช่วยเหลือ แนะนำแนวทางในการ สร้างความรู้จักกับ เพื่อนสมาชิกในทีม และหน่วยงานอื่นๆ  <b>2. การให้คำปรึกษา</b> แนะนำ เช่น แนะนำ พนักงานในการ สอบถามความ ต้องการและความ คาดหวังของสมาชิกใน ทีมและการตอบสนอง ความต้องการของ ทีมงาน  <b>3. การทำกิจกรรม</b> เช่น ให้นักงานทำ กิจกรรมออกค่ายอาสา เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ ที่ดีกับเพื่อนสมาชิกใน ทีมด้วยกัน
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการ ติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม</b>	<b>เป็นการประเมินถึงสมรรถนะในการ สร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทาง สังคม ซึ่งแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ รวมถึงการคิดริเริ่มกิจกรรมใดกิจกรรม</b>	<b>1. เครื่องมือ</b> มอบหมายให้เป็น ตัวแทนเข้าร่วมการ ประชุมข้ามฝ่าย /	<b>เครื่องมือ สวัสดิการ งานเลี้ยงสังสรรค์ / สนับสนุนการพบปะ ประสิทธิภาพ</b>	<b>1. การใช้จิตวิทยา มนุษย์สัมพันธ์เพื่อสร สร้างงานให้มี ประสิทธิภาพ</b>	<b>1. วิธีจัดปัญหาคนใน ที่ทำงาน</b>  <b>2. มนุษย์สัมพันธ์ Human to have</b>	<b>1. การทำกิจกรรม</b> เช่น เป็น คณะกรรมการใน ทีมงานจัดกิจกรรม

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน</li> <li>เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน</li> <li>เข้าร่วมกิจกรรม แก้ไขข้อขัดแย้ง และให้คำแนะนำ</li> </ul>	<p>หนึ่งขึ้น เพื่อให้มีการ ติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้าง ในหลายรูปแบบ โดยมีเป้าหมายในการสร้างสัมพันธ์ภาพอยู่เพื่อประโยชน์ของงานเป็นที่ตั้ง รวมถึงการสร้างและรักษา สัมพันธภาพกับเครือข่ายภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>เข้าร่วมสมาคมวิชาชีพหรือเครือข่ายกลุ่มอาชีพ</p> <p>2. หลักสูตร EQ Development</p>	<p>นอกเวลางานเพื่อกิจกรรมกลุ่ม</p>	<p>2. กลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อทำงานเป็นทีม</p>	<p>confidence and power in dealing with people</p> <p>3. การบริหารความขัดแย้งสำหรับหัวหน้างาน</p>	<p>sport day ประจำปีขององค์กร</p> <p>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น แนะนำบทบาท การวางตัวในการควบคุมอารมณ์ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำในทีมงาน</p> <p>3. การเป็นที่เลี้ยง เช่น เป็นที่เลี้ยงในการให้ความช่วยเหลือและการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นของทีมงาน</p>
4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะในทางส่วนตัวมากขึ้น</li> <li>วางแผนกิจกรรม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก</li> </ul>	<p>เป็นการประเมินสมรรถนะของการรักษาสัมพันธภาพที่พัฒนาต่อเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางสังคมและมีลักษณะฉาบฉวย มาสู่การสร้างหรือรักษามิตรภาพรักษาความสัมพันธ์ โดยมีลักษณะเป็น การสร้างความสัมพันธ์ในทางส่วนตัว มากยิ่งขึ้น การพัฒนาสัมพันธภาพในทางสังคมให้มาสู่สัมพันธภาพในทางส่วนตัวนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง ซึ่งมิได้มีความหมายว่าผู้ที่อาจจะเข้าสู่ระบบการประเมินในหัวข้อนี้นี้จะสามารถ</p>	<p>เครื่องมือ สวัสดิการงานเลี้ยงสังสรรค์ / สนับสนุนการพบปะนอกเวลางานเพื่อกิจกรรมกลุ่ม</p>	<p>หลักสูตร จิตวิทยาสังคม: พฤติกรรมทางสังคม</p>	<p>1. มนุษย์สัมพันธ์และให้บริการ เคล็ดลี้ลับความสำเร็จธุรกิจ</p> <p>2. มนุษย์สัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานขององค์กร</p>	<p>1. มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร</p> <p>2. มนุษย์สัมพันธ์จิตวิทยาการทำงานในองค์กร</p>	<p>1. การประชุมกลุ่ม เช่น ประชุมทีมงานเพื่อวางแผนจัดกิจกรรม sport day ประจำปีขององค์กร</p> <p>2. การเพิ่มคุณค่าในงาน เช่น มอบหมายงานให้คิดหาวิธีการจัดกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		พัฒนาความสัมพันธ์ในทางสังคมใน ระดับที่ 3 มาเป็นความสัมพันธ์ในทาง ส่วนตัวในระดับนี้ได้ในทุกกรณีหรือทุก ราย					
5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์อัน มิตรในระยะยาว</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ได้ อย่างต่อเนื่อง แม้อาจไม่ได้มี การติดต่อสัมพันธ์ในงานกัน แล้วก็ตาม แต่อาจมีโอกาสนี้ จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีก</li> <li>สร้างและรักษาความสัมพันธ์ กับผู้ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ และแก้ไขข้อขัดแย้ง</li> </ul>	เป็นการประเมินถึงสมรรถนะของการ สร้างสัมพันธภาพที่ <b>มุ่งรักษา ความสัมพันธ์อันมิตรในระยะยาว</b> มี ความต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าอาจจะไม่มีการ ติดต่อสัมพันธ์กันในเรื่องของงานระหว่าง กันแล้วก็ตาม การรักษาความสัมพันธ์อัน มิตรในระยะยาวในลักษณะเช่นนี้ จะทำ ให้โอกาสที่อาจจะได้ติดต่อสัมพันธ์กันใน งานในอนาคตมีรากฐานของ ความสัมพันธ์ในอดีตที่ดีงาม อันจะส่งผล ถึงความราบรื่นในกระบวนการติดต่อ เป็นไปได้อย่างมีที่มา จากการสร้างและ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้นั่นเอง	หลักสูตร จิตวิทยา สังคม: พฤติกรรม ทางสังคม	-	1. มนุษย์สัมพันธ์กับ การเพิ่มผลผลิตองค์กร 2. มนุษย์สัมพันธ์และ การพูดในที่ชุมชน	1. The relationship edge In business 2. มนุษย์สัมพันธ์ 101 สิ่งที่ผู้นำทุกคนควรรู้	<b>1. การทำกิจกรรม</b> เช่น มอบหมายให้จัด กิจกรรม party thank you สำหรับ ลูกค้าในการสร้างและ รักษาความสัมพันธ์อัน ดีระหว่างบริษัท  <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมระดม สมองถึงประเด็น ปัญหาที่มักเกิดขึ้นใน การติดต่อระหว่าง หน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และนำเสนอแนวทาง ป้องกันปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นต่อไป

