

ระบบการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (*Succession Planning*)



สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

คำนำ

ระบบการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Planning) ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ในด้านการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานของสายงานแพทย์และพยาบาลวิชาชีพ

การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร และเป็นการสร้างแนวทางการพัฒนาสายอาชีพให้แก่ข้าราชการ ทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการทำงาน และการเจริญเติบโตในสายงาน

สำนักการแพทย์ ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงได้ดำเนินการจัดทำเรื่องนี้ขึ้น โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมาในโอกาสนี้ และหวังว่า แนวทางเรื่องนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานและข้าราชการของสำนักการแพทย์ต่อไป

สำนักการแพทย์

สิงหาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
1. ระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน (Succession Planning)	1
1.1 วัตถุประสงค์	2
1.2 ขอบเขตการดำเนินการ	2
1.3 ขั้นตอนการดำเนินการ	3
2. หลักเกณฑ์การคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน	4
2.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน สายงานแพทย์	5
2.2 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน สายงานพยาบาลวิชาชีพ	6
3. การประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool	7
3.1 แนวทางการประเมิน	8
3.2 คณะกรรมการประเมิน	9
3.3 จำนวนบุคลากรใน talent pool	11
3.4 ระบบและหลักเกณฑ์การประเมิน สายงานแพทย์	12
3.5 ระบบและหลักเกณฑ์การประเมิน สายงานพยาบาลวิชาชีพ	18
4. สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการประเมิน	25
4.1 Core Competency	26
4.2 Leadership Competency สายงานแพทย์	31
4.3 Leadership Competency สายงานพยาบาลวิชาชีพ	38
5. ข้อเสนอแนะและตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency	46
5.1 ข้อเสนอแนะ	47
5.2 ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Core Competency	48
5.3 ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6. แบบฟอร์มและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน	58
แบบสรุปข้อมูลส่วนบุคคล (ผบ.01)	59
แบบสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (ผบ.02)	62
แบบสรุปข้อเสนอการพัฒนางาน (ผบ.03)	63
แบบประเมินสมรรถนะ สายงานแพทย์ (ผบ.04)	64
แบบประเมินสมรรถนะ สายงานพยาบาลวิชาชีพ (ผบ.05)	65
แบบประเมิน 360 (ผบ.06)	68
แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool สายงานแพทย์ (ผบ.07)	72
แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool สายงานพยาบาลวิชาชีพ (ผบ.08)	75
7. แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนายาวิชาชีพ (Rotation Plan – พยาบาลวิชาชีพ)	78

ระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จ
ในการบริหารงาน (Succession Planning)

1.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน (Succession Planning) หรือแผนทดแทนตำแหน่งทางการบริหารของสำนักการแพทย์
- 2) เพื่อสร้างระบบการพัฒนาผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (Successor) ให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ
- 3) เพื่อให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการสร้างระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน (Succession Planning)

1.2 ขอบเขตการดำเนินการ

ระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน (Succession Planning) ที่ได้จัดทำขึ้นนี้มีขอบเขตการใช้งานสำหรับตำแหน่งงาน ดังต่อไปนี้

1. สายงานการแพทย์

1.1 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

1.2 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ / ผู้อำนวยการกองวิชาการ / ผู้อำนวยการ ศบจ.

1.3 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้าฝ่าย

2. สายงานพยาบาลวิชาชีพ

2.1 ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล

2.2 ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล

2.3 ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน

1.3 ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	หลักเกณฑ์ที่ใช้
1. คัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน 	แพทย์ รพ.คัดกรองโดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายการ จนท. พยาบาล คณะกรรมการระดับ รพ.	หลักเกณฑ์ / คุณสมบัติผู้เข้ารับการประเมิน
2. ทำการประเมินผู้เข้ารับการประเมิน 	คณะกรรมการประเมิน	หลักเกณฑ์การประเมิน
3. - กำหนด talent pool ตามตำแหน่งงาน - รายงานผู้บริหาร สนพ. 	คณะกรรมการประเมิน	หลักเกณฑ์ของ talent pool
4. ผู้บริหารให้ความเห็นชอบหรือแก้ไข 	ผู้บริหาร สนพ.	-
5. กำหนดตัวบุคคลจาก talent pool เพื่อเป็น replacement 	ผู้บริหาร สนพ.	ตามหลักเกณฑ์การบรรจุแต่งตั้งของ สนพ.
6. พัฒนาบุคคลที่จะเป็น replacement และบุคคลใน talent pool 	- ผู้บริหาร สนพ. - ผู้บังคับบัญชา - บุคลากรใน pool - หน่วยงาน HR/ คณะกรรมการ HR	-
7. แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งจาก replacement plan หรือจาก talent pool	ผู้บริหาร สนพ.	ตามหลักเกณฑ์ของ สนพ.

หลักเกณฑ์การคัดกรอง

ผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน

2. หลักเกณฑ์การคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน

2.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน : สายงานแพทย์

ตำแหน่ง*	คุณสมบัติ
หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้าฝ่าย	1. เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานการแพทย์ ระดับตำแหน่งชำนาญการขึ้นไป 2. ได้รับปริญญาในสาขาวิชาแพทยศาสตร์และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรมจากแพทยสภา 3. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนายแพทย์ไม่น้อยกว่า 1 ปี สำหรับผู้ได้รับหนังสืออนุมัติหรือวุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรมจากแพทยสภา และไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับหนังสืออนุมัติหรือวุฒิบัตรฯ
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ โรงพยาบาลระดับ ทุติยภูมิระดับสูง	มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าฝ่าย
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ / ผู้อำนวยการกองวิชาการ / ผู้อำนวยการ ศบฉ.	ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิระดับสูง
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ ระดับสูง	ดำรงตำแหน่งในตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้ 1. รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการแพทย์ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ 2. ผู้อำนวยการกองวิชาการ 3. ผู้อำนวยการศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉินกรุงเทพมหานคร (ศูนย์เอราวัณ)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ	ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิระดับสูง

ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งที่จะคัดกรองบุคลากรไปเข้ารับการประเมินเพื่อเป็น talent pool ของตำแหน่งดังกล่าว

มติ อ.ก.ก. สำนักงานการแพทย์ ครั้งที่ 11/2554 เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2554

2.2 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน : สายงานพยาบาลวิชาชีพ

ตำแหน่ง*	คุณสมบัติ	คณะกรรมการ คัดกรอง
หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วยงาน	1. เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานการแพทย์ ระดับตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ และได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพซึ่งรับรองโดยสภาการพยาบาล 2. มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ 3. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พยาบาลประจำการหอผู้ป่วย ไม่น้อยกว่า 8 ปี สำหรับผู้จบปริญญาตรี และไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับผู้จบปริญญาโท	1. หัวหน้าพยาบาล 2. ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล
ผู้ช่วยหัวหน้า พยาบาล (ผู้ช่วยฯฝ่าย)	1. เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานการแพทย์ ระดับตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ และได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพซึ่งรับรองโดยสภาการพยาบาล 2. มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ 3. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับผู้จบปริญญาตรี และไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับผู้จบปริญญาโท	1. หัวหน้าพยาบาล 2. ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล
หัวหน้าพยาบาล	1. เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานการแพทย์ ระดับตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ และได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพซึ่งรับรองโดยสภาการพยาบาล 2. มีคุณวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ และปริญญาโท 3. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ไม่น้อยกว่า 2 ปี	1. ผู้อำนวยการโรงพยาบาล 2. รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ 3. หัวหน้าพยาบาล

หมายเหตุ

ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งที่จะคัดกรองบุคลากรไปเข้ารับการประเมินเพื่อเป็น talent pool ของตำแหน่งดังกล่าว ทั้งนี้หากบุคลากร (แพทย์/พยาบาล) ผู้ใดไม่ประสงค์จะเข้ารับการประเมินเพื่อเข้าสู่ pool ก็ไม่ต้องดำเนินการตั้งแต่นั้นขั้นตอนการคัดกรองนี้

การประเมินบุคลากรเข้าสู่ *talent pool*

3. การประเมินบุคลากรเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ talent pool

3.1 แนวทางการประเมิน

1) การประเมินผลงาน ให้พิจารณาจากข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของบุคลากรในช่วงเวลา 3 ปีย้อนหลัง และ ผลงานที่น่าเสนอ รวมถึงผลงานอื่นๆ ของสำนักการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้นั้น และคณะกรรมการประเมินอาจสัมภาษณ์บุคลากรเพิ่มเติมก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น

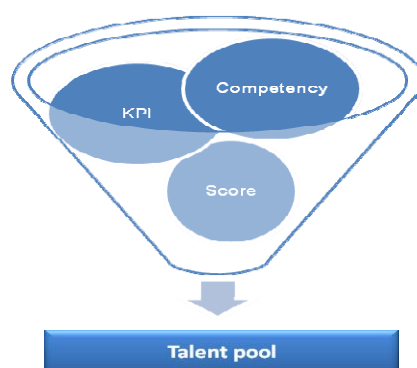
2) การประเมินสมรรถนะ ให้ประเมินทั้ง Core Competency (สมรรถนะหลัก) 5 เรื่องที่ กรุงเทพมหานครได้กำหนดขึ้น และ Leadership Competency สำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่สำนักการแพทย์ได้ให้ความเห็นชอบ การประเมินสมรรถนะให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ (รายละเอียดตามข้อแนะนำและตัวอย่างคำถาม สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency)

3)การประเมิน 360° ให้ประเมินเชิงพฤติกรรมโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

ผู้ประเมิน	ประเด็นการประเมิน
ผู้บังคับบัญชา	- ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน - ทักษะการบริหารคนหรือมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill)
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- การบังคับบัญชา(เช่นการมอบหมายงาน,การสื่อสาร การดูแลอื่นๆ) - การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้คะแนน ให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน โดยคณะกรรมการควรใช้วิธีปรึกษาหารือเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกัน

การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ talent pool ให้ใช้วิธีการเรียงลำดับตามคะแนนรวมที่ประเมินได้ (Ranking ตามคะแนนรวม) จำนวน talent pool ของแต่ละตำแหน่งงานให้เป็นไปตามที่กำหนด



