

## สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้วางรากฐานภายใต้หลักการและแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓ ประการ ได้แก่ หลักการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) หลักการบริหารผลงาน (Performance Management) และหลักการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### สมรรถนะคืออะไร

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในหลายด้าน เช่น การนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร นำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยแนวคิดดังกล่าวเป็นของ ดร.เดวิด แมคเคลแลนด์ (Dr. David McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนสำนักงาน ก.พ. (๒๕๔๘) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะคือกลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

สรุป สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังนี้



องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ประกอบด้วย

๑. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านกฎหมาย เป็นต้น
๒. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ เช่น ทักษะการอ่าน เป็นต้น
๓. **ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept)** เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเชื่อว่าตนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น
๔. **บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) หรืออุปนิสัย** คือเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนน่าเชื่อถือ ใฝ่หาใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
๕. **แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive)** ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา
๖. **บทบาททางสังคม (Social Role)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง ๖ ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะซึ่งเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ

๑. ส่วนที่มองเห็นได้ คือความรู้และทักษะเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ง่าย และประเมินผลได้ง่าย แต่ไม่ได้ทำให้ผลงานของบุคคลต่างกัน ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ

๒. ส่วนที่ซ่อนอยู่ในซึ่งสังเกตได้ยาก วัดและประเมินผลได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่ทำให้ผลงานของบุคคลต่างกัน ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล บทบาททางสังคม รวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หากต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ หรือต้องเป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ก็จะไม่สามารถทำงานนั้นได้ดีตามที่องค์กรคาดหวัง อีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและส่งผลกระทบต่อประโยชน์สุขของประชาชน

สมรรถนะของบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของงาน โดยสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ และจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

## สมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของคนในองค์กร

๒. สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่งประเภท อำนวยการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและ ส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในหน่วยงาน

๓. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนด เฉพาะสำหรับกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกัน (Job Family) โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

### สมรรถนะหลัก

กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๐ โดย สังกะระห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจาก การสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจาก ประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### ๑. คุณธรรมและจริยธรรม

การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตลอดจนวิชาชีพของตนเพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ

#### ๒. การบริการที่ดี

พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศ เวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

#### ๓. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด

#### ๔. ทำงานเป็นทีม

การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

#### ๕. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติ ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิด ผลสัมฤทธิ์

## ตัวอย่าง สมรรถนะหลัก

ระดับ	คำอธิบายระดับ
<p><b>๑. คุณธรรมจริยธรรม</b></p> <p>การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ</p>	
๑	<p>ชื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย</li> <li>• แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</li> </ul>
๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษาความลับ มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง</li> <li>• มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย</li> </ul>
๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อตำแหน่งหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>• เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ</li> </ul>
๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และธำรงความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้</li> <li>• ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li> </ul>
๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน ระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต</li> </ul>

## การกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะหลัก

การนำสมรรถนะหลักมาใช้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญจะกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะหลักทั้ง ๕ สมรรถนะ แตกต่างกันไปตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

- ความคาดหวังระดับ ๑ สำหรับข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ
- ความคาดหวังระดับ ๒ สำหรับข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ
- ความคาดหวังระดับ ๓ สำหรับข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมถึงประเภทอำนวยการและบริหาร

**ตัวอย่าง** ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน จะต้องแสดงสมรรถนะคุณธรรมจริยธรรมตามมาตรฐานพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ในระดับ ๑ ดังนี้

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย
- แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

## สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยได้มีการอนุมัติให้ใช้สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครตั้งแต่ปี ๒๕๕๕ ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ดังนี้

### ๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยความสะดวกโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำ กลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์การ และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