### 3.8 ความถูกต้องของงาน การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order - CO)

ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน เป็นความใส่ใจที่จะแสดงความชัดเจนโปร่งใสให้ปรากฏ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ และเพื่อลดความบกพร่องไม่ว่าความบกพร่องนั้นจะเกิดขึ้นจากปัจจัยใดก็ตามสมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องนี้ คือ การติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ คือ การสอบถามข้อมูลต่างๆ ทั้งนี้ โดยมีการพัฒนาระบบการตรวจสอบให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อความถูกต้องของทั้งกระบวนการงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎระเบียบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>• ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>• ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด</li> <li>• นำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงาน</li> </ul>	เป็นการติดตามและตรวจสอบความถูกต้องความชัดเจน และ ความเรียบร้อยของงาน โดยตรวจสอบให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้ข้อมูลและบทบาทขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นไปอย่างมีระเบียบวิธีการตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติหน้าที่ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ทั้งกระบวนการจะต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบและขั้นตอน ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	การบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด / ปฐมนิเทศพนักงานใหม่	จัดทำขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย Process and Procedure	1. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2. การทำงานให้ทันเวลาตรงตามเป้าหมาย	1. การปรับปรุงงาน 2. ถกคุณภาพ ศาสตร์ และศิลปประยุกต์เพื่อบริหารคุณภาพ 3. การปรับปรุงวิธีการทำงาน	<b>1.การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดซื้อที่กำหนดขึ้น <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบงานการขยายให้มีประสิทธิภาพ <b>3. การทำกิจกรรม</b> เช่น ทำกิจกรรม 5ส เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตที่รับผิดชอบ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง</li> <li>อธิบายถึงสาเหตุระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ๆ</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่สูงขึ้นจากการเป็นผู้ปฏิบัติในการตรวจสอบในเบื้องต้น มาเป็น <b>ผู้ตรวจสอบหรือสอบทานงานทั้งหมดที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างละเอียด</b> อาจอธิบายให้เกิดความเข้าใจความต่างของสองระดับนี้ได้ว่าเมื่อได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามสมรรถนะในระดับ 1 แล้ว สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะตรวจสอบการดำเนินการทั้งหมดของระดับที่ 1 อีกชั้นหนึ่ง มีค่าที่แสดงถึงความต่างดังกล่าว อยู่ในถ้อยคำที่ว่า <b>อย่างละเอียด</b> ส่วนคำว่า <b>อย่างถูกต้องนั้น</b> เป็นคำที่จะต้องปรากฏในสมรรถนะของการตรวจสอบทุกขั้นตอนและทุกระดับอยู่แล้ว</p>	เครื่องมือ จัดทำขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย Process and Procedure	เครื่องมือ จัดทำขั้นตอนการทำงานและการตรวจงานอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย	1. การควบคุมกระบวนการทำงานด้วยข้อมูลทางสถิติ 2. การวิเคราะห์ปัญหาและป้องกันปัญหา	1. การควบคุมคุณภาพ 2. การปรับปรุงวิธีการทำงาน 3. QCC	<b>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานในการปรับปรุงขั้นตอนการจัดซื้อที่รับผิดชอบ  <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุการใช้ระบบจัดเอกสารตามมาตรฐาน ISO 9001:2000
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องของงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย</li> </ul>	<p>สมรรถนะของการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการจะเพิ่มขึ้นด้วยการที่จะต้องตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของงาน ทั้งของตนและของผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน โดยการตรวจสอบความถูกต้องทั้งของตนเองและของผู้อื่นในความรับผิดชอบจะต้องเป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เป็นการตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอน</p>	เครื่องมือ จัดทำขั้นตอนการทำงานและการตรวจงานอย่างละเอียดและเข้าใจง่าย	หลักสูตร การควบคุมและการประเมินคุณภาพงาน	1. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน 2. Six sigma Training	1. การจัดการกระบวนการตามหลัก Six sigma 2. กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มผลผลิตภาพ 3. บทบาทและทักษะหัวหน้างานยุคใหม่	<b>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น ออกแบบการนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพ Six sigma มากำหนดเป้าหมายในการระบบการผลิตของหน่วยงาน  <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการออกแบบและพัฒนา/

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ เกี่ยวข้อง • ตรวจสอบถูกต้องตาม ขั้นตอนและกระบวนการทั้ง ของตนเองและผู้อื่น ตาม อำนาจหน้าที่ • บันทึกรายละเอียดของ กิจกรรมในงานทั้งของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อความ ถูกต้องของงาน	กระบวนการตามอำนาจหน้าที่ พร้อม นั้นจะต้องบันทึกถึงรายละเอียดของ กิจกรรมที่ได้มีการตรวจสอบทั้งของ ตนเองและของผู้ได้บังคับบัญชาหรือ เพื่อนร่วมงาน โดยอาจจะเขียนไว้เป็น หลักฐานที่ใช้อ้างอิงถึงความถูกต้องของ งานด้วย					การนำเครื่องมือ พัฒนาคุณภาพ Six sigma มาประยุกต์ใช้ ในหน่วยงาน