3.2 คณะกรรมการประเมิน

1) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน

สายงานการแพทย์		สายงานพยาบาลวิชาชีพ	
ตำแหน่ง	คณะกรรมการ	ตำแหน่ง	คณะกรรมการ
หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้าฝ่าย	• ผู้อำนวยการโรงพยาบาล • รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ • หัวหน้ากลุ่มงานที่ต้องการประเมิน • หัวหน้ากลุ่มงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่เกิน 2 คน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	• ผู้อำนวยการโรงพยาบาล / รองผู้อำนวยการ-โรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ที่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล มอบหมาย • หัวหน้ากลุ่มงานทาง การแพทย์ที่กำกับดูแล หน่วยงานนั้น • หัวหน้าพยาบาล • ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ไม่เกิน 4 คน
รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ / ผู้อำนวยการ กองวิชาการ / ผู้อำนวยการ ศบจ.	• ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ • รองผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ที่ ดูแล รพ.นั้น • ผู้อำนวยการโรงพยาบาล • รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่าย การแพทย์ • ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอื่น ไม่เกิน 3 คน	ผู้ช่วยหัวหน้า พยาบาล	• ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือรองผู้อำนวยการ-โรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ • หัวหน้าพยาบาล • ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ไม่เกิน 3 คน

สายงานการแพทย์		สายงานพยาบาลวิชาชีพ	
ตำแหน่ง	คณะกรรมการ	ตำแหน่ง	คณะกรรมการ
ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล	• รองปลัดกรุงเทพมหานคร(ผู้กำกับดูแลสำนักการแพทย์) • ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ • รองผู้อำนวยการสำนักการแพทย์	หัวหน้าพยาบาล	• ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ • รองผู้อำนวยการสำนัก • ผู้อำนวยการโรงพยาบาล • รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการแพทย์ • หัวหน้าพยาบาลทุกโรงพยาบาล

2) องค์ประชุมของคณะกรรมการประเมิน การประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool แต่ละครั้ง ต้องมีคณะกรรมการ จำนวน 3 ใน 4 ของจำนวนคณะกรรมการ และจะมอบหมายตัวแทนมิได้

3.3 จำนวนบุคลากรใน talent pool

Pool สำหรับสายงานการแพทย์		Pool สำหรับสายงานพยาบาลวิชาชีพ	
หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้าฝ่าย	15 – 20% ของกลุ่ม ผู้มีคุณสมบัติ เข้ารับการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ไม่เกิน 15% ของกลุ่มผู้มี คุณสมบัติเข้ารับการประเมิน
รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์	20 – 25% ของกลุ่ม ผู้มีคุณสมบัติ เข้ารับการประเมิน	ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล	ไม่เกิน 15% ของกลุ่มผู้มี คุณสมบัติเข้ารับการประเมิน หรืออย่างน้อย 2 คน/ โรงพยาบาล
ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล	ผู้มีคุณสมบัติ เข้ารับการประเมิน ทุกคน	หัวหน้าพยาบาล	• โรงพยาบาลขนาดใหญ่ โรงพยาบาลละ ไม่เกิน 3 คน • โรงพยาบาลขนาดกลาง โรงพยาบาลละ ไม่เกิน 2 คน

หมายเหตุ จำนวน % ที่กำหนดข้างต้น เป็นแนวทางในการพิจารณา หากมีความจำเป็น คณะกรรมการอาจปรับจำนวนให้เหมาะสมเป็นกรณีๆ ไป (เฉพาะสายงานแพทย์)

3.4 ระบบและหลักเกณฑ์การประเมิน สายงานการแพทย์

ระบบประเมินในภาพรวม : สายงานการแพทย์

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ ของตำแหน่งที่จะประเมิน		
	หน.กลุ่มงาน/ หน.ฝ่าย	รองผอ. รพ. ฝ่ายการแพทย์	ผอ.รพ.
1. ผลงาน			
1.1 ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	30	10	ไม่ประเมิน
1.2 ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	30	40	40
รวม	60	50	40
2. สมรรถนะ (competency)			
2.1 Core Competency	20	20	20
2.2 Leadership Competency	15	25	35
รวม	35	45	55
3. การประเมิน 360°	5	5	5

หลักเกณฑ์การประเมิน : สายงานการแพทย์

องค์ประกอบ และตัวชี้วัดในการประเมิน	ตำแหน่งที่จะพิจารณา		
	หน.กลุ่มงาน/ หน.ฝ่าย	รองผอ.รพ. ฝ่ายการแพทย์	ผอ.รพ.
1. ผลงาน	คะแนน		
1.1 ผลงานทางวิชาการ	30	10	ไม่ประเมิน
หลักเกณฑ์ 1. เป็นผลงานทางวิชาการที่ทำสำเร็จอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการ หรือ 1 แผนงาน ในช่วงเวลา 3 ปี ย้อนหลัง (ปีปฏิทิน) 2. เกณฑ์การให้คะแนน ให้คะแนนมากน้อยตามลำดับดังนี้ 2.1 เป็นเรื่องที่มีแนวปฏิบัติอยู่แล้ว แต่เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มขึ้น 2.2 เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ 2.3 เป็นงานที่ต้องติดตามรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุป และแนวทางหรือการแก้ไขปัญหาทั้งในเชิงที่เป็นข้อแนะนำ (advice) หรือวิธีการแก้ปัญหา (solutions) 2.4 เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน มีความยุ่งยากในการประสานงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งผลสำเร็จของงานสามารถก่อประโยชน์ให้แก่หน่วยงานหรือโรงพยาบาล 2.5 เป็นงานที่มีลักษณะเหมือนข้อ 2.4 แต่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครหรือสำนักงานการแพทย์ หรือสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติใน รพ. ของสำนักงานการแพทย์			

องค์กรประกอบ และตัวชี้วัดในการประเมิน	ตำแหน่งที่จะพิจารณา		
	หน.กลุ่มงาน/ หน.ฝ่าย	รองผอ.รพ. ฝ่ายการแพทย์	ผอ.รพ.
1.2 ผลงานด้านการบริหาร จัดการ ฯลฯ	คะแนน 30	 40	 40
หลักเกณฑ์ 1. เป็นผลงานด้านการบริหารจัดการ หรืองานนโยบาย หรืองานตามยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร หรือ สำนักงานการแพทย์ หรือเป็นงานด้านการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล 2. จำนวนผลงานที่นำมาพิจารณาไม่กำหนด แต่ให้พิจารณาจากงานที่ทำสำเร็จจริง ในช่วงเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลที่ถูกประเมินรวบรวมนำเสนอ จากเอกสารทางราชการของสำนักงานการแพทย์ จากการสัมภาษณ์ ฯลฯ 3. เกณฑ์การให้คะแนน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 3.1 ได้มีการดำเนินการเป็นผลสำเร็จแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ 3.2 มีผลลัพธ์ต่อการบริหารโรงพยาบาลเพียงใด ทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว และต้นทุน 3.3 สามารถสร้างเป็นมาตรฐานการทำงานของโรงพยาบาลหรือสำนักงานการแพทย์ได้ยั่งยืนเพียงใด 3.4 ทำให้โรงพยาบาลเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจได้เพียงใด 3.5 ผู้รับบริการได้รับคุณค่าเพิ่มเพียงใด			

องค์ประกอบ และตัวชี้วัดในการประเมิน	ตำแหน่งที่จะพิจารณา														
	หน.กลุ่มงาน/ หน.ฝ่าย	รองผอ.รพ. ฝ่ายการแพทย์	ผอ.รพ.												
2. สมรรถนะ (competency)	คะแนน														
2.1 core competency	20	20	20												
<u>เกณฑ์การประเมิน</u>															
1. ให้ใช้สมรรถนะหลัก 5 เรื่อง ที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดขึ้นในการประเมิน ซึ่งได้แก่															
1) คุณธรรมจริยธรรม															
2) การบริการที่ดี															
3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์															
4) การทำงานเป็นทีม															
5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ															
(รายละเอียดตามเอกสารถัดไป)															
2. ให้ประเมินทั้ง 5 เรื่อง สำหรับทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใดซึ่งแต่ละระดับสมรรถนะให้กำหนดคะแนน ดังนี้															
<table><tr><td>ระดับสมรรถนะ</td><td>คะแนน</td></tr><tr><td>5</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>1</td><td>0</td></tr></table>				ระดับสมรรถนะ	คะแนน	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0
ระดับสมรรถนะ	คะแนน														
5	4														
4	3														
3	2														
2	1														
1	0														
(คะแนนเต็ม = 20 คะแนน)															
3. ให้ใช้แบบประเมินตามที่แนบ															

องค์กรประกอบ และตัวชี้วัดในการประเมิน	ตำแหน่งที่จะพิจารณา		
	หน.กลุ่มงาน/ หน.ฝ่าย	รองผอ.รพ. ฝ่ายการแพทย์	ผอ.รพ.
2.2 Leadership competency	คะแนน 15	25	35

เกณฑ์การประเมิน

1. ให้ใช้ Leadership competency 7 เรื่องที่ สนพ. ได้กำหนดขึ้นในการประเมิน ได้แก่

- 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- 2) การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic & Holistic Thinking)
- 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- 4) การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ (Team Building)
- 5) การสร้างเครือข่าย (Networking)
- 6) ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง (Flexible Leadership)
- 7) รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ (Innovative Leadership)

(รายละเอียดตามเอกสารถัดไป)

2. ให้ประเมินทั้ง 7 เรื่องสำหรับทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละสมรรถนะกำหนดน้ำหนักคะแนน และกำหนดคะแนนแต่ละระดับสมรรถนะ ดังนี้

<u>น้ำหนัก</u>		<u>คะแนน</u>	
สมรรถนะเรื่องที่	น้ำหนัก	ระดับสมรรถนะ	คะแนน
1)	3	5	5
2)	3	4	4
3)	3	3	3
4)	3	2	2
5)	3	1	1
6)	3		
7)	2		

3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้ คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง X คะแนนรวม) / 100

4. ให้ใช้แบบประเมินตามที่แนบ

องค์ประกอบ	ตำแหน่งที่จะพิจารณา		
	หน.กลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย	รอง ผอ.รพ.ฝ่ายการแพทย์	ผอ. รพ.
3.การประเมิน 360°	5%	5%	5%