### ๓. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

### ๔. การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)

การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

## ๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยความสะดวกโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำกลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ระดับ	คำอธิบายระดับ
๑	<p>การบริหารจัดการตนเองได้ดี (Manage oneself)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● มีความสุขุม สุขภาพ ไม่โกรธและไม่ฉุนเฉียวง่าย</li><li>● ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีทั้งในสถานการณ์ปกติและในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง</li><li>● สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น</li></ul>
๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีศิลปะในการสื่อสาร/การนำกลุ่มคน (Social skill)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● แลกเปลี่ยนข้อมูลกับทุกคนในองค์กร/ผู้รับบริการด้วยความตั้งใจ</li><li>● มีความสามารถในการอธิบาย ชี้แจงเรื่องต่างๆ ต่อประชาชน/ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน หมดข้อสงสัย</li><li>● ปรับเปลี่ยนท่าทางและน้ำเสียงในการพูดให้เหมาะสมกับปฏิกริยาของกลุ่มผู้ฟัง</li></ul>
๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแล ช่วยเหลือ และสร้างความเข้มแข็งให้ทีม</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ดูแลและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย</li><li>● มีความเสียสละและพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานโดยไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบ</li><li>● สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่</li></ul>
๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างการยอมรับและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทุกกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● พร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ</li><li>● รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li><li>● บริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทุกกลุ่ม</li></ul>
๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้องถึงแนวทางการปฏิบัติงานโดยยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก และสนับสนุน ผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</li><li>● มีแนวคิดและความสามารถในการกำหนดมุมมองใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร</li><li>● กำหนด และสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li></ul>



## การกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะประจำผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร

การนำสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จะกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

ประเภท	ระดับ	สมรรถนะประจำผู้บริหาร
บริหาร	สูง	๔
	ต้น	๓
อำนวยการ	สูง	๒
	ต้น	๑

**ตัวอย่าง** ข้าราชการประเภทอำนวยการ ระดับสูง จะต้องแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะสถานะผู้นำในระดับ ๒ โดยมีมาตรฐานพฤติกรรม ดังนี้

- แลกเปลี่ยนข้อมูลกับทุกคนในองค์กร/ผู้รับบริการด้วยความตั้งใจ
- มีความสามารถในการอธิบาย ชี้แจงเรื่องต่างๆ ต่อประชาชน/ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน จนหมดข้อสงสัย
- ปรับเปลี่ยนท่าทางและน้ำเสียงในการพูดให้เหมาะสมกับปฏิกิริยาของกลุ่มผู้ฟัง

## สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน ๓๕ กลุ่มงาน กลุ่มงานละ ๓ สมรรถนะ และมีสมรรถนะทั้งหมดจำนวน ๑๙ สมรรถนะ ดังนี้

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ๑) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป         | ๑๙) กลุ่มงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย      |
| ๒) กลุ่มงานสถิติ                  | ๒๐) กลุ่มงานบริการทางการแพทย์              |
| ๓) กลุ่มงานคอมพิวเตอร์            | ๒๑) กลุ่มงานเภสัชกรรม                      |
| ๔) กลุ่มงานนิติการ                | ๒๒) กลุ่มงานจิตวิทยา                       |
| ๕) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล          | ๒๓) กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์                 |
| ๖) กลุ่มงานปกครองและทะเบียน       | ๒๔) กลุ่มงานการพยาบาล                      |
| ๗) กลุ่มงานเทศกิจ                 | ๒๕) กลุ่มงานการบำบัดและฟื้นฟูสุขภาพประชาชน |
| ๘) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน  | ๒๖) กลุ่มงานสัตวแพทย์                      |
| ๙) กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์          | ๒๗) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์การแพทย์            |
| ๑๐) กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม           | ๒๘) กลุ่มงานสาธารณสุข                      |
| ๑๑) กลุ่มงานการท่องเที่ยว         | ๒๙) กลุ่มงานการศึกษา                       |
| ๑๒) กลุ่มงานการเงินและบัญชี       | ๓๐) กลุ่มงานวิศวกรรม                       |
| ๑๓) กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์ | ๓๑) กลุ่มงานผังเมือง                       |
| ๑๔) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์         | ๓๒) กลุ่มงานศิลปะสังคมและวัฒนธรรม          |
| ๑๕) กลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์         | ๓๓) กลุ่มงานช่างเทคนิค                     |
| ๑๖) กลุ่มงานสถาปัตยกรรม           | ๓๔) กลุ่มงานพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม    |
| ๑๗) กลุ่มงานเกษตรกรรม             | ๓๕) กลุ่มงานเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ          |
| ๑๘) กลุ่มงานวิทยาศาสตร์           |  |