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงคุณภาพของข้อมูล หรือโครงการ</b> • ตรวจสอบรายละเอียดความ คืบหน้าของโครงการตาม กำหนดเวลา • ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของ ข้อมูล • สามารถระบุข้อบกพร่องหรือ ข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ ครบถ้วน เพื่อความถูกต้อง ของงาน • พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆในการ ปรับปรุงงาน	เป็นการแสดงสมรรถนะในการ ตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ที่มีลักษณะหรือปัจจัยในการประเมิน เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 ในหลายประเด็น อันได้แก่ การที่จะต้องแสดงสมรรถนะใน การตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้า ของโครงการให้เป็นไปตามกำหนดเวลา รวมทั้งจะต้องตรวจสอบความครบถ้วน บริบูรณ์ของงานและคุณภาพของงาน ว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดหรือ เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งเพียงใดหรือไม่ปัจจัยอีก ตัวหนึ่งที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนก็คือ สมรรถนะที่จะต้องสามารถระบุถึง ข้อบกพร่องของงานที่ตนเองตรวจสอบ ได้ สามารถระบุถึงข้อมูลที่หายไปจาก	หลักสูตร การ ควบคุมและการ ประเมินคุณภาพงาน	หลักสูตร การ บริหารคุณภาพ โดยรวม Total Quality Management / การสร้างระบบการ ตรวจสอบ Check and Balance	1. การควบคุม คุณภาพอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. การบริหารคุณภาพ องค์กร	1. สุตยอตผลงานของ Drucker 2. TQM 3. Quality improvement through planned experimentation	<b>1. การดูงานนอก สถานที่</b> เช่น ดู ระบบงานพัฒนา ควบคุมคุณภาพ QC ของบริษัท XXX <b>2. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น ศึกษาและ ออกแบบการนำ เครื่องมือ Six sigma เพื่อปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการใน องค์กร



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		การตรวจสอบ และต้องสามารถเพิ่มเติมให้ถูกต้องครบถ้วนเพื่อความถูกต้องอย่างสมบูรณ์ของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้					
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล</li> <li>วางแผน ปรับปรุงระบบการทำงาน และริเริ่มในการหาเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน</li> </ul>	<p>เป็นสมรรถนะในระดับที่ต้องผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะในทุกระดับมาแล้วอย่างครบถ้วน สมรรถนะของระดับที่ 5 นี้ จึงกำหนดเงื่อนไขในการประเมินในลักษณะที่มีได้มุ่งเน้นเฉพาะแต่การตรวจสอบที่กำ หนดไว้ในระดับก่อนหน้านี้อีกต่อไป หากแต่มุ่งที่จะประเมินสมรรถนะในการ<b>พัฒนาระบบการตรวจสอบ</b>เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านของคุณภาพข้อมูล และเพื่อพัฒนาขั้นตอนของการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการให้มีความรัดกุม สั้นกระชับ แต่สามารถแสดงความถูกต้องของการตรวจสอบได้อย่างมีคุณภาพในที่สุด</p>	<p>หลักสูตร การบริหารคุณภาพโดยรวม Total Quality Management / การสร้างระบบการตรวจสอบ Check and Balance</p>	-	<p>1. การควบคุมคุณภาพงานด้วยเครื่องมือ 7 อย่าง</p> <p>2. การบริหารจัดการคุณภาพ</p>	<p>1. วิถีแห่งโตโยต้า</p> <p>2.การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณภาพบริการภาครัฐ 3. หลักการวางแผนกระบวนการวางแผนและการจัดทำแผนในเชิงปฏิบัติ</p>	<p><b>1. การดูงานนอกสถานที่</b> เช่น ดูระบบ ISO 14001 ของบริษัท XXX</p> <p><b>2. การมอบหมายโครงการ</b> เช่น เป็นคณะกรรมการโครงการนำเครื่องมือ 7 QC Tools มาวางแผนการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น</p>

### 3.9 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<p><b>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>	<p>ในการประเมินสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ถือเป็นระดับพื้นฐานในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ ด้วยการสนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่หรือในสาขาวิชาชีพของตน ซึ่งจะมีผลเป็นการนำไปสู่ การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ตัวอย่างประการหนึ่งที่แสดง ในหัวข้อนี้ และในระดับพื้นฐานนี้ คือ การติดตามเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน การแสดงความสนใจใฝ่รู้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการเข้าร่วมการฝึกอบรม เป็นผู้เข้าร่วมรับฟังการประชุมทางวิชาการ การอ่านเอกสารทางวิชาการหรือแสวงหาความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ก็อาจเป็น พฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้รับการประเมินได้ นอกจากนี้</p>	<p>หลักสูตร การเรียนรู้ตลอดชีวิต และ การพัฒนาตนเอง Life Long Learning &amp; Self Development</p>	<p>เครื่องมือ ศึกษา ดูงาน ร่วมชมงาน นิทรรศการ</p>	<p>1. เทคนิคการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ</p> <p>2. เทคนิคการเรียนรู้ตนเองและผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง</p>	<p>1.เทคนิคการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>2. การพัฒนาตนเอง</p>	<p><b>1.