เกณฑ์การประเมิน

(1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมินตามสมรรถนะ ดังนี้

- 1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
- 1.2 การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม
- 1.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.5 ทักษะการบริหารภายใต้ภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง

(2) การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ถูกประเมินเลือกผู้ใต้บังคับบัญชา 3-5 คน เป็นผู้ประเมิน โดยประเมินจากสมรรถนะ ดังนี้

- 2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ
- 2.3 การประสานงาน
- 2.4 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.5 การสื่อสาร

(3) เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้วให้นำคะแนนรวมที่ได้มาคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ตามสูตร ดังนี้

$$\text{คะแนนสุทธิ} = \frac{5 \times \text{คะแนนรวมที่ได้}}{\text{คะแนนเต็ม}}$$

3.5 ระบบและหลักเกณฑ์การประเมิน สายงานพยาบาลวิชาชีพ

ระบบประเมินในภาพรวม : สายงานพยาบาลวิชาชีพ

องค์ประกอบ และตัวชี้วัดในการประเมิน	หน.หอฯ คะแนน	ผช. หน.พยาบาล คะแนน	หน.พยาบาล คะแนน
1.ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา			
1.1 มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	30	15	10
1.2 คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20	25	20
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ	15	20	20
รวม	65	60	50
2. สมรรถนะที่ต้องการ			
2.1 Core Competency	15	10	10
2.2 Leadership Competency	15	25	35
รวม	30	35	45
3. การประเมิน 360°	5	5	5

หลักเกณฑ์การประเมิน : สายงานพยาบาลวิชาชีพ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผช. หน.พยาบาล	หน.พยาบาล
1.ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา			
1.1 มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	คะแนน 30	15	10
หลักเกณฑ์ 1. พิจารณาจากขอบเขตภาระหน้าที่ที่ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายในขณะดำรงตำแหน่งปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากน้อยเพียงใดทั้งปริมาณงาน ความหลากหลาย ประเภท ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1.1 งานประจำที่มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน 1.2 งานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.3 งานใหม่ที่ยังไม่มีการทำมาก่อนในองค์กร 1.4 งานตามนโยบายสำคัญขององค์กร 1.5 งานเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร 2. พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือสำคัญที่สะท้อนการนำความรู้เชิงวิชาการ/วิชาชีพ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ งานวิจัย งานมีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการหรือขั้นตอนที่ปฏิบัติ ได้แก่ 2.1 การประสานงานภายใน/ภายนอก/คร่อมสายงาน 2.2 การแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน เช่น การการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/เชิงระบบ			
1.2 คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	คะแนน 20	25	20
หลักเกณฑ์ กำหนดให้ส่งผลงานอย่างน้อย 1 เรื่อง (สามารถส่งได้มากกว่า 1 เรื่อง) โดยมีการพิจารณา ดังนี้ 1. ความรู้ทางวิชาการที่นำมาใช้ 2. ความยุ่งยากซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติ 2.1 การประสานงาน 2.2 การแก้ไขปัญหา 3. การนำผลงานไปใช้ประโยชน์ 3.1 ผลสำเร็จของงานและการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งภายใน /ภายนอกหน่วยงาน/การเผยแพร่ผลงาน			

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผช. หน.พยาบาล	หน.พยาบาล
1.ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (ต่อ)			
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ 1) ความสม่ำเสมอในการพัฒนาและปรับปรุงงานและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ/ร่วมกับผู้อื่น	คะแนน 15	20	20
หลักเกณฑ์ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ขอประเมินในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ว่า - มีการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือ - มีการพัฒนางานเชิงวิชาการ หรือ - การเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานต่างๆ หรือ - มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด			
รวมคะแนนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	65	60	50

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผช. หน.พยาบาล	หน.พยาบาล												
2. สมรรถนะ (Competency)															
2.1 Core Competency (5 สมรรถนะ)	คะแนน														
	15	10	10												
หลักเกณฑ์															
1. ให้ใช้สมรรถนะหลัก 5 เรื่อง ที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดขึ้นในการประเมิน ซึ่งได้แก่															
1) คุณธรรมจริยธรรม															
2) การบริการที่ดี															
3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์															
4) การทำงานเป็นทีม															
5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ															
(รายละเอียดตามเอกสารถัดไป)															
2. ให้ประเมินทั้ง 5 เรื่อง สำหรับทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละระดับสมรรถนะให้กำหนดคะแนน ดังนี้															
<table><tr><td>ระดับสมรรถนะ</td><td>คะแนน</td></tr><tr><td>5</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>1</td><td>0</td></tr></table>				ระดับสมรรถนะ	คะแนน	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0
ระดับสมรรถนะ	คะแนน														
5	4														
4	3														
3	2														
2	1														
1	0														
(คะแนนเต็ม = 20 คะแนน)															
3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้ คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง X คะแนนรวม) / 20															
* คะแนนเต็มของตำแหน่ง (หัวหน้าหอผู้ป่วย /หัวหน้าหน่วยงาน = 15 , ผช.หัวหน้าพยาบาล = 10 , หัวหน้าพยาบาล = 10)															
4. ให้ใช้แบบประเมินตามที่แนบ															

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผช. หน.พยาบาล	หน.พยาบาล
2. สมรรถนะ (Competency) (ต่อ)			
2.2 Leadership Competency (8 สมรรถนะ)	คะแนน		
	15	25	35
<u>หลักเกณฑ์</u>			
1. ให้ใช้ Leadership competency ที่ สนพ.ได้กำหนดขึ้นในการประเมินพยาบาลวิชาชีพแต่ละตำแหน่ง โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละเรื่อง ดังนี้			
หัวหน้าหอผู้ป่วย /หัวหน้าหน่วยงาน		น้ำหนัก	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์			
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม		3	
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		3	
4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ		4	
5. ทักษะการสื่อสาร		4	
6. การพัฒนาศ กยภาพบุคลากร		4	
ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล		น้ำหนัก	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์		3	
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม		4	
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		3	
4. ทักษะการสื่อสาร		3	
5. ทักษะการประสานงาน		4	
6. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		3	
หัวหน้าพยาบาล		น้ำหนัก	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์		4	
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม		4	
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		4	
4. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		4	
5. ทักษะการสื่อสาร		4	

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผช. หน.พยาบาล	หน.พยาบาล														
<u>หลักเกณฑ์ (ต่อ)</u> 2. ให้ประเมิน Leadership Competency แต่ละตำแหน่งตามสมรรถนะข้างต้น โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ซึ่งกำหนดคะแนนแต่ละระดับสมรรถนะ ดังนี้ <table><tr><th colspan="2"><u>คะแนน</u></th></tr><tr><th>ระดับสมรรถนะ</th><th>คะแนน</th></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr></table> 3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้ คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง X คะแนนรวม) / 100 * คะแนนเต็มของตำแหน่ง (หัวหน้าหอผู้ป่วย /หัวหน้าหน่วยงาน = 15 , ผช.หัวหน้าพยาบาล = 25 , หัวหน้าพยาบาล = 35) 4. ให้ใช้แบบประเมินตามที่แนบ				<u>คะแนน</u>		ระดับสมรรถนะ	คะแนน	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1
<u>คะแนน</u>																	
ระดับสมรรถนะ	คะแนน																
5	5																
4	4																
3	3																
2	2																
1	1																
รวมคะแนนสมรรถนะที่ต้องการ	35	40	50														

องค์ประกอบ	ตำแหน่งที่จะพิจารณา		
	หน.หอผู้ป่วย/หัวหน้า หน่วยงาน	ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล	หัวหน้าพยาบาล.
3.การประเมิน 360°	5%	5%	5%

เกณฑ์การประเมิน

(1)การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมินตามสมรรถนะ ดังนี้

- 1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
- 1.2 การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม
- 1.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.5 ทักษะการบริหารภายใต้ภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง

(2) การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ถูกประเมินเลือกผู้ใต้บังคับบัญชา 3-5 คน เป็นผู้ประเมิน โดยประเมินจากสมรรถนะ ดังนี้

- 2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ
- 2.3 การประสานงาน
- 2.4 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.5 การสื่อสาร

(3) เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้ว ให้นำคะแนนรวมที่ได้มาคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ตามสูตร ดังนี้

$$\text{คะแนนสุทธิ} = \frac{5 \times \text{คะแนนรวมที่ได้}}{\text{คะแนนเต็ม}}$$

สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการประเมิน

4. สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการประเมิน

4.1 Core Competency

ชื่อ (Competency Name) 1. คุณธรรมและจริยธรรม

คำจำกัดความ (Definition) การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่องานที่ตนทำ ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	ข้อสัจธรรมสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ข้อสัจธรรมสุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	มีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอำพรางข้อบกพร่องให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
ระดับ 3	การครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อตำแหน่งหน้าที่ - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	ธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมแม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
ระดับ 5	อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร - ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน - สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว
ระดับ 3	เต็มใจช่วยเหลือ - รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ - คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	เอื้อเพื่อแสดงน้ำใจ - อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ 6	ร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ - เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ - สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อ (Competency Name)

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ (Definition)

ความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้ดี - พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง - มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง - แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเองโดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องของงานหรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ มากขึ้นหรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง
ระดับ 5	ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย - ตัดสินใจ แยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป) - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่คาดการณ์ไว้

ชื่อ (Competency Name)**4. การทำงานเป็นทีม****คำจำกัดความ (Definition)**

การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	ผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	รวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)**5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ****คำจำกัดความ (Definition)**

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชุมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4.2 Leadership Competency สายงานการแพทย์