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีจำนวน ๑๙ สมรรถนะ ดังนี้

### ๑) การให้คำปรึกษาแนะนำ

พยายามทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ รวมทั้งพยายามเสนอข้อสรุปและแนวทางเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

### ๒) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

พยายามหาทางแก้ไขหรือทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

### ๓) การคิดวิเคราะห์

ใช้การคิดเชิงเหตุผลเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ

### ๔) ศิลปะการสื่อสาร

พยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ

#### ๕) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และกลุ่มคนที่หลากหลาย การรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น รวมถึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๖) ความละเอียดรอบคอบ

ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน

#### ๗) การสืบเสาะหาข้อมูล

แสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงและโดยอ้อมหรือที่ช่วยให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิผลมากขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ

#### ๘) การดำเนินการเชิงรุก

สังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในงาน พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือเตรียมป้องกันแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วยเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ๙) จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน

มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในอุดมการณ์และปรัชญาในวิชาชีพ เช่น พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ทุ่มเทรักในงาน ทุ่มเทอุทิศตน สละทั้งร่างกาย แรงใจให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการอย่างเต็มที่ กำลัง รวมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น โดยยึดหลักสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค

#### ๑๐) ความคิดสร้างสรรค์

ค้นหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อพัฒนา หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิผล หรือประสิทธิผลมากขึ้น

#### ๑๑) การมองภาพองค์รวม

การรวบรวมข้อมูลและนำมาทำการศึกษวิเคราะห์ หรือประมวลองค์ความรู้ โดยการจับประเด็นเพื่อหาความเชื่อมโยงในทุกๆ ด้าน และกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเหตุการณ์

#### ๑๒) การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน

เต็มใจทำงานภายใต้ภาวะกดดันในด้านต่างๆ เช่น ภาวะกดดันจากสถานการณ์ ทรัพยากร หรือระยะเวลาในการทำงานจำกัด กลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

#### ๑๓) การจัดการและควบคุมงาน

ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกำลังคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล

#### ๑๔) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พยายามทำให้ทุกภาคส่วน (ภาครัฐ เอกชน ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

#### **๑๕) ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม**

มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง หรือการพัฒนา หรือการรักษา หรือการระมัดระวังต่อการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในมิติต่างๆ เช่น อากาศ เสียง น้ำ ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนความสะอาดโดยทั่วไป เป็นต้น

#### **๑๖) การให้ความสำคัญกับบริบทของพื้นที่**

มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการพยายามสร้างความเข้าใจรวมถึงการยอมรับในความแตกต่างในเรื่องสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และด้านกายภาพของพื้นที่ที่รับผิดชอบเพื่อที่จะทำให้การให้บริการของตนต่อผู้รับบริการสอดคล้องกับความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าว

#### **๑๗) ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย**

พยายามลดความไม่แน่นอนในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่นำไปสู่ ความไม่ปลอดภัย เช่น ติดตาม เฝ้าระวัง ตรวจสอบ พร้อมทั้งหาทางลดความไม่แน่นอนเหล่านั้นเป็นต้น

#### **๑๘) ความคิดเชิงบวก**

พยายามหาวิธีการตอบสนอง หรือบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรค หรือสถานการณ์ในเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ หรือในแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นคุณ