การให้คำปรึกษา</b> เช่น ให้คำแนะนำถึงวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <p><b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมทีมงาน ร่วมกันกำหนดแนวคำถามที่จะใช้ในการสอบถามผู้บริหารเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <p><b>3. การสอนงาน</b> เช่น สอนเทคนิคและขั้นตอนการจัดทำบัญชีลูกหนี้</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		ที่กล่าวมาแล้ว ส่วนงานฯยังอาจเพิ่ม พฤติกรรมบ่งชี้ที่เหมาะสมกับลักษณะ ของการปฏิบัติหน้าที่ได้อีก					
2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน</li> <li>• รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>เป็นระดับต่อเนื่องจากระดับที่ 1 จากที่ใช้ปัจจัยในการประเมินสมรรถนะเพียง <b>ความสนใจ</b> และมีพฤติกรรมติดตามหา <b>ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</b> ซึ่งแสดงพฤติกรรมหรือลักษณะเชิงพฤติกรรมเท่าที่ปรากฏโดยไม่ต้องคำนึงด้วยผลของการแสดงความสนใจหรือการหาความรู้เหล่านั้นมาสู่ระดับที่ 2 ที่จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 1 มาแล้วนั้น <b>เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วย</b> ส่วนการที่จะแสดงผลของการมีความรู้ที่ได้จากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจนเป็น “รูปธรรม” อย่างไรนั้น ส่วนงานฯ อาจกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ได้ เช่น กำหนดให้เป็นผู้สอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้อธิบายถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญเหล่านั้น หรืออาจกำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้</p>	เครื่องมือ ศึกษาดูงาน ร่วมชมงาน นิทรรศการ	หลักสูตร อบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์	<p>1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>2. EQ เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1.การปรับปรุงงาน</p> <p>2. จิตวิทยาประยุกต์ใช้ชีวิตและในการทำงาน</p>	<p><b>1. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ในการหาความรู้ หรือเครื่องมือในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับงานฝึกอบรมที่ดูแลรับผิดชอบ</p> <p><b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง</p> <p><b>3. การสังเกต/ติดตาม</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานในการชี้แนะพนักงานให้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		ได้ เป็นต้น ความต่างระหว่างระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 ในหัวข้อที่ว่าด้วยการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ก็คือ ในการประเมินสมรรถนะระดับที่ 1 ไม่คำนึงถึง “ผล” ของการสั่งสมดังกล่าว แต่ระดับที่ 2 จะใช้ “ผล” ของการสั่งสมที่ได้มานั้น เป็นตัววัดหรือเป็นตัวประเมินสมรรถนะ					
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้</li> <li>• สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้</li> </ul>	<p>เป็นระดับที่สูงขึ้นไปกว่าระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือในระดับที่ 2 นั้น การประเมินสมรรถนะมุ่ง “ผล” ของการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ได้รับการประเมินเท่านั้น คือ การมีความรู้ แต่ในระดับที่ 3 นี้ <b>จะต้องแสดงลักษณะเชิงพฤติกรรมของตนได้ว่ามีความสามารถที่จะนำ ความรู้ สรรพวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เรียนรู้มาแล้วจากการประเมินในระดับที่ 2 นั้น มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ด้วย</b></p>	<p>หลักสูตร อบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>หลักสูตร การคิดเชิงนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ / แนวความคิดเชิงบูรณาการ</p>	<p>1. การพัฒนา 10 Competency สู่ยอดหัวหนางาน 2. เทคนิคการสอนงาน</p>	<p>1. การสอนงาน ปรีกษาและดูแล 2.การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดย Triz 3. การคิดและการตัดสินใจเรื่องความคิดสร้างสรรค์ 4. จิตวิทยาการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน</p>	<p><b>1. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อระดมสมองเกี่ยวกับรูปแบบการจัด Team building ให้ต่างจากปีที่ผ่านมา <b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานตามที่ได้รับมอบหมาย <b>3. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้พนักงานจัดหาเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาพนักงานในองค์กรให้หลากหลายขึ้น</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนานตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> <li>แก้ไขปัญหา กำหนดแนวทางป้องกัน และให้คำปรึกษา แนะนำผู้อื่น</li> </ul>	<p>เป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ลึกกว่าหรือสูงกว่าระดับที่ 3 เนื่องจากจะเน้นในเรื่องของ การศึกษา หรือการพัฒนาตนเอง” ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ทั้งในเชิงลึกหรือเชิงกว้าง กรณีที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญหลายด้านที่เข้าใจกันในความหมายของคำว่า สหวิทยาการ ถ้อยคำที่มีนัยสำคัญในการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 4 นี้ก็คือ คำว่า อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายว่าจะต้องศึกษาหรือพัฒนาในลักษณะของการส่งเสริมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา อาจมีบางกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความสนใจที่จะเฝ้าหาความรู้ทั้งในด้านลึกและด้านกว้างดังกล่าว แต่มิได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ กรณีของการประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงต้องเน้นว่าผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับ 4 นี้จะต้องผ่านการประเมินในระดับที่ 3 มาก่อน ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลมิได้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความรู้หรือมีการพัฒนาตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว หากมุ่งประสงค์ที่จะให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือความ</p>	<p>หลักสูตร การคิดเชิงนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ / แนวความคิดเชิงบูรณาการ</p>	<p>เครื่องมือ การอบรมเชิงปฏิบัติการในสายงาน Division Workshop</p>	<p>1. การให้คำปรึกษา เพื่อปรับพฤติกรรม ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. หัวหน้างาน การให้คำปรึกษา</p> <p>2. ศิลปะในการแก้ปัญหา</p> <p>3. เทคนิคการให้คำปรึกษา</p>	<p>1. การติดตาม/สังเกต เช่น สังเกตหัวหน้างานถึงวิธีการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะพบลูกค้า</p> <p>2. การให้คำปรึกษา แนะนำ เช่น แนะนำให้พนักงานขายทราบถึงวิธีการนัดหมายลูกค้าทางโทรศัพท์</p> <p>3. การประชุมกลุ่ม เช่น ประชุมเทคนิคการแก้ไขปัญหาเมื่อส่งมอบสินค้าไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		เชี่ยวชาญเหล่านั้น ได้นำความรู้ดังกล่าว มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กรด้วย					
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของ คนในองค์กร ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ แห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กร ด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>• บริหารจัดการให้ส่วนงาน นำ เทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ในงานอย่าง ต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>ถือเป็นระดับสูงสุดของการประเมิน สมรรถนะในระดับนี้ จึงเป็นการประเมิน ถึงสมรรถนะในการที่จะสนับสนุนการ ปฏิบัติหน้าที่โดยสร้างบรรยากาศในการ พัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนา หรือบริหารจัดการในส่วนงาน นำ เทคโนโลยีรวมทั้งสรรพวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ การประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ จึงมีสาระสำคัญอยู่ในกระบวนการ บริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่ใน หน่วยงานที่รับผิดชอบมีความรู้ความ เชี่ยวชาญในงาน</p>	เครื่องมือ การอบรม เชิงปฏิบัติการใน สายงาน Division Workshop	-	<p>1.การพัฒนาการ ปฏิบัติงานในเชิงกล ยุทธ์</p> <p>2. บริหารผลการ ดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ</p>	<p>1. พัฒนางค์กรให้ เป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ ง่ายๆ</p> <p>2. การวางแผนการ เปลี่ยนแปลงและการ พัฒนางค์กรเชิงกล ยุทธ์</p> <p>3. การวางแผนกลยุทธ์</p>	<p><b>1. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้วางแผนพัฒนา กลยุทธ์ในการทำงาน อยู่เสมอเพื่อให้เข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p><b>2. การเป็นที่เลื่อง</b> เช่น เป็นที่เลื่องให้ หัวหน้ารักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ เพื่อนำมาปรับ ใช้ในการทำงาน</p>

### 3.10 ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน (Flexibility - FLX)

ความสามารถในการปรับตัว มีใช้ความโอบอ้อมผ่อนตาม แต่เป็นการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับความเห็นต่างอย่างมีเหตุผล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และหมายความรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและส้ม)	ผลประเมินเท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้</li> <li>รับมอบหมายงาน อาสา และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	สมรรถนะในเรื่องการยืดหยุ่นผ่อนปรนแสดงออกได้ด้วย <b>ความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่</b> ในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการทำงานที่ยากลำบาก หรือในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและผู้คนที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่	หลักสูตรความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ Adversity Quotient	เครื่องมือมอบหมายงานกลุ่มในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ / change management	1. EQ เพื่อการพัฒนาตนเอง 2. การพัฒนาความคิดเชิงบวก 3. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	1. EQ เพื่อการพัฒนาตนเอง 2. การพัฒนาความคิดเชิงบวก 3. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำวิธีการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง <b>2. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงพูดคุยกับพนักงานให้มีจิตสำนึกในการทำงานเชิงรุก <b>3. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมกับทีมงานเพื่อมอบหมายงานให้พนักงานและกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่</li> <li>แสวงหาทางเลือกใหม่วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ</li> </ul>	สมรรถนะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้ หมายถึงความสามารถที่จะต้องแสดงออกถึง การยอมรับและเข้าใจใน <b>ความคิดเห็นของผู้อื่น</b> โดยไม่ยึดติดอยู่กับความเห็นของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว เป็นสมรรถนะของการแสดงความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของตน ในกรณีที่ได้รับข้อมูลใหม่ซึ่งมีความถูกต้อง	เครื่องมือมอบหมายงานกลุ่มในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ / change management	หลักสูตร การตัดสินใจเชิงเปรียบเทียบ Comparative Decision Making	1. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2.การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ 3.การทำงานเป็นทีม 4. พัฒนาสมาชิกเทคนิคทีมงาน องค์กรก้าวไกล	1. การใช้เหตุผลตรรกวิทยาเชิงปฏิบัติ 2. ศิลปการทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาสมาชิกเทคนิค ทีมงานองค์กรก้าวไกล	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำทีมงานในการขายสินค้าด้วยวิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ  <b>2. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการนำเสนองานของตนเอง
3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> <li>หาทางเลือกใหม่ หาวิธีการในการติดต่อ ทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงจูงใจผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	ความสามารถหรือสมรรถนะในการยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้จะแสดงออกด้วย <b>การมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบ</b> ซึ่งจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนไปการบังคับใช้กฎระเบียบก็ต้องปรับใช้ให้เป็นไปตามสถานการณ์นั้น ภายใต้ความถูกต้องเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม พึงเข้าใจว่าการยืดหยุ่นผ่อนปรนในหัวข้อนี้มีได้ หมายถึงการบิดเบือน หรือเปี่ยงเบนเจตนารมณ์ที่แท้จริงของ กฎ ระเบียบ	หลักสูตร การตัดสินใจเชิงเปรียบเทียบ Comparative Decision Making	หลักสูตร เทคนิคการสร้างทางเลือกในงาน	1. การสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม	1. กลยุทธ์การสื่อสารชั้นเซียน 2. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 3. จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น แนะนำแนวทางและวิธีการหาลูกค้ารายใหม่ให้กับพนักงานในแผนก  <b>2. การสอนงาน</b> เช่น สอนเทคนิควิธีการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในระดับผู้บริหาร



ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		เพื่อตอบสนองต่อความต้องการหรือ คำสั่งของผู้มีอำนาจ แต่หมายถึงการ ปรับใช้ที่มีลักษณะยืดหยุ่นผ่อนปรน ภายใต้หลักการที่แท้จริงของกฎระเบียบ นั้นเท่านั้น					
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการ ดำเนินงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือ บุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้</li> <li>ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของ หน่วยงาน</li> </ul>	สมรรถนะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนใน ระดับนี้แสดงออกหรือประเมินได้จาก <b>การปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการ หรือ</b> ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือเพื่อให้ในการปฏิบัติหน้าที่สามารถ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ไม่เกิดปัญหาระหว่างกัน อย่างไร ก็ตาม การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใน ลักษณะของการยืดหยุ่นผ่อนปรน ดังกล่าว มีนัยที่สำคัญยิ่งอยู่ประการหนึ่ง คือ จะต้องคงเป้าหมายเดิมไว้อย่างแน่ว แน่น หรืออาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายๆ ก็คือ <b>วิธีการเปลี่ยนไป เป้าหมายคงเดิม</b> การยืดหยุ่นผ่อนปรนในระดับนี้ รวมถึง การปรับขั้นตอนการทำงานที่จะทำให้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนงาน ได้ด้วย	หลักสูตร เทคนิค การสร้างทางเลือก ในงาน	หลักสูตร การ จัดเตรียมแผนสาร อง Contingency Planning	1. การพัฒนาความคิด สร้างสรรค์และการ ระดมสมอง 2. ผู้จัดการกับการ สื่อสารที่ดีกับผู้ตาม พร้อมทั้งการจูงใจ สั่งงาน มอบหมายงาน 3. เทคนิคการบริหาร เพื่อให้เจ้านายยอมรับ	1. พัฒนาตนเองสู่ ความเป็นผู้บริหาร 2. คู่มือการวางแผน กลยุทธ์และการจัดทำ BSC สู่ความเป็นเลิศ ทางธุรกิจ 3. การทำงานเป็นทีม 4. เทคนิคการบริหาร เพื่อให้เจ้านายยอมรับ	<b>1. การเพิ่มปริมาณ งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้เข้าร่วมประชุม กับผู้บริหารระดับสูง ในการวางแผน ปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิต <b>2. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำในการคิดหา กลยุทธ์การรักษา ลูกค้าเก่าและเพิ่ม ลูกค้ารายใหม่ <b>3. การเพิ่มคุณค่าใน งาน</b> เช่น มอบหมาย งานให้ปรับปรุง รูปแบบการทำงาน ของฝ่ายขายให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือ โครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>ปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์การทำงาน และพุดจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนมุมมองการทำงาน</li> </ul>	<p>เป็นการแสดงออกถึงความยืดหยุ่นผ่อนปรนที่เป็นระดับสูงสุด เป็น การ <b>ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์</b> ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นการยืดหยุ่นผ่อนปรนที่ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ลักษณะของการยืดหยุ่นผ่อนปรนด้วยการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นี้มีความหมายรวมถึงการปรับแผนงานเป้าหมายรายละเอียดของโครงการ ให้เป็นไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าให้ดีที่สุดและการปรับเปลี่ยนที่อาจจะต้องดำเนินการโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในกรณีที่สถานการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่อาจที่จะคงแผนกลยุทธ์เดิมไว้ได้อีกต่อไป ก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของส่วนงานหรือโครงสร้างของระบบงาน กระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมทั้งหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้ง</p>	<p>หลักสูตร การ จัดเตรียมแผน สำรอง Contingency Planning</p>	-	<p>1. กระบวนยุทธนักบริหาร</p> <p>2. ฉลาดขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของผู้บริหาร</p> <p>3. การวางแผนกลยุทธ์</p>	<p>1. กระบวนยุทธนักบริหาร</p> <p>2. ฉลาดขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของผู้บริหาร</p> <p>3. การวางแผนกลยุทธ์</p>	<p><b>1.การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายสินค้าและบริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <p><b>2. การเป็นที่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงตอบข้อซักถามในที่ประชุมบอร์ดบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจขององค์กร</p>