ชื่อ (Competency Name) 1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

คำจำกัดความ (Definition) ความสามารถในการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและหรือกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร • รู้และเข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานและของตนเองได้ • วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและหรือโอกาส ของภารกิจในความรับผิดชอบของตนที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการกิจของหน่วยงาน • พัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน
ระดับ 2	กำหนดเป้าหมายในการทำงานและติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย • ตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นระยะ และชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ • ติดตาม ประเมินผลงานตามภารกิจในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ • นำแนวคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์มาปรับใช้ในการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ระดับ 3	กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ • กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยจัดทำแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร • ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น • จูงใจ สนับสนุน ผลักดัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล
ระดับ 4	บูรณาการองค์ความรู้และเสนอแนะกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร • บูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร • เสนอแนะแผนกลยุทธ์เชิงรุกที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
ระดับ 5	ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร • ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร • วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic & Holistic thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลักดันภารกิจ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจความสัมพันธ์ของงาน • สามารถจัดหมวดหมู่งานและวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นระบบ • เข้าใจงานอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานของตน • อธิบายความสัมพันธ์ของงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน
ระดับ 2	วิเคราะห์และสังเคราะห์เหตุการณ์เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา • วิเคราะห์ระบบงานของตนที่เชื่อมโยงและมีผลกระทบกับระบบงานอื่นๆ ได้ • สามารถสังเคราะห์ประเด็นหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานของตน • วางแผนปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ • แสวงหาโอกาสในการพัฒนาระบบระบบการคิดของตนอยู่เสมอ
ระดับ 3	เชื่อมโยงปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ • สามารถเชื่อมโยงปัญหากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นในของหน่วยงาน โดยแยกแยะได้ ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด • สามารถวางแผนงานและนำเสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เชื่อมโยงระบบงานต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน • จัดระบบหรือขั้นตอนในการบริหารงานและพัฒนาความสามารถของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 4	ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร • ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อใช้ในการพิจารณาสถานการณ์ขององค์กรในภาพรวม โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหามาตรฐานได้ตรงจุด • กำหนดกลยุทธ์และภารกิจของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ
ระดับ 5	นำเสนอนวัตกรรมและผลักดันภารกิจขององค์กรทั้งระบบ • คิดและนำเสนอมุมมองที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรมและหรือรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ขององค์กร • สนับสนุน ผลักดันแผนงาน ภารกิจขององค์กรทั้งระบบให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ชื่อ (Competency Name)	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสามารถผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน - เข้าใจและเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของตนเอง - ยอมรับถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับ 2	สนับสนุนให้ทีมงานเข้าใจและร่วมมือให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น - สร้างความเข้าใจโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนให้ทีมงานได้ - กระตุ้น ส่งเสริม และเป็นแบบอย่างในการร่วมแรงร่วมใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมงาน
ระดับ 3	วิเคราะห์ผลกระทบและบริหารการเปลี่ยนแปลง - วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวางแผน บริหาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างสม่ำเสมอ - โน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงาน
ระดับ 4	ผลักดันและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ - ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
ระดับ 5	เป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สร้างขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร - สร้างและพัฒนา Change Agent ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชื่อ (Competency Name)**4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ****คำจำกัดความ (Definition)**

ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน

ระดับ Competency

ระดับ 1	รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของตนและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น • รู้เป้าหมายและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อทีมงาน • เปิดใจและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น • รับผิดชอบในงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ
ระดับ 2	สร้างสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ • ปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่แตกต่างของสมาชิกในทีม • แสดงออกถึงการยอมรับและความยินดีในผลสำเร็จของสมาชิกในทีม • เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีมอย่างสร้างสรรค์
ระดับ 3	กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม • กำหนดเป้าหมายและสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม • ชักจูงโน้มน้าวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน • รับฟัง วิเคราะห์ และสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับทีมงานร่วมกัน
ระดับ 4	วางแผนและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของสมาชิกในทีม • วางแผนและจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน • สนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร • แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างทีมงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 5	ส่งเสริมความสามัคคีของคนในองค์กร • โน้มน้าว จูงใจให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่จัดขึ้นในองค์กร • ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้คนในองค์กรรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ชื่อ (Competency Name)**5. การสร้างเครือข่าย (Networking)****คำจำกัดความ (Definition)**

ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้านวิชาการ การบริหารงาน และการบริการ ระหว่างสมาชิกที่เป็นเครือข่าย

ระดับ Competency

ระดับ 1	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายในองค์กรได้ • สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างเครือข่ายกับบุคลากรภายในองค์กร • สามารถประสานงานเพื่อขอความร่วมมือในด้านต่างๆ จากสมาชิกภายในองค์กรได้
ระดับ 2	บริหารความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายในองค์กรได้ • วางแผนดำเนินการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับสมาชิกเครือข่ายภายในองค์กร • แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อรักษาและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายภายในองค์กร
ระดับ 3	สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายนอกองค์กรได้ • แสวงหาโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันจากองค์กรภายนอก • หาวิธีการที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกเครือข่ายภายนอกได้ • สามารถประสานเพื่อขอความร่วมมือในด้านต่างๆ จากสมาชิกเครือข่ายภายนอกองค์กรได้
ระดับ 4	บริหารความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายนอกองค์กรได้ • วางแผนและดำเนินการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกเครือข่ายภายนอกองค์กร • แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อรักษาและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายภายนอกองค์กร
ระดับ 5	มีส่วนร่วมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิชาชีพในระดับสากล • มีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ (การแพทย์) ในระดับสากล • ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเป็นสมาชิกเครือข่ายทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ การบริหารงาน และการบริการทางการแพทย์

ชื่อ (Competency Name) 6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง
(Flexibility Leadership)

คำจำกัดความ (Definition) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือความขัดแย้งจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบและกลุ่มคนที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน หรือสามารถแก้ไขปัญหาภายใต้การมีทรัพยากรและเวลาที่จำกัด

ระดับ Competency

ระดับ 1	ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดได้ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองภายใต้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดให้สำเร็จได้
ระดับ 2	ทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โดยใช้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดให้สำเร็จได้
ระดับ 3	หาแนวทางและแก้ไขปัญหาจากความขัดแย้งของทีมงานได้ - หาแนวทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างบรรยากาศให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะกดดันหรือความขัดแย้งในการทำงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหารจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นหากต้องเผชิญกับสภาวะกดดันหรือความขัดแย้งในการทำงาน
ระดับ 4	บริหารจัดการงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและหรือมีผลกระทบต่องค์กรได้ - แก้ไขปัญหาและบริหารงานเร่งด่วนได้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและหรือมีผลกระทบต่องค์กร - กระตุ้น จูงใจให้กลุ่มคนที่ขัดแย้งในผลประโยชน์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้
ระดับ 5	บริหารจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์กรได้ - หาแนวทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ - กระตุ้น จูงใจให้องค์กรที่ขัดแย้ง สามารถประสานงานและทำงานร่วมกันได้

ชื่อ (Competency Name)	7. รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ (Innovative Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความรอบรู้ในแนวคิด กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความมุ่งมั่นพัฒนางานโดยใช้นวัตกรรมหรือแนวความคิดที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้ในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการ การศึกษาวิจัย อย่างสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและโลกทัศน์ในการทำงานให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์

ระดับ Competency

ระดับ 1	นำเสนอแนวความคิด วิธีการทำงาน เพื่อการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น - ติดตาม เข้าร่วมในกิจกรรมเชิงพัฒนาและให้ความรู้ใหม่ๆ ที่จัดขึ้นภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ - ติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการ การศึกษาวิจัย อย่างสม่ำเสมอ - นำความรู้และวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่ได้รับมาถ่ายทอดต่อบุคคลอื่นภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	มุ่งมั่นพัฒนา และปรับปรุงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง - วิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ ผลดีผลเสียของแนวทาง วิธีการใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ - นำความคิด วิธีการ มาทดลองดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยงาน - ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และนำข้อผิดพลาดที่พบมาแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	ผลักดันและติดตามให้องค์กรบรรลุตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่กำหนดไว้ - ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนทุนหรือจัดหาเครื่องมือ และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิดค้น หรือนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน - กำกับและติดตามความคืบหน้าในการนำนวัตกรรมมาใช้ทดลองใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง
ระดับ 4	กำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม - กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมที่เป็นไปได้ ถ่ายทอดและชักจูงให้บุคลากรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรม - แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
ระดับ 5	เป็นต้นแบบของผู้นำองค์กรเชิงนวัตกรรม - แสดงตนเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีในการสร้างนวัตกรรม - เป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของนวัตกรรมระหว่างองค์กร

4.3 Leadership Competency สายงานพยาบาลวิชาชีพ

ชื่อ (Competency Name) 1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

คำจำกัดความ (Definition) ความสามารถในการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและหรือกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร • รู้และเข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานและของตนเองได้ • วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและหรือโอกาส ของภารกิจในความรับผิดชอบของตนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในภารกิจของหน่วยงาน • พัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน
ระดับ 2	กำหนดเป้าหมายในการทำงานและติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย • ตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นระยะ และชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ • ติดตาม ประเมินผลงานตามภารกิจในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ • นำแนวคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์มาปรับใช้ในการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ระดับ 3	กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ • กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยจัดทำแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร • ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น • จูงใจ สนับสนุน ผลักดัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล
ระดับ 4	บูรณาการองค์ความรู้และเสนอแนะกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร • บูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร • เสนอแนะแผนกลยุทธ์เชิงรุกที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
ระดับ 5	ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร • ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร • วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic & Holistic thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลักดันภารกิจ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจความสัมพันธ์ของงาน • สามารถจัดหมวดหมู่งานและวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นระบบ • เข้าใจงานอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับงานของตน • อธิบายความสัมพันธ์ของงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน
ระดับ 2	วิเคราะห์และสังเคราะห์เหตุการณ์เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา • วิเคราะห์ระบบงานของตนที่เชื่อมโยงและมีผลกระทบกับระบบงานอื่นๆ ได้ • สามารถสังเคราะห์ประเด็นหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานของตน • แสวงหาโอกาสในการพัฒนาระบบระบบการคิดของตนอยู่เสมอ
ระดับ 3	เชื่อมโยงปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ • สามารถเชื่อมโยงปัญหากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นในของหน่วยงาน โดยแยกแยะได้ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด • สามารถวางแผนงานและนำเสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เชื่อมโยงระบบงานต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน • จัดระบบหรือขั้นตอนในการบริหารงานและพัฒนาความสามารถของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 4	ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร • ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อใช้ในการพิจารณาสถานการณ์ขององค์กรในภาพรวม โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด • กำหนดกลยุทธ์และภารกิจของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ
ระดับ 5	นำเสนอนวัตกรรมและผลักดันภารกิจขององค์กรทั้งระบบ • คิดและนำเสนอมุมมองที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรมและหรือรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ขององค์กร • สนับสนุน ผลักดันแผนงาน ภารกิจขององค์กรทั้งระบบให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ชื่อ (Competency Name)	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสามารถผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น

ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน - เข้าใจและเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของตนเอง - ยอมรับถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับ 2	สนับสนุนให้ทีมงานเข้าใจและร่วมมือให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น - สร้างความเข้าใจโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนให้ทีมงานได้ - กระตุ้น ส่งเสริม และเป็นแบบอย่างในการร่วมแรงร่วมใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมงาน
ระดับ 3	วิเคราะห์ผลกระทบและบริหารการเปลี่ยนแปลง - วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวางแผน บริหาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างสม่ำเสมอ - โน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงาน
ระดับ 4	ผลักดันและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ - ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
ระดับ 5	เป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สร้างขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร - สร้างและพัฒนา Change Agent ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชื่อ (Competency Name)	4. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา กำหนดทางเลือก ดำเนินการเพื่อหาข้อสรุปและการตัดสินใจอันจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทันการณ์ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสม

ระดับ Competency

ระดับ 1	รู้ประเด็นปัญหาและสามารถแก้ไขในเบื้องต้นได้ - อธิบายประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบได้ - แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้ - ชี้ประเด็นและแจกแจงปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้ และนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้
ระดับ 2	รู้เหตุปัจจัยที่เชื่อมโยงไปสู่เหตุการณ์ต่าง ๆ และเสนอทางเลือกในตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้ - เลือกและแสวงหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ - เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้หลากหลายวิธี - ตัดสินใจแก้ไขปัญหามาตามวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง
ระดับ 3	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและผลกระทบเพื่อกำหนดทางเลือกและตัดสินใจแก้ไขปัญหที่สำคัญภายใต้กรอบเวลา - แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นปัญหาที่มีเหตุปัจจัยที่เชื่อมโยงซับซ้อนได้ - วิเคราะห์และอธิบายสาเหตุของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมของหน่วยงานและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา - ตัดสินใจตามแนวทางที่เหมาะสมภายในเวลาที่กำหนด
ระดับ 4	พิจารณาประเด็นปัญหาเพื่อนำไปวางแผน และกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาขององค์กร - วิเคราะห์และแยกแยะประเด็นปัญหาและสถานการณ์ที่ซับซ้อนออก เพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา - พิจารณาข้อดีข้อเสีย และตัดสินใจเลือกแนวทางในการวางแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหาระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม
ระดับ 5	คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กร - คาดหมายได้ถึงสถานการณ์ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร - วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และชี้แนะแนวทางเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ - ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ต่อสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรสูง

ชื่อ (Competency Name)	5. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังหรือการอ่าน และสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร แนวความคิด นโยบาย หรือเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ไปยังผู้ร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการพูด การชี้แจง การเขียน และหรือการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โน้มน้าว จูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติภารกิจร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ Competency

ระดับ 1	ติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันภายในหน่วยงานได้ - ฟัง อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง - เข้าใจวัตถุประสงค์และขั้นตอนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบสนองงานที่ได้รับมอบหมายได้ - อธิบาย ชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อมูล ข่าวสาร คำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันได้
ระดับ 2	จับประเด็น สรุป และอธิบายความหมายได้ - รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็น สรุปความหมายของผู้พูดหรือผู้เขียนทั้งความหมายโดยตรงและความหมายตามนัยได้ - จัดทำบันทึก รายงาน หรือนำเสนอประเด็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องภายในตึกบาทาหน้าที และความรับผิดชอบได้
ระดับ 3	สื่อสารเนื้อหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับเหตุการณ์ - อธิบายเนื้อหา ประเด็นต่างๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีผลกระทบต่อส่วนรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา - เขียนบันทึกหรือรายงานที่ต้องมีการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง กระชับ ได้ใจความ - นำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ได้รับผลสรุปได้
ระดับ 4	โน้มน้าว จูงใจผู้อื่นเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ - ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจและให้ความร่วมมือตามที่ต้องการ - สื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตาม แนวความคิด นโยบาย แผนงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงานด้วยความเต็มใจ
ระดับ 5	ประสานสัมพันธ์ เจรจาให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร - ประสานความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมขององค์กร - สามารถเจรจากับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการประสานงาน (Coordination)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการทำงานของตนเอง หน่วยงาน หรือขององค์กร ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิควิธีการในการติดต่อประสานงานให้แก่ผู้อื่นได้

ระดับ Competency

ระดับ 1	ติดต่อประสานงานในเบื้องต้นได้ • รู้และเข้าใจถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย • สามารถประสานงานหรือสอบถามความคืบหน้าในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบร่วมกันภายในหน่วยงานได้
ระดับ 2	มีเทคนิคในการติดต่อประสานงาน • รู้เวลาและสถานที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆ • มีเทคนิคและไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานในเบื้องต้น
ระดับ 3	หาทางเลือกและพัฒนาวิธีการติดต่อประสานงาน • หาทางเลือกในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้มากกว่าหนึ่งทางเลือก • พัฒนาวิธีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนทั้งระบบงานและบุคลากร • สามารถถ่ายทอดเทคนิควิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้
ระดับ 4	วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสาร • วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน • ให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคหรือกลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้
ระดับ 5	กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการประสานงาน • กำหนดกลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร • สร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาระบบการประสานงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ชื่อ (Competency Name)	7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจในศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแสวงหาโอกาสให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยการเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคคลและเสริมพลังอำนาจ (Empower) การปฏิบัติงานให้ในขอบเขตที่เหมาะสม

ระดับ Competency

ระดับ 1	รู้และเข้าใจหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ - รู้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเบื้องต้น ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ - เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในที่ทำงาน และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล - หาโอกาสพัฒนาตนเองและเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ทำงานได้รับการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ
ระดับ 2	วิเคราะห์และประเมินศักยภาพของทีมงานได้ - วิเคราะห์ศักยภาพ มองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา - มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร - ชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ
ระดับ 3	วางแผนการพัฒนาบุคลากรภายในทีมงาน - กำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะหน่วยงาน - ติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในทีมงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 4	ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน - กำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร - ส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน - เสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในขอบเขตที่เหมาะสม
ระดับ 5	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร - กำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง - สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร

ชื่อ (Competency Name)	8. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน

ระดับ Competency

ระดับ 1	รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของตนและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น • รู้เป้าหมายและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อทีมงาน • เปิดใจและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น • รับผิดชอบในงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ
ระดับ 2	สร้างสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ • ปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่แตกต่างของสมาชิกในทีม • แสดงออกถึงการยอมรับและความยินดีในผลสำเร็จของสมาชิกในทีม • เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานอย่างสร้างสรรค์
ระดับ 3	กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม • กำหนดเป้าหมายและสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม • ชักจูงโน้มน้าวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน • รับฟัง วิเคราะห์ และสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับทีมงานร่วมกัน
ระดับ 4	วางแผนและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของสมาชิกในทีม • วางแผนและจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน • สนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร • แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างทีมงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 5	ส่งเสริมความสามัคคีของคนในองค์กร • โน้มน้าว จูงใจให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่จัดขึ้นในองค์กร • ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้คนในองค์กรรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ข้อแนะนำและตัวอย่างคำถาม
สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน *Leadership Competency*

5. ข้อเสนอแนะและตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency

5.1 ข้อเสนอแนะ

ในการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool คณะกรรมการประเมินจะต้องพิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านผลงาน และด้านสมรรถนะ สำหรับการประเมินด้านผลงาน คณะกรรมการประเมินสามารถพิจารณาจากข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของบุคลากร ผลงานที่นำเสนอ รวมถึงผลงานอื่นๆ ของสำนักการแพทย์ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้นั้น และคณะกรรมการประเมินอาจสัมภาษณ์บุคลากรประกอบด้วก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ส่วนการประเมินสมรรถนะ ทั้งส่วนที่เป็น Core Competency (สมรรถนะหลัก) 5 เรื่อง ของกรุงเทพมหานคร และ Leadership Competency ที่สำนักแพทย์ได้ให้ความเห็นชอบ ให้ประเมินโดยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากร ซึ่ง Core Competency กรุงเทพมหานครมีการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว หากแต่ยังมีได้กำหนดวิธีการที่ชัดเจน ดังนั้น ในคู่มือฉบับนี้จึงได้กำหนดตัวอย่างคำถามสำหรับคณะกรรมการเพื่อประเมิน Core Competency ไว้เพิ่มเติมด้วย

สำหรับ Leadership Competency เป็นเรื่องที่เพิ่งได้มีการกำหนดขึ้น จึงได้มีการกำหนดวิธีการและคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งปรากฏตามคู่มือฉบับนี้

ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency ของบุคลากรมีขั้นตอนและข้อแนะนำดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool ตำแหน่งใดให้ใช้ Leadership Competency ของตำแหน่งนั้น
2. คณะกรรมการประเมินที่จะทำการสัมภาษณ์ ควรศึกษารายละเอียดของตัวแบบ Leadership Competency ให้เข้าใจ รวมถึงเกณฑ์การประเมิน เช่น การให้คะแนน เป็นต้น
3. ในการสัมภาษณ์ คณะกรรมการประเมิน ควรจัดแบ่งงานกันว่า กรรมการผู้ใดจะเป็นผู้สัมภาษณ์ Competency ใด (อาจมีกรรมการ 1 – 2 คน ต่อ 1 Competency) ทั้งนี้คณะกรรมการสามารถใช้คำถามที่กำหนดไว้ในคู่มือฉบับนี้ ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งอาจจะใช้คำถามอื่นๆ ร่วมด้วยก็ได้
- ทั้งนี้ คำถามที่กำหนดไว้เป็นคำถามที่แนะนำให้เลือกใช้และเป็นคำถามสำหรับค้นหา Competency เรื่องนั้นๆ หากคณะกรรมการเห็นสมควรพิจารณาเรื่องอื่นๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ก็สามารถสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเพื่อค้นหาวาบุคลากรผู้นั้นเป็นผู้มีความคิดเชิงวิสัยทัศน์อย่างไร ก็ได้เช่นกัน
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ควรกำหนด 45 – 60 นาที ต่อ ผู้ถูกสัมภาษณ์ 1 คน โดยใช้เวลาในแต่ละ Competency ไม่เกิน 10 นาที
5. เมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ให้ทำการให้คะแนนโดยใช้แบบประเมินตามคู่มือนี้ การให้คะแนนให้ใช้วิธีปรึกษาหารือเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกัน

5.2 ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Core Competency

สมรรถนะที่กำหนด (Core Competency)	ตัวอย่างคำถาม
1. คุณธรรม จริยธรรม	• ขอให้ยกตัวอย่างการร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง • ขอให้เล่าเหตุการณ์ที่ท่านต้องเสียสละเวลาหรือทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น • ท่านเคยอ่านจรรยาบรรณวิชาชีพหรือไม่ • ท่านเคยมีข้อสงสัยหรือไม่ว่า บางกรณีที่ท่านได้ตัดสินใจทำและได้ไตร่ตรองภายหลังว่า การกระทำนั้นอาจหมิ่นเหม่ต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ ถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้ ช่วยเล่าให้ฟัง • “ถ้าต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบการทำงานหรือการให้บริการบ้าง งานก็จะสำเร็จด้วยดี แต่ถ้าต้องทำตามระเบียบทุกอย่าง งานก็จะช้า” คำกล่าวนี้ คุณเห็นด้วยหรือไม่
2. การบริการที่ดี	• เคยมีกรณีที่ท่านถูกผู้รับบริการว่ากล่าว อย่างไม่มีเหตุผลหรือไม่ ถ้ามี ท่านแก้ไขสถานการณ์อย่างไร • ปกติในเวลาทำงานแต่ละวัน ท่านใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการอธิบายให้ผู้รับบริการเข้าใจเรื่องราวต่างๆ • ในกรณีที่ผู้รับบริการจำนวนมาก ทำให้ต้องรอนาน ท่านมีวิธีการผ่อนคลายความรู้สึกของผู้รับบริการอย่างไร • ท่านมีวิธีทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างไร • สมมติว่าท่านมีผู้รับบริการที่ต้องรับผิดชอบ 100 คน ลองประมาณว่า ท่านรู้หรือจำข้อมูลของเขาได้กี่คน • ท่านเคยได้รับคำชมเชยหรือข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้รับบริการหรือไม่ ขอให้เล่าเหตุการณ์ให้ฟัง

สมรรถนะที่กำหนด (Core Competency)	ตัวอย่างคำถาม
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	• ให้ท่านยกตัวอย่างผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ผ่านมา • ขอให้ยกตัวอย่างพฤติกรรมของท่านที่แสดงให้เห็นว่ามีการทุ่มเท เสียสละและรับผิดชอบในหน้าที่ • ให้ท่านอธิบายถึงวิธีการทำงาน ขั้นตอน ปัญหาและวิธีการแก้ไขผลงานดีเด่นที่เสนอ • ให้ท่านยกตัวอย่างปัญหาอุปสรรคของงานที่ท่านเคยพบ พร้อมทั้งวิธีการที่ใช้ในการจัดการ จนงานนั้นสำเร็จลุล่วง • ขอให้ยกตัวอย่างงาน ที่ท่านต้องทำให้แล้วเสร็จในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด และอธิบายถึงวิธีการจัดการ ที่ท่านใช้ในการทำงานนั้นจนสำเร็จได้ตามกำหนดเวลา • เมื่อท่านพบกับปัญหาข้อขัดข้องในงาน ท่านเลือกปรึกษาใคร เพราะอะไรจึงเลือกปรึกษาผู้นั้น และมีผลอย่างไร
4. การทำงานเป็นทีม	• เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและแผนงานแล้ว ท่านทำอะไรให้คนในทีมงานของท่านเข้าใจเป้าหมายและแผนงานนั้น • กรณีที่มีผู้ไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายหรือแผนงานนั้น ท่านทำอะไร • เมื่อลูกทีมของท่านประสบปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ท่านเข้าไปช่วยเหลืออย่างไร • กรณีที่ลูกทีมทำงานไปคนละทางกับเป้าหมายของท่าน ท่านแก้ไขอย่างไร • ท่านใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด ในการตัดสินใจร่วมกับทีมงานของท่าน ช่วยยกตัวอย่างเทคนิควิธีการ ที่ท่านใช้ในการที่จะชักจูงให้สมาชิกในทีมได้ใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ • ขอให้ยกตัวอย่างว่า ท่านได้ให้ข้อมูล หรือสื่อสารกับสมาชิกในทีมเรื่องอะไรบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้ด้วยดี • ให้ท่านยกตัวอย่างงานหรือโครงการที่ท่านทำได้ดีหรือตรงข้าม โดยมีผลมาจากทีมงาน

สมรรถนะที่กำหนด (Core Competency)	ตัวอย่างคำถาม
5. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	• งานในหน้าที่ของท่าน เรื่องใดยากที่สุด และท่านมีวิธีการทำความเข้าใจหรือฝึกฝนทักษะการทำงานนั้นอย่างไร • เคยมีกรณีที่ท่านได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น หรือเป็นงานใหม่หรือไม่ ถ้ามี และท่านยังไม่เข้าใจงานนั้น ท่านมีวิธีการอย่างไร • ปกติวิธีการหาความรู้เพิ่มเติมของท่าน ใช้วิธีใดบ้าง ถ้าชอบอ่านหนังสือเป็นหนังสือประเภทใด • ขอให้ยกตัวอย่าง เรื่องที่ท่านเรียนรู้หรือศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง และรู้สึกว่ายชอบมากๆ จนได้ผลดีในการพัฒนาตนเอง • ทุกครั้งที่ท่านเข้าฝึกอบรม ท่านเก็บเอกสารการฝึกอบรมอย่างไร สรุปเนื้อหาที่เรียนรู้หรือไม่ เคยเผยแพร่การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์หรือไม่ หรือเคยนำเรื่องที่เรียนรู้มาทำเป็นแผนงาน โครงการหรือไม่ • ท่านเคยไปเรียนภาษา หรือคอมพิวเตอร์ ด้วยค่าใช้จ่ายของท่านเองหรือไม่ ขอให้ยกตัวอย่างหลักสูตรที่เรียน

5.3 ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Leadership Competency

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	• ให้อ่านนำเสนอความคิดเห็นต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ ขององค์กรของท่าน • ที่ผ่านมามี ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านสามารถนำนโยบาย วิสัยทัศน์ ไปดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด • ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร • บทบาทการทำงานของ ท่านที่ผ่านมามีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามนโยบาย เป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ อย่างไร • ให้อ่านนำเสนอยุทธศาสตร์ใหม่ๆ ขององค์กร • ภายใต้สภาวะทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และประชากรที่เปลี่ยนแปลง ท่านปรับเปลี่ยนแผนการทำงานอย่างไรบ้าง • ขอให้ยกตัวอย่างแผนงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ ท่านวิเคราะห์ว่าปัญหาหรือสาเหตุของความไม่สำเร็จคืออะไร • แผนงานอะไรบ้างที่ท่านต้องใช้ข้อมูลและความรู้อย่างมากในการวางแผนงานนั้น ขอให้ท่านอธิบายกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำความรู้มาใช้ในการวางแผนงานนั้น
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	• งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานไหนบ้าง เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกันอย่างไร • ให้อธิบายความสัมพันธ์ของงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร • ให้อ่านยกตัวอย่างงานที่ท่านได้คิดริเริ่ม และนำไปปฏิบัติจนสำเร็จลุล่วง • ขอให้ท่านนำเสนอปัญหาของหน่วยงานของท่าน 1 เรื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ให้เห็นถึงสาเหตุ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	• ให้ท่านนำเสนอกลยุทธ์ที่จะโน้มน้าว จูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้ ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร • ท่านเคยนำเสนอทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มี ผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไร • ขอให้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ท่านสามารถโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ของท่านเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือคตินอกกรอบได้ ท่านทำอะไรและ ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร • ขอให้ท่านยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิด ปัญหาต่อองค์กรของท่าน ท่านแก้ไขปัญหาอย่างไรและเกิดผล อย่างไร • เคยมีกรณีที่แผนงานของท่านไม่บรรลุเป้าหมายอันเนื่องมาจากขาด ความร่วมมือของทีมงาน หรือไม่ ถ้ามีท่านแก้ไขอย่างไร
4. การสร้างทีมงานและ แรงจูงใจ	• บทบาทการทำงานของท่านที่ผ่านมา มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมอย่างไร • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง งานที่ท่านมีส่วนช่วยให้เกิดการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีในทีม องค์กร และผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร • ที่ผ่านมา ท่านได้มีส่วนร่วมหรือมีบทบาทอย่างไร ในการสื่อสารเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมายขององค์กร • เคยมีลูกทีมของท่าน ไม่ตั้งใจทำงาน ไม่ขยัน หรือมีปัญหาทางวินัยอยู่ เป็นประจำหรือไม่ ถ้ามี ท่านแก้ไขอย่างไรในการจูงใจให้เขาปรับปรุง ตนเอง • ขอให้ยกตัวอย่างงาน ที่ท่านต้องประสานกับหลายคน หลายหน่วยงาน ว่ามีปัญหา อุปสรรคอย่างไรบ้าง และท่านทำอะไรให้งานนั้นดำเนิน ไปได้ด้วยดี •