#### **๑๙) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ**

พยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตน หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งคาดการณ์ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อหน่วยงานหรือองค์กรอย่างไร

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๑. สนับสนุนทั่วไป	๑. นักจัดการงานทั่วไป ๒. เจ้าพนักงานธุรการ ๓. เจ้าพนักงานพัสดุ ๔. นักวิชาการพัสดุ	๑. การจัดการและควบคุมงาน ๒. ความละเอียดรอบคอบ ๓. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน
๒. สถิติ	๑. นักวิชาการสถิติ ๒. เจ้าพนักงานสถิติ ๓. เจ้าพนักงานเวชสถิติ	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การสืบเสาะหาข้อมูล ๓. ความละเอียดรอบคอบ
๓. คอมพิวเตอร์	๑. เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๒. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. ความคิดสร้างสรรค์ ๓. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
๔. นิติการ	๑. นิติกร ๒. นักวิชาการจัดหาที่ดิน	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การสืบเสาะหาข้อมูล ๓. การคิดวิเคราะห์
๕. ทรัพยากรบุคคล	๑. นักทรัพยากรบุคคล	๑. การมองภาพองค์รวม ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๖. ปกครองและทะเบียน	๑. พนักงานปกครอง ๒. เจ้าพนักงานปกครอง	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การให้คำปรึกษาแนะนำ ๓. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
๗. เทศกิจ	๑. เจ้าพนักงานเทศกิจ ๒. พนักงานเทศกิจ	๑. จิตวิญญานในการปฏิบัติงาน ๒. ความคิดเชิงบวก ๓. การจัดการและควบคุมงาน
๘. วิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๒. นักวิจัยการจราจร	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การมองภาพองค์รวม ๓. ความคิดเชิงบวก
๙. วิเทศสัมพันธ์	๑. นักวิเทศสัมพันธ์	๑. จิตวิญญานในการปฏิบัติงาน ๒. การมองภาพองค์รวม ๓. ศิลปะการสื่อสาร
๑๐. สิ่งแวดล้อม	๑. เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด ๒. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	๑. ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม ๒. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ๓. การจัดการและควบคุมงาน

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๑๑. การเงินและบัญชี	๑. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๒. นักวิชาการคลัง ๓. เจ้าพนักงานการคลัง ๔. นักบัญชี ๕. นักวิชาการเงินและบัญชี ๖. นักวิเคราะห์งบประมาณ ๗. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๑๒. เศรษฐกิจและการพาณิชย์	๑. เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ๒. นักวิชาการจัดเก็บรายได้	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
๑๓. ประชาสัมพันธ์	๑. เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ ๒. นักประชาสัมพันธ์	๑. ศิลปะการสื่อสาร ๒. ความคิดสร้างสรรค์ ๓. การสืบเสาะหาข้อมูล
๑๔. โสตทัศนูปกรณ์	๑. เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ๒. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ๓. นายช่างภาพ ๔. นักเทคนิคทัศน์	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน ๓. ความคิดสร้างสรรค์
๑๕. เกษตรกรรม	๑. นักวิชาการเกษตร ๒. เจ้าพนักงานการเกษตร	๑. จิตวิญญานในการปฏิบัติงาน ๒. การให้ความสำคัญกับบริบทของพื้นที่ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๑๖. วิทยาศาสตร์	๑. นักวิทยาศาสตร์ ๒. เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. การจัดการและควบคุมงาน ๓. ความละเอียดรอบคอบ
๑๗. บริการทางการแพทย์	๑. นายแพทย์ ๒. ทันตแพทย์ ๓. ผู้ช่วยทันตแพทย์ ๔. เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข	๑. จิตวิญญานในการปฏิบัติงาน ๒. ความละเอียดรอบคอบ ๓. ศิลปะการสื่อสาร