### 3.11 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation - TW)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือหน่วยงาน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกของทีม ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยการสร้างความร่วมมือ ช่วยเหลือ ประสานงาน เพื่อเป็นการประสานประโยชน์และลดความขัดแย้งภายในทีมงาน ยอมรับฟังความเห็น ตอบสนอง และสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินงานของทีมอย่างเต็มที่ สามารถสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพ ตลอดจนความสามัคคี สมานฉันท์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่คณะ หน่วยงาน หรือองค์กร รวมถึง มุ่งเน้นการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับขีดความสามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประเมินต่ำกว่าค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประเมินเท่ากับค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน						
1	<b>หน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>	เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ในฐานะผู้ร่วมทีม ซึ่งจะต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างผู้คนที่ร่วมทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้รับผิดชอบในส่วนของตนเท่านั้นเพื่อให้ไม่เป็นภาระแก่ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม ตัวอย่างที่แสดงในระดับนี้ คือ การ <b>สนับสนุนการตัดสินใจของทีม</b> ซึ่งอาจมีความคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล หรือ	หลักสูตรการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ / เครื่องมือ การประชุมกลุ่ม	หลักสูตร การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเบื้องต้น / team building	1.ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม 2.สุดยอดการทำงานเป็นทีม 3.การทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ	1.การทำงานเป็นทีม 2. ข้อคิดเพื่อการ ทำงานเป็นทีม	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการขายสินค้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดขึ้น  <b>2.การสอนงาน</b> เช่น สอนพนักงานให้เข้าใจและรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการขายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		สนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย อาจมีบางกรณีที่สมาชิกในทีมอาจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 นี้ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันแผนงานของทีมนั้นอาจจะมีภาระโต้แย้งแสดงความไม่เห็นด้วยอยู่บ้างแต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม					
2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมทีม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> </ul>	เป็นระดับที่ยากขึ้นมากกว่าระดับที่ 1 เพราะในระดับที่ 1 จะเน้นตัวดำรงตำแหน่งหน้าที่ในฐานะสมาชิกของทีม แต่ในระดับที่ 2 นี้ จะขยายขอบเขตการทำงานเป็นทีมในแง่ของการประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ทั้งในแง่ของการสร้างสัมพันธ์กับคนในทีม การเข้ากับผู้อื่นได้ การให้ความร่วมมือกับคนใน	หลักสูตร การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเบื้องต้น / team building	เครื่องมือมอบหมายงาน (แต่งตั้งเป็นผู้ประสานงานโครงการ)	1. เทคนิคการเรียนรู้ตนเองและผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและทีมงาน 2. จิตวิทยาการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข	1.สร้างทีมให้เวิร์ก 24 เคล็ดลับเพื่อการทำงานเป็นทีมอย่างผู้ชนะ 2.การบริหารจัดการทีมงาน 3. จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม	<b>1. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมเพื่อให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ข้อร้องเรียนจากลูกค้า

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>	<p>ทีมในรูปแบบต่างๆรวมถึงการแสดง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ด้วยความจริงใจ ความต่างระหว่างระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 2 จึงเป็นการเพิ่มหรือขยายขอบเขตของการทำงานเป็นทีม จากระดับพื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองเพื่อจะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีมมาเป็นการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับคนในทีม ซึ่งเป็นการแสดงความมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน</p>					<p><b>2. การเป็นพี่เลี้ยง</b> เช่น เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือพนักงานในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า</p> <p><b>3. การสังเกต/ติดตาม</b> เช่น สังเกตหัวหน้างานชายในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าที่เข้ามาขอความช่วยเหลือ</p>