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
5. การสร้างเครือข่าย	• ที่ผ่านมามีส่วนร่วมหรือบทบาทอย่างไร ในการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างกัน • ท่านมีวิธีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีใดบ้าง • ขอให้ยกตัวอย่างบทบาทในการติดต่อหรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ และผลที่ได้จากการติดต่อ สร้างเครือข่ายดังกล่าว • ท่านเคยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้กับทีมงาน หรือองค์กรอื่นหรือไม่ ในเรื่องอะไรบ้าง และผลเป็นอย่างไร
6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือขัดแย้ง	• ขอให้ท่านยกตัวอย่าง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของท่าน อธิบายถึงวิธีการจัดการ และผลที่เกิดขึ้น • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ท่านต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งเหตุการณ์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่ตัดสินใจยากที่สุด และต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว อธิบายถึงเหตุผลที่ท่านใช้ในการตัดสินใจ และผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง ปัญหาที่ท่านพบในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อแผนงานของหน่วยงานหรือองค์กรในภาพรวม ปัญหาดังกล่าว ท่านได้แก้ไขอย่างไร • เคยมีเหตุการณ์ที่ท่านมีงานหลายอย่างที่ต้องทำให้เสร็จในวันนั้น และมีงานที่เป็นสถานการณ์ความขัดแย้งรวมอยู่ด้วย กรณีนี้ ท่านจัดลำดับการทำงานอย่างไร • ขอให้ยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งเข้ามาแทรกการทำงานของท่าน ท่านแก้ไขอย่างไร • ในการทำงานของท่าน ในฐานะหัวหน้า ท่านได้วางระบบการทำงานเฉพาะหน่วยงานหรือทีมงานของท่านไว้หรือไม่ ถ้าทำ ใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร • ขอให้ยกตัวอย่าง การปฏิบัติงานที่ท่านต้องทำให้แล้วเสร็จในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด อธิบายถึงวิธีการจัดการที่ท่านใช้ในการทำงานนั้นจนสำเร็จได้ตามกำหนดเวลาและทรัพยากรที่จำกัด

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
7. การรอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ	• ที่ผ่านมา เคยนำเสนอผลงานหรือนวัตกรรมต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร • ที่ผ่านมา ท่านมีบทบาทอย่างไร ในการกำหนดทิศทางให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม • ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ท่านได้เข้าร่วมประชุม สัมมนาเชิงวิชาการในเรื่องใดบ้าง และได้นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานของท่านอย่างไร • ที่ผ่านมา ท่านมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ นวัตกรรม ระหว่างองค์กรหรือไม่ อย่างไร และผลเป็นอย่างไร • ท่านเคยจุดใจ สนับสนุน หรือผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานคิดค้นหรือนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานหรือไม่ • ในหน่วยงานของท่าน มีเรื่องการปรับปรุงงานที่สามารถเล่าให้ฟังได้ อะไรบ้าง เช่น การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การปรับปรุงสภาพพื้นที่ ฯลฯ • แผนงานประจำปีของท่าน แผนใดที่เป็น Creative Contribution

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
8. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	• ที่ผ่านมา ท่านพบปัญหาในการทำงานอะไรบ้าง และแก้ปัญหานั้นอย่างไร (เรื่องที่ภูมิใจ) • จากประสบการณ์ที่ผ่านมา มีเหตุการณ์ใดบ้างที่ท่านรู้สึกกดดันที่สุด และผ่านวิกฤตนั้นมาได้อย่างไร • ในองค์กรที่ท่านทำงาน มีเหตุการณ์หรือปัญหา เช่น ความขัดแย้ง ความร่วมมือของทีมงาน ในสถานะที่ท่านต้องรับผิดชอบ ท่านจะดำเนินการอย่างไร • ปัญหาที่พบในการทำงานมีอะไรบ้าง แก้ปัญหาอย่างไร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร • ขอให้ท่านยกตัวอย่างปัญหาเล็กๆ ที่ท่านพบและสามารถแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงได้ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่แก้ไขได้ยาก • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ท่านเห็นว่ามี การตัดสินใจที่ดี อธิบายทางเลือกที่ท่านใช้ในการตัดสินใจ และเพราะเหตุใดจึงเห็นว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ท่านเห็นว่ามี การตัดสินใจที่ผิดพลาด เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น หากท่านแก้ไขได้จะตัดสินใจอย่างไร • ขอให้ยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ท่านเห็นว่าเป็นการตัดสินใจที่ยากที่สุด (ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว) ท่านตัดสินใจอย่างไร เพราะเหตุใด ใช้เวลานานเท่าใด ผลจากการตัดสินใจนั้นเป็นอย่างไร • ขอให้ยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่ท่านตัดสินใจโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ทำไมท่านจึงใช้วิธีนี้ และท่านนำความคิดที่ได้ไปใช้อย่างไร • ในการตัดสินใจ ท่านต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลก่อนตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกต่างๆ ขอให้ยกตัวอย่าง • ขอให้ยกตัวอย่าง เรื่องที่ท่านตัดสินใจทำแล้ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน • เคยมี case ที่ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอทางเลือกให้ท่านตัดสินใจ แล้วท่านไม่เลือกข้อเสนอเหล่านั้นเลย หรือเลือกทางใดทางหนึ่ง ท่านมีวิธีการอย่างไร

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
9. ทักษะการสื่อสาร	• ในงานของท่าน มีปัญหาเรื่องการสื่อสารอะไรบ้าง ท่านมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างไร และผลลัพธ์เป็นอย่างไร • ขอให้ท่านเล่า สิ่งที่ท่านภาคภูมิใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร • ขอให้ท่านเล่า กระบวนการสื่อสารนโยบายจากผู้บริหาร หรือแผนงานต่างๆ หรือแนวปฏิบัติในการทำงานใหม่ๆ ลงสู่ผู้ปฏิบัติ ให้เข้าใจและปฏิบัติตาม • ที่ผ่านมา ท่านมีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร ได้ผลหรือไม่ เพราะเหตุใด • เคยมีกรณีที่ถูกทีมของท่านอธิบาย ชี้แจง นำเสนอ หรือเล่าเหตุการณ์ แล้วท่านฟังแล้วไม่เข้าใจ หรือเขาพูดไม่เป็น ท่านแก้ไขสถานการณ์อย่างไร
10. ทักษะการประสานงาน	• หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งกลุ่มกิจกรรม ๕ส ท่านจะมีวิธีการรณรงค์ให้แก่บุคลากรเข้าใจและร่วมมืออย่างไร • ในการทำงานพบปัญหาอะไรบ้างจากการประสานงาน (ระหว่างหน่วยงาน บุคคล PCT) ท่านแก้ไขปัญหอย่างไร • ที่ผ่านมา ท่านพบว่า การประสานงานเรื่องอะไรที่ยากหรือมีปัญหามากที่สุด ท่านดำเนินการอย่างไร และผลเป็นอย่างไร • เคยมีกรณีที่ท่านต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานข้างเคียงให้ส่งคนมาช่วยทำกิจกรรมหรือแผนงานบางเรื่องของหน่วยงานท่าน ท่านมีวิธีการอย่างไรบ้างในการขอความร่วมมือ • ท่านเคยพบเหตุการณ์ที่เป้าหมายของหน่วยงานย่อยต่างๆ ขัดแย้งกันหรือไม่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันในบางเรื่อง หรือไม่ และหากท่านต้องปรับเป้าหมายของท่าน ท่านจะอย่างไร ในทางตรงกันข้าม หากท่านต้องขอให้หน่วยงานข้างเคียงปรับเป้าหมาย ท่านจะทำอย่างไร (เป้าหมายดังกล่าวอาจเป็นเรื่องของผลลัพธ์ เวลา ฯลฯ) • ขอให้ยกตัวอย่าง หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานของท่าน และท่านมีวิธีการรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้อย่างไร

สมรรถนะที่กำหนด (Leadership Competency)	ตัวอย่างคำถาม
11. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	• ในการพัฒนาบุคลากร พบปัญหาอะไรบ้าง มีกระบวนการจัดการอย่างไร และผลเป็นอย่างไร • ท่านรู้ได้อย่างไรว่าลูกทีมมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร แล้วจะพัฒนาอย่างไรให้เชื่อมโยงกับจุดอ่อน จุดแข็ง ขอให้ยกตัวอย่าง • ท่านมีแผนในการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างไร • ขอให้ท่านเล่าผลงานเด่นๆ ของท่าน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในหน่วยงาน ที่ท่านทำสำเร็จและภูมิใจ ผลงานนั้นคืออะไรบ้าง มีวิธีการทำอย่างไร • เคยมีกรณีที่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ ทักษะในการทำงาน จนเป็นเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี กรณีดังกล่าว ท่านได้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการช่วยเหลือ พัฒนาความรู้ ทักษะของเขา และทำอย่างไร • ขอให้ท่านยกตัวอย่าง งาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่มอบหมายให้ลูกทีมทำ เพื่อที่จะให้เขาได้พัฒนาทักษะอย่างใดอย่างหนึ่ง • ในฐานะหัวหน้าทีมงาน ได้มีการ feedback เรื่องผลงาน ความรู้ ความสามารถ (ทักษะ) ให้แก่ทีมงาน หรือไม่ อย่างไร

แบบฟอร์มและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน

6. แบบฟอร์มและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน

แบบ ผบ.01

แบบสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมินเพื่อเข้าสู่ talent pool

1. ชื่อ – สกุล.....อายุ.....ปี
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
สังกัด.....
.....
ช่วยราชการที่.....
ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเมื่อวันที่.....รวมระยะเวลา.....ปี.....เดือน
เงินเดือนปัจจุบัน.....
3. ประวัติการศึกษา เรียงจากวุฒิการศึกษาสูงสุด (ปริญญา / ประกาศนียบัตร)

คุณวุฒิและวิชาเอก	สถาบันการศึกษา	ปี พ.ศ.ที่สำเร็จการศึกษา

4. ประวัติการรับราชการ เริ่มรับราชการจนถึงปัจจุบัน

วัน เดือน ปี	ตำแหน่ง / ระดับ	สังกัด

5. ประวัติการฝึกอบรม / สัมมนา / ผลงาน หลักสูตรที่สำคัญ เช่น หลักสูตรทางวิชาชีพ หลักสูตรทางการบริหาร เป็นต้น

[illegible]

6. ประสบการณ์ปฏิบัติงานที่สำคัญจากปัจจุบันย้อนหลัง 3 ปี เช่น การเป็นคณะกรรมการ อนุกรรมการ วิทยาการ
อาจารย์พิเศษ เป็นต้น

คณะกรรมการ / อนุกรรมการ / วิทยาการ/อาจารย์พิเศษ ฯ	ตำแหน่ง	คำสั่งแต่งตั้ง / หนังสือที่ได้รับ มอบหมาย

ลงชื่อ.....