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๑๘. เกษีขกรรม	๑. เกษีขกร ๒. เจ้ำพนักงำนเกษีขกรรม	๑. จิตวิญญำนในการปฏิบัติงำน ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ความละเอียดรอบคอบ
๑๙. จิตวิทยา	๑. นักจิตวิทยา	๑. การให้คำปรึกษาแนะนำ ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ศิลปะการสื่อสาร
๒๐. การพยาบาล	๑. พยาบาลเทคนิค ๒. นักวิชาการพยาบาล ๓. พยาบาลวิชาชีพ	๑. จิตวิญญำนในการปฏิบัติงำน ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน
๒๑. การบำบัดและฟื้นฟูสุขภาพประชาชน	๑. นักกายภาพบำบัด ๒. นักกิจกรรมบำบัด ๓. ช่างกายอุปกรณ์ ๔. นักเวชศาสตร์การสื่อความหมาย	๑. จิตวิญญำนในการปฏิบัติงำน ๒. ความละเอียดรอบคอบ ๓. การคิดวิเคราะห์
๒๒. สัตว์แพทย์	๑. นายสัตวแพทย์ ๒. สัตวแพทย์	๑. จิตวิญญำนในการปฏิบัติงำน ๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ๓. ความคิดเชิงบวก
๒๓. วิทยาศาสตร์การแพทย์	๑. นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๒. เจ้ำพนักงำนรังสีการแพทย์ ๓. นักรังสีการแพทย์ ๔. เจ้ำพนักงำนวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๕. นักเทคนิคการแพทย์	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย
๒๔. สาธารณสุข	๑. โภชนากร ๒. นักโภชนาการ ๓. นักวิชาการสาธารณสุข ๔. นักวิชาการสุขาภิบาล ๕. เจ้ำพนักงำนสาธารณสุข	๑. จิตวิญญำนในการปฏิบัติงำน ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ศิลปะการสื่อสาร
๒๕. วิศวกรรม	๑. วิศวกร ๒. วิศวกรโยธา ๓. วิศวกรเครื่องกล ๔. วิศวกรไฟฟ้า ๕. วิศวกรสุขาภิบาล	๑. การคิดวิเคราะห์ ๒. ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย ๓. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๒๖. สถาปัตยกรรม	๑. สถาปนิก ๒. มัณฑนากร	๑. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ความคิดสร้างสรรค์
๒๗. ช่างเทคนิค	๑. เจ้าพนักงานสื่อสาร ๒. นายช่างโยธา ๓. นางช่างสำรวจ ๔. นายช่างเครื่องกล ๕. เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๖. นายช่างเทคนิค ๗. นายช่างไฟฟ้า ๘. นายช่างเขียนแบบ	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๒๘. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๑. พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒. เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๑. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน ๒. ความตระหนักและเข้มงวดด้านความปลอดภัย ๓. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
๒๙. เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ	๑. นักวิชาการแผนที่	๑. ความละเอียดรอบคอบ ๒. การสืบเสาะหาข้อมูล ๓. การจัดการและควบคุมงาน
๓๐. ผังเมือง	๑. นักวิเคราะห์ผังเมือง ๒. นักผังเมือง	๑. การมองภาพองค์รวม ๒. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน ๓. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
๓๑. ศิลปะสังคมและวัฒนธรรม	๑. ดุริยางคศิลป์ ๒. คีตศิลป์ ๓. นักวิชาการละครและดนตรี ๔. นักวิชาการวัฒนธรรม ๕. นายช่างศิลป์ ๖. นักวิชาการช่างศิลป์	๑. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน ๒. การคิดวิเคราะห์ ๓. ความคิดสร้างสรรค์
๓๒. การศึกษา	๑. นักวิชาการศึกษา ๒. นักพัฒนาการศึกษา ๓. บรรณารักษ์ ๔. เจ้าพนักงานห้องสมุด	๑. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ๒. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๓. ศิลปะการสื่อสาร



กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะ
๓๓. สังคมสงเคราะห์	๑. นักสังคมสงเคราะห์	๑. การสืบเสาะหาข้อมูล ๒. การคดีวิเคราะห์ ๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๓๔. การท่องเที่ยว	๑. นักพัฒนาการท่องเที่ยว	๑. ความคิดสร้างสรรค์ ๒. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๓. การมองภาพองค์รวม
๓๕. พัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	๑. เจ้าพนักงานพัฒนาสังคม ๒. นักพัฒนาสังคม ๓. เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน ๔. นักวิชาการศูนย์เยาวชน	๑. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ๓. ความคิดเชิงบวก

## ตัวอย่าง สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป

(ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ)

สมรรถนะ ประกอบด้วย การจัดการและควบคุมงาน ความละเอียดรอบคอบ และการปรับตัวในการ  
ทำงานภายใต้ภาวะกดดัน

๑. การจัดการและควบคุมงาน	
<p>ใช้หลักการจัดการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เช่น มีการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดทำล้าคน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการมอบหมายการควบคุมการติดตาม และการประเมินผล</p>	
ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
๑	<p>ใช้หลักการจัดการเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>● ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>● ติดตามความก้าวหน้าของงาน</li> <li>● รายงานผลการปฏิบัติงานตามเวลาและวิธีการที่กำหนดไว้</li> </ul>
๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และวางแผนงานรวมถึงปฏิบัติตามแผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วางแผนการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกับทีมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการเขียนแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกแผนงานลงในระบบสารสนเทศ</li> <li>● ประสานงานและติดตามความก้าวหน้าของงานตามแผนงานที่กำหนดไว้</li> <li>● ปรับปรุงแผนปฏิบัติงานของทีมให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการบันทึกการปรับปรุงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกลงในระบบสารสนเทศ</li> <li>● รายงานผลการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>
๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ วางแผนและมอบหมายงานหรือแบ่งงานให้สมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองโดยมีการกำหนดรายการ หรือประเด็นสำคัญในแผน เช่น กิจกรรม กรอบเวลาของกิจกรรม งบประมาณที่ต้องใช้ วิธีการดำเนินการ</li> <li>● สร้างความเข้าใจแผนงานของหน่วยงานให้กับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการต่างๆ ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ</li> <li>● มอบหมายงานหรือแบ่งงานตามความเหมาะสมกับคุณลักษณะของสมาชิกในทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเป็นธรรม</li> <li>● ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
๔	<p>แสดงสมรรถนะลำดับที่ ๓ และติดตามและประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการทำงานของทีมเพื่อขับเคลื่อนให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนงานที่วางไว้ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น จัดประชุมทีมงานเพื่อการติดตามงานหรือกำหนดให้ทีมจัดทำรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติตามแผนมาส่ง หรือออกไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่ หรือใช้กลไกอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● หาทางพัฒนางาน หรือระบบงาน หรือมาตรฐานงานของหน่วยงาน เพื่อปรับการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พยายามกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานสามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร เช่น กลยุทธ์ด้านกำลังคน กลยุทธ์ด้านการให้บริการ หรือกลยุทธ์ด้านระบบงาน เป็นต้น</li> </ul>

## ๒. ความละเอียดรอบคอบ

ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติ ก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
๑	ตรวจทานงานของตนเอง ● ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบเพื่อให้งานที่ส่งมอบถูกต้องครบถ้วน
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพงานตนเอง ● ตรวจทานรายละเอียดของงานให้มีความถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง โดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน ● สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ● ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เช่น สืบค้นระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อมูลเชิงวิชาการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในเชิงของวิชาชีพ เป็นต้น
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงาน ● ใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงานอย่างเหมาะสม เช่น อธิบายขั้นตอนในการทำงาน หรือตรวจสอบวิธีการได้มาของข้อมูลของงานที่มอบหมาย หรือให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและภายนอก) ตรวจสอบ หรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่มอบหมาย ให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงาน ● พยายามสร้างกลไก หรือเงื่อนไข หรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ให้มีระบบการตรวจสอบงาน หรือการเสริมแรงทางบวกและทางลบให้มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

**๓. การปรับตัวในการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน**

เต็มใจทำงานภายใต้ภาวะกดดันในด้านต่างๆ เช่น ภาวะกดดันจากสถานการณ์ ทรัพยากร หรือระยะเวลาในการทำงานจำกัด กลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
๑	แสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสมภายใต้ภาวะกดดัน <ul style="list-style-type: none"><li>● แสดงออกด้วยน้ำเสียง หรือกิริยาท่าทางที่เหมาะสมด้วยความเต็มใจเมื่อเผชิญกับภาวะกดดัน</li></ul>
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และพยายามทำงานให้สำเร็จภายใต้ภาวะกดดัน <ul style="list-style-type: none"><li>● ไม่หลีกเลี่ยงการทำงานที่ต้องเผชิญกับผู้รับบริการที่มีความคิด หรือความเชื่อ หรือค่านิยม หรือทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่แตกต่างจากตน หรือมีพฤติกรรมที่ตนไม่พึงประสงค์</li><li>● หาแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จ ทั้งๆที่มีระยะเวลาในการทำงานจำกัด</li></ul>
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และหาทางทำงานให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดหลายด้าน <ul style="list-style-type: none"><li>● พยายามหาวิธีการทำงานที่ตนเองยังมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอในการทำงานดังกล่าวให้สำเร็จ เช่น เป็นงานใหม่ที่เพิ่งได้รับมอบหมาย หรือเป็นงานที่ตนต้องไปปฏิบัติแทนผู้อื่น</li><li>● พยายามหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำงานก็ตาม เช่น คน เงิน เวลา อุปกรณ์/เครื่องมือ</li></ul>
๔	แสดงสมรรถนะลำดับที่ ๓ และใช้ความคิดอย่างมีสติเมื่อเผชิญกับภาวะกดดันทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร <ul style="list-style-type: none"><li>● ใช้ความคิดอย่างมีสติในการจัดการเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรค หรือคำวิจารณ์หรือการไม่ได้ได้รับความร่วมมือ หรือการไม่ได้รับการยอมรับความคิดเห็นของตนที่นำเสนอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร</li></ul>
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสร้างระบบหรือกลไกการทำงาน เพื่อลดภาวะกดดัน <ul style="list-style-type: none"><li>● พยายามสร้างระบบหรือกลไกที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อลดโอกาสในการเกิดภาวะกดดันด้านต่างๆ ในการทำงาน เช่น ภาวะกดดันจากข้อจำกัดด้านเวลา หรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำงาน หรือการไม่ยอมรับของผู้รับบริการ หรือการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง</li></ul>

## การกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

การนำสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญจะกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะประจำกลุ่มงานแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับตำแหน่ง โดยนำมาใช้กับข้าราชการประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ ดังนี้

ประเภท	ระดับ	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
อำนวยการ	สูง	๕
	ต้น	๔
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	๕
	เชี่ยวชาญ	๔
	ชำนาญการพิเศษ	๔
	ชำนาญการ	๓
	ปฏิบัติการ	๒
ทั่วไป	ทักษะพิเศษ	๔
	อาวุโส	๓
	ชำนาญงาน	๒
	ปฏิบัติงาน	๑

**ตัวอย่าง** ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ จะต้องแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะความละเอียดรอบคอบให้ได้ในระดับ ๒ ดังนี้

●ตรวจทานรายละเอียดของงานให้มีความถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง โดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว

แนวทางในการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

**๑. การเลือกสรร**

การนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน นำเชื่อถือและช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

**๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

เพื่อเป็นการตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่สมรรถนะตามที่องค์กรและตำแหน่งงานต้องการและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร

**๓. การฝึกอบรมและการพัฒนา**

เพื่อเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

**๔. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง**

เพื่อช่วยในการวางคนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจและสิ่งทำงานต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรและองค์กรในภาพรวม