3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อ</li> </ul>	<p>จะแสดงถึงสมรรถนะหรือภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมมาเป็นการระดับของการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือระดับที่ 3 นี้ อาจเป็นการเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่นหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นมิใช่เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยกันเท่านั้น</p> <p>ภาระหน้าที่ของการประสานความ</p>	เครื่องมือ มอบหมายงาน (แต่งตั้งเป็นผู้ประสานงานโครงการ)	หลักสูตร การสื่อสาร ภายในองค์กรชั้นสูง	<p>1. การพัฒนาพฤติกรรมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>2. การทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ทักษะการบริหารทีม</p> <p>2. เรื่องของทีมกับลูกน้องที่นายต้องรู้</p> <p>3. คู่มือฉบับเร่งรัดสร้างทีมสู่ความสำเร็จ</p> <p>4. ศิลปการทำงานเป็นทีม</p>	<p><b>1. การเพิ่มคุณค่าในงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ช่วยกำหนดเป้าหมายการขายและวิธีการทำให้ทีมงานชายทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</p> <p><b>2. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการแก้ไข</p>

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
	สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ร่วมมือของสมาชิกในทีมเช่น การ วางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของ สมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะ เรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการ ประสานความร่วมมือความเข้าใจและ ประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น					ปัญหาข้อขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในทีมงาน <b>3. การสังเกต/ติดตาม</b> เช่น ติดตามหัวหน้า งานในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นของทีมงาน ขาย
4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือ เพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ</b> • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อน ร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้อง ขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อน ร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันใน วาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ	เป็นระดับที่มีบทบาทภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบต่อทีมเพิ่มมากขึ้นอย่าง เห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ <b>จะต้องทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกใน ทีม เพื่อให้งานของทีมประสบ ความสำเร็จ</b> ไม่ว่าจะมีการร้องขอจาก สมาชิกในทีมเพียงใดหรือไม่ก็ทำการ ประเมินสมรรถนะของการทำงานเป็น ทีมในระดับนี้ หมายรวมถึงการยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และยังหมายความถึง ความพยายามที่ จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกใน ทีมให้ดำรงอยู่ในภาวะราบรื่น โดยให้ เครดิตแก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมใน การทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในทีม อาจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิก มีต่อทีมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของ	หลักสูตร การ สื่อสารภายใน องค์กรชั้นสูง	เครื่องมือ มอบหมายงาน (แต่งตั้งเป็นหัวหน้า โครงการ)	1. การสร้างและ พัฒนาทีมงานด้วย กิจกรรมเวิร์คช็อป สู่ความสำเร็จร่วมกัน 2. เทคนิคการกระตุ้น และพัฒนาทีมงาน	1. เทคนิคการพัฒนา ทีมงาน 2. สร้างทีมเวิร์ก สร้าง ฝัน 3. สร้างทีมเสือ 4. นำทีมอย่างไรให้ ได้ผล	<b>1. การให้คำปรึกษา แนะนำ</b> เช่น ให้ คำแนะนำในการ กำหนดเป้าหมายการ ทำงานร่วมกันของ แผนกขาย <b>2. การประชุมกลุ่ม</b> เช่น ประชุมกลุ่ม ร่วมกันกำหนด KPIs และเป้าหมายการขาย ของทีม <b>3. การเพิ่มปริมาณ งาน</b> เช่น มอบหมาย ให้ติดตามและ ตรวจสอบ กระบวนการขาย และ ประเมินผลสำเร็จของ

ระดับขีด ความ สามารถ	ลักษณะพฤติกรรม		ผลประโยชน์ต่ำกว่า ค่าคาดหวัง (สีแดงและสีส้ม)	ผลประโยชน์เท่ากับ ค่าคาดหวัง (สีเหลือง)	วิธีการพัฒนา		
					การฝึกอบรม (Training)	Self-Learning (Book & Internet)	เครื่องมือ (Tools)
		สมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย					เป้าหมายที่กำหนดของแผนกขาย
5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผล</li> </ul>	<p>เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หรือเป็นหัวหน้าทีม มีหน้าที่บริหารทีมหรือนำ ทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ การสร้างขวัญ กำลังใจ ความสามัคคีหรือการปลุกเร้าให้สมาชิกในทีมแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียว หรือแสดงออกถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ คือ ความสำเร็จของหัวหน้าทีมที่ส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วยอย่างกลมกลืน รวมทั้งการทำหน้าที่เป็นผู้คลี่คลายหรือแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม</p>	เครื่องมือมอบหมายงาน (แต่งตั้งเป็นหัวหน้าโครงการ)	-	1. การเสริมแรงจิตใจ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน 2. กลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อทำงานเป็นทีม 3. จิตวิทยาการบริหาร และการจูงใจทีมงาน	1. Team Players and Teamwork the new competitive 2. ผู้นำ นำอย่างไรได้ใจทีมงาน 3. พัฒนาสมาชิก เทคนิคทีมงาน องค์กร ก้าวไกล	<b>1. การให้คำปรึกษาแนะนำ</b> เช่น ให้คำแนะนำในการพูดกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายและความสำเร็จของฝ่ายการตลาด <b>2. การเพิ่มปริมาณงาน</b> เช่น มอบหมายงานให้ติดตามและตรวจสอบเป้าหมายการขายเพื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหน่วยงาน