()

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

แบบสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

1. ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขณะที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (3 ปี ย้อนหลัง)

ปีงบประมาณ พ.ศ...../ คะแนนประเมิน	ชื่องาน/โครงการ/ แผนงาน/กิจกรรม	บทบาทที่ดำเนินการ/ รับผิดชอบในชั้นงานนั้น	ผลสำเร็จของงานและการ นำไปใช้ประโยชน์
ปี พ.ศ..... <u>คะแนนประเมิน</u> ครั้งแรก..... ครั้งปีหลัง.....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....		
ปี พ.ศ..... <u>คะแนนประเมิน</u> ครั้งแรก..... ครั้งปีหลัง.....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....		
ปี พ.ศ..... <u>คะแนนประเมิน</u> ครั้งแรก..... ครั้งปีหลัง.....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....		

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชาระดับต้น

()

วันที่...../...../.....

หมายเหตุ

1. ให้ผู้รับการประเมินสรุปผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่จากปัจจุบันย้อนหลัง 3 ปี
2. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในช่วงนั้นๆ เป็นผู้รับรองผลการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ในแต่ละเรื่อง

แบบสรุปข้อเสนอการพัฒนางานหรือหน่วยงาน หรือองค์กร

1. ชื่อเรื่อง / ข้อเสนอ.....

2. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

3. บทวิเคราะห์ / แนวความคิด / ข้อเสนอ

.....

.....

.....

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

.....

5. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

.....

.....

.....

หมายเหตุ ข้อเสนอการพัฒนางานนี้ หากผู้รับการประเมินเพื่อเข้าสู่ talent pool ต้องการนำเสนอ ก็ให้ใช้รูปแบบตามนี้

ลงชื่อ.....

()

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

แบบประเมินสมรรถนะ : สายงานการแพทย์

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ – สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

core competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					บันทึกการประเมิน (ถ้ามี)
	0	1	2	3	4	
1. คุณธรรมจริยธรรม						
2. การบริการที่ดี						
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
4. การทำงานเป็นทีม						
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่ง x คะแนนรวม / 20						

Leadership competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนักX ผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	3						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	3						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)	3						
4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ (Team Building)	3						
5. การสร้างเครือข่าย (Networking)	3						
6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง	3						
7. รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ	2						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง X คะแนนรวม) / 100							
* คะแนนเต็มของตำแหน่ง (หัวหน้ากลุ่มงาน = 15 , รองผอ.รพ. ฝ่ายการแพทย์ = 25 , ผอ.รพ. = 35)							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

แบบประเมินสมรรถนะ : สายงานพยาบาลวิชาชีพ ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ – สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

core competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					บันทึกการประเมิน (ถ้ามี)
	0	1	2	3	4	
1. คุณธรรมจริยธรรม						
2. การบริการที่ดี						
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
4. การทำงานเป็นทีม						
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = (15 X คะแนนรวม) / 20						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนัก X ผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	2						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	3						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)	3						
4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ	4						
5. ทักษะการสื่อสาร	4						
6. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = (15 X คะแนนรวม) / 100							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

แบบประเมินสมรรถนะ : สายงานพยาบาลวิชาชีพ ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ – สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

core competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					บันทึกการประเมิน (ถ้ามี)
	0	1	2	3	4	
1. คุณธรรมจริยธรรม						
2. การบริการที่ดี						
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
4. การทำงานเป็นทีม						
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = (10 X คะแนนรวม) / 20						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนัก X ผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	3						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	4						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)	3						
4. ทักษะการสื่อสาร	3						
5. ทักษะการประสานงาน	4						
6. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = (25 X คะแนนรวม) / 100							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

แบบประเมินสมรรถนะ : สายงานพยาบาลวิชาชีพ ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ – สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

core competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					บันทึกการประเมิน (ถ้ามี)
	0	1	2	3	4	
1. คุณธรรมจริยธรรม						
2. การบริการที่ดี						
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
4. การทำงานเป็นทีม						
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = (10 X คะแนนรวม) / 20						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย ✓)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนัก X ผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	4						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	4						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)	4						
4. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4						
5. ทักษะการสื่อสาร	4						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = (35 X คะแนนรวม) / 100							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

การประเมิน 360° โดยผู้บังคับบัญชา

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและหรือกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลักดันภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสามารถผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น						
4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์						

5. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความ กดดันหรือความขัดแย้งจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบและกลุ่มคนที่ หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานหรือสามารถแก้ไข ปัญหาภายใต้การมีทรัพยากรและเวลาที่จำกัด						
คะแนนรวม						

<u>เกณฑ์การให้คะแนน</u> ระดับ 1 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำมาก (Very Few) ระดับ 2 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำ (Few) ระดับ 3 หมายถึง มี หรือ เป็น พอประมาณ (Moderate) ระดับ 4 หมายถึง มี หรือ เป็น เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน(ตามมาตรฐาน- Fair) ระดับ 5 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงกว่าความต้องการของงาน (Above Standard) ระดับ 6 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงมาก และเป็นแบบอย่างได้ (Excellence)	ลงชื่อผู้ประเมิน () วันที่
---	---

การประเมิน 360° โดยผู้ใต้บังคับบัญชา

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและสามารถผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น						
2. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานรวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน						
3. ทักษะในการประสานงาน ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการทำงานของตนเองและหน่วยงาน หรือขององค์กร ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิควิธีการในการติดต่อประสานงานให้แก่ผู้อื่นได้						
4. การพัฒนาศักยภาพบุคคล ความสามารถในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจในศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย และหาโอกาสให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

5. ทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นการฟังหรือการอ่าน และสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร แนวคิด นโยบาย หรือเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ไปยังผู้ร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการพูดและชี้แจง การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โน้มน้าว จูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติภารกิจร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ						
คะแนนรวม						

เกณฑ์การให้คะแนน	ลงชื่อผู้ประเมิน
ระดับ 1 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำมาก (Very Few)	
ระดับ 2 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำ (Few)	
ระดับ 3 หมายถึง มี หรือ เป็น พอประมาณ (Moderate)	()
ระดับ 4 หมายถึง มี หรือ เป็น เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน(ตามมาตรฐาน- Fair)	วันที่
ระดับ 5 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงกว่าความต้องการของงาน (Above Standard)	
ระดับ 6 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงมาก และเป็นแบบอย่างได้ (Excellent)	

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงาน

สังกัด.....

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
()

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool : สายงานแพทย์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์

ชื่อ – สกุล ผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ผลงาน		
1.1 ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	10	
1.2 ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	
รวม	50	
2. สมรรถนะ (competency)		
2.1 Core Competency	20	
2.2 Leadership Competency	25	
รวม	45	
3. การประเมิน 360°	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้

พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool : สายงานแพทย์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

ชื่อ – สกุล ผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ผลงาน		
1.1 ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	ไม่ประเมิน	
1.2 ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	
รวม	40	
2. สมรรถนะ (competency)		
2.1 Core Competency	20	
2.2 Leadership Competency	35	
รวม	55	
3. การประเมิน 360°	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้

พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน

สังกัด.....

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงานให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน	ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
()	()
ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน	ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
()	()
ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน	
()	

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool : สายงานพยาบาลวิชาชีพ

ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล

ชื่อ – สกุล ผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา		
1.1 มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	15	
1.2 คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	25	
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่น	20	
รวม	60	
2. สมรรถนะ (competency) ที่ต้องการ		
2.1 Core Competency	10	
2.2 Leadership Competency	25	
รวม	35	
3. การประเมิน 360°	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้

พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน

()

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ talent pool : สายงานพยาบาลวิชาชีพ

ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล

ชื่อ – สกุล ผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา		
1.1 มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	10	
1.2 คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20	
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่น	20	
รวม	50	
2. สมรรถนะ (competency) ที่ต้องการ		
2.1 Core Competency	10	
2.2 Leadership Competency	35	
รวม	45	
3. การประเมิน 360°	5	
	รวมคะแนนที่ได้	100

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1 ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมินได้

พิจารณาข้อมูลผลงาน และหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2 สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอกในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
() ()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
() ()

ลงชื่อ.....กรรมการประเมิน
()

แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนาวิชาชีพ
(Rotation Plan - พยาบาลวิชาชีพ)

7. แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Rotation Plan – พยาบาลวิชาชีพ)

7.1 พยาบาลใหม่

1. ให้เลือกหน่วยงานตามตำแหน่งที่ว่างก่อน โดยเรียงลำดับตาม GPA ที่จบการศึกษา
 - 1.1 ในกรณีที่เลือกหรือได้รับการจัดให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะ ให้มีการประเมินในปีแรก 2 ครั้ง คือ เมื่อครบ 3 เดือน และ 6 เดือน หากไม่ผ่านให้หมุนไปอยู่ในหน่วยงานทั่วไป
 - 1.2 ในกรณีที่เลือกหรือได้รับการจัดให้ปฏิบัติงานที่ ward ทั่วไป ให้มีการหมุนเวียนงานในปีแรก
2. การหมุนเวียนงาน พิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละโรงพยาบาล อย่างน้อย รอบละ 3 เดือน

7.2 พยาบาลปฏิบัติการ

มีประสบการณ์ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ให้มีการหมุนเวียนในลักษณะงานและสาขาเดียวกัน อย่างน้อย 2 ปี โดยหมุนเวียนในระดับเดียวกัน

7.3 พยาบาลระดับบังคับบัญชา – บริหาร

หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยงาน	ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล	หัวหน้าพยาบาล
1. หมุนเวียนภายในโรงพยาบาล ส่วน ICU ให้หมุนในกลุ่มเดียวกัน ยกเว้นหน่วยงานเฉพาะ ได้แก่ OR, LR, CCU, NICU, PICU, และไตเทียม 2. กำหนดระยะเวลาการหมุนเวียน ทุก 3 - 4 ปี	1. หมุนเวียนทุกตำแหน่งภายในโรงพยาบาลก่อน 2. หมุนเวียนในโรงพยาบาลขนาดเดียวกัน หรือจากโรงพยาบาลขนาดกลางไปโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 3. กำหนดระยะเวลาการหมุนเวียน ทุก 2 - 3 ปี	1. หมุนเวียนในโรงพยาบาลขนาดเดียวกัน หรือจากโรงพยาบาลขนาดกลาง ไปโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 2. กำหนดระยะเวลาการหมุนเวียน ทุก 3 - 4 ปี 3. เมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลครบอย่างน้อย 2 วาระ อาจให้หมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง ของสำนักการแพทย์เพื่อปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ งานนโยบาย/แผนงